

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO PROGRAMA**

**Daivos Tamošiūnaitės**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ**  
**ĮSIPAREIGOJIMUI LIETUVOS DRAUDIMO ĮMONĖSE**

**THE EFFECT OF INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION ON**  
**EMPLOYEES' COMMITMENT IN THE LITHUANIAN INSURANCE**  
**UNDERTAKINGS**

**Magistrantė** \_\_\_\_\_

(parašas)

**Darbo vadovė** \_\_\_\_\_

(parašas)

Dr. Julija Savickė

**Darbo įteikimo data: 2020-01-04**

**Registracijos Nr.**

**Vilnius, 2021**

# TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SAMPRATA IR RAIŠKA.....	10
1.1. Vidinė ir išorinė motyvacija.....	12
1.1.1. Vidinė motyvacija.....	12
1.1.2. Išorinė motyvacija.....	14
1.2. Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis darbuotojui.....	15
1.3. Motyvavimas ir motyvaciją sąlygojantys motyvai.....	17
2. DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ ESMĖ IR TIPOLOGIJA.....	21
2.1. Įsipareigojimo tipai.....	23
3. SAŠAJOS TARP DARBUOTOJŲ VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS IR ĮSIPAREIGOJIMO.....	29
4. VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIAPREIGOJIMUI LIETUVOS DRAUDIMO ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA.....	31
4.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės.....	31
4.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas.....	36
4.3. Tyrimo populiacija ir imtis.....	37
4.4. Tyrimo duomenų analizė.....	37
5. VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI LIETUVOS DRAUDIMO ĮMONĖSE EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ REZULTATAI IR JŲ APIBENDRINIMAS.....	40
5.1. Vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimas skirtingose respondentų grupėse.....	45
5.2. Emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimas skirtingose respondentų grupėse.....	48
5.3. Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų įsipareigojimui daugianarės tiesinės regresijos modelis.....	51
5.4. Patvirtinančioji faktorinė analizė ir struktūrinių lygčių modeliavimas.....	56
5.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	63
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	66
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	71

SANTRAUKA.....	83
SUMMARY.....	85
PRIEDAI.....	87
1 priedas. Tyrimo anketa.....	87
2 priedas. Respondentų demografiniai rodikliai.....	90
3 priedas. Klausimyno teiginių vidurkiai.....	91
4 priedas. Motyvacijos ir įsipareigojimo duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas.....	91
5 priedas. Kruskal-Wallis H test pagal išsilavinimą.....	92
6 priedas. Kruskal-Wallis H test pagal miestą, kuriame dirba.....	93
7 priedas. Kruskal-Wallis H test pagal užimamas pareigas.....	93
8 priedas. ANOVA test pagal ažių.....	94
9 priedas. ANOVA test pagal užimamas pareigas.....	95
10 priedas. ANOVA test pagal išdirbtą laiką įmonėje.....	98
11 priedas. Vidinės ir išorinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo regresijos analizė.....	99
12 priedas. Vidinės ir išorinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo regresijos analizė.....	100
13 priedas. Pradinio tyrimo modelio patvirtinančioji faktorinė analizė.....	101
14 priedas. Iš pirminio tyrimo modelio eliminuoti teiginiai.....	102
15 priedas. Koreguotas patvirtinančiosios faktorinės analizės modelis.....	102
16 priedas. Struktūrinių lygčių modelis.....	104

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Vidiniai ir išoriniai darbuotojų motyvai.
- 2 lentelė. Požiūriai į įsipareigojimą.
- 3 lentelė. Anketos struktūra.
- 4 lentelė. Matavimo skalių patikimumas.
- 5 lentelė. Apskaičiuoti kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.
- 6 lentelė. Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai pagal darbuotojų išsilavinimą.
- 7 lentelė. Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai pagal miestą, kuriame dirba.
- 8 lentelė. Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas.
- 9 lentelė. ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal amžių.
- 10 lentelė. ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas.
- 11 lentelė. ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal išdirbtą laiką konkrečioje įmonėje.
- 12 lentelė. Koreguotas vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo regresijos modelis
- 13 lentelė. Vidinės ir išorinės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo regresijos modelis.
- 14 lentelė. Koreguotas vidinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo regresijos modelis.
- 15 lentelė. Pradinio tyrimo modelio patvirtinančiosios faktorinės analizės matavimo duomenų rodikliai.
- 16 lentelė. Koreguoto modelio struktūra.
- 17 lentelė. Koreguoto modelio patvirtinančiosios faktorinės analizės matavimo duomenų rodikliai.
- 18 lentelė. Struktūrinių lygčių modelio duomenų analizė.
- 19 lentelė. Išsikeltų tyrimo hipotezių tikrinimas.

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1 paveikslas. Darbo nuoseklumas.

2 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.

3 paveikslas. Daugianarės tiesinės regresijos modelis.

4 paveikslas. Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse grafinis lygčių modelis.

5 paveikslas. Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio įsipareigojimui modelis.

## IVADAS

*Darbo temos aktualumas.* Versle, žmogiškieji ištekliai yra laikomi vienu iš svarbiausių organizacijos veiksnių, lemiančių jų veiklos rezultatus ir užtikrinantys ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Kiekvienos veikiančios įmonės siekiamybė yra atrasti ir išlaikyti tokius darbuotojus, kurie taptu pagrindiniu įmonės sėkmės šaltiniu. Norint visa tai pasiekti, būtina užtikrinti darbuotojų teigimą nusiteikimą, skatinti jų motyvaciją darbui bei įsipareigojimą konkrečiai organizacijai. Pažymėtina tai, kad darbuotojų motyvacija turi įtakos visai organizacijos veiklai: didina darbuotojų atsidavimą darbui, pagerina teikiamų paslaugų ar parduodamų prekių kokybę, skatina naujų investicijų pritraukimą, taip pat padeda mažinti darbuotojų paieškos, atrankos, apmokymo sąnaudas. Atsižvelgiant į tai, darbuotojai tampa pagrindiniu organizacijų konkurencinio pranašumo ir išskirtinumo šaltiniu. Atitinkamai, darbuotojai neįsijaučiantys pakankamai motyvacijos darbui gali neigiamai paveikti organizacijų veiklą: sumažinti klientų ratą dėl netinkamo aptarnavimo, suprastinti teikiamų paslaugų ir/ar parduodamų prekių kokybę, neigiamai paveikti visos veiklos rezultatus. Būtent suvokimas, jog darbuotojai, turintys motyvacijos bei jaučiantys stiprų įsipareigojimą organizacijai, bus labiau linkę įsitraukti į darbą, teigiamai paveikdami visos organizacijos veiklą: įgyjant konkurencinį pranašumą ir užtikrinant svarbiausių organizacinių tikslų pasiekimą. Deja, šiais laikais organizacijos vis dažniau susiduria su problema, jog neegzistuoja vienas ir visiems atvejams taikytinas būdas, padėsiantis ne tik užtikrinti tinkamą darbuotojų motyvaciją bei jų įsipareigojimą konkrečiai organizacijai.

Taigi, pagrindinis kiekvienos organizacijos tikslas ir pagrindinė vadovų užduotis, nepriklausomai nuo jos dydžio ar veiklos pobūdžio, tampa gebėjimas pritaikyti atitinkamas motyvavimo priemones, kurios atitiktų konkrečius darbuotojų poreikius ir jų patenkinimą. Ryšium su tuo, didinant atitinkamai vidinę ar išorinę darbuotojų motyvaciją darbui, kad jie galėtų sėkmingai veikti ir konkuruoti dinamiškoje verslo aplinkoje. Pažymėtina, kad atitinkamai didinant darbuotojų vidinę ar išorinę motyvaciją darbui didės jų įsipareigojimas organizacijai.

*Darbo temos pritaikymas Lietuvos draudimo įmonėms.* Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio įsipareigojimui išsiaiškinimas Lietuvos draudimo įmonėse yra itin aktualus, kadangi šių aspektų svarbos suvokimas gali padėti surasti efektyviausių būdų darbuotojų motyvacijos bei

įsipareigojimo stygiaus problemoms spręsti, suteikiant abipusę naudą tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Draudimo įmonių darbuotojų motyvacijai bei įsipareigojimui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi draudimo sektoriuje vyrauja nemaža konkurencija tiek tarp pačių draudimo įmonių, tiek tarp draudimo brokerių. Dar daugiau, draudimo įmonių išskirtinumas yra tai, kad darbuotojams suteikiama galimybė dirbti keliose skirtingose įmonėse ir tai galimai gali paveikti jų motyvaciją bei įsipareigojimą tiek vienai, tiek kitai įmonei. Kiekviena įmonė skirtingai stiprina darbuotojų motyvaciją taikant skirtingas motyvavimo priemones. Tai lemia darbuotojo galimybę žymiai geriau įvertinti skirtingas darbo aplinkas bei motyvacines sistemas nei kitose verslo srityse. Būtent dėl to atsiranda didesnė motyvacija darbui, darbuotojai labiau linkę įsipareigoti vienai konkrečiai draudimo įmonei. Ir priešingai – sumažėjusi darbuotojų motyvacija gali susilpninti darbuotojų įsipareigojimą kitai įmonei.

Atsižvelgiant į tai, gali sumažėti darbo efektyvumas bei jo rezultatai, lemiantys galimus neigiamus padarinius visai įmonės veiklai: pradedant nuo prarastų klientų iki kompetentingų bei vertingų darbuotojų praradimo. Siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją darbui bei jų įsipareigojimą konkrečiai įmonei, kiekvienos draudimo įmonės siekiamybė yra suprasti kas būtent gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai ir išsiaiškinti, kokį poveikį atitinkama motyvacija gali turėti darbuotojų įsipareigojimui.

*Darbo temos ištyrimo lygis.* Darbuotojų motyvacijos bei įsipareigojimo tema Lietuvos ir užsienio autorių darbuose nagrinėjama jau ne vieną dešimtmetį. Buvo atliekami įvairūs tyrimai Ganesan ir Weitz (1996); Meyer, Becker ir Vandenberghe (2004); Kuvaas, Weibel, Dysvik, Nerstad ir Christina (2017), siekiant išsiaiškinti motyvacijos poveikį darbuotojų įsipareigojimui. Daugumoje atliktų tyrimų teigiama, kad būtent darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija daro poveikį darbuotojų įsipareigojimui (Choong, Wong ir Lau, (2011); Gagné, Forest, Gilbert ir Morin (2010); Ganesan ir Weitz (1996); Kuvaas ir kt., (2017); George ir Sabapathy (2011)). Vis dėlto, siekiant didinti darbuotojų motyvaciją darbui bei įsipareigojimą organizacijai, būtina tiksliai įvertinti ir išsiaiškinti kokia motyvacija: vidinė ar išorinė labiau skatina darbuotojų veiklą. Taip pat svarbu išsiaiškinti kokį poveikį darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija gali turėti darbuotojų įsipareigojimui. Darbuotojų įsipareigojimas ir išlaikymas organizacijoje yra viena pagrindinių šių dienų problemų organizacijose, kuriai spręsti būtina surasti tinkamus metodus ir priemones, leidžiančias sumažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti esamus darbuotojus. Kiekvienas darbuotojas yra skirtingas, individualus ir turi skirtingus poreikius, lūkesčius bei vertybes, todėl praktikoje

nepaprastai sudėtinga juos suprasti ir įvertinti. Tai lemia, jog iki šiol nėra vieningo, aiškaus bei visiems atvejams tinkančio atsakymo, kas iš tikrųjų lemia darbuotojų mąstymą, požiūrį ir nukreipia darbuotojus tikslų siekimo link. Atsižvelgiant į tai, būtina atrasti ir pritaikyti tinkamus metodus ir/ar procesus, kurie užtikrintų atitinkamai vidinės ir išorinės darbuotojų motyvacijos ir įsipareigojimo didinimą. Tinkamos darbuotojų motyvacijos užtikrinimas yra neatsiejama kiekvienos verslo organizacijos dalis, užtikrinanti sėkmingą organizacijų veiklą.

Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad nagrinėjama tema yra aktuali jau ne vieną dešimtmetį, o jos dinamiškumas bei neapibrėžtumas lemia, jog ji yra iki šiol itin svarbi, todėl toliau turi būti atliekami susiję tyrimai. Pabrėžiama tai, kad darbuotojų motyvacijos bei įsipareigojimo klausimas aptarinėjamas šiomis dienomis tiek spaudoje, tiek naujuose moksliniuose straipsniuose.

*Darbo problema.* Kokį poveikį daro vidinė ir išorinė motyvacija darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse?

*Darbo tikslas.* Išsiaiškinti vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse.

*Darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:*

- 1) Mokslinės literatūros šaltinių analizės pagalba teoriniu aspektu išnagrinėti darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos sampratą, vidinius ir išorinius motyvus.
- 2) Teoriniu aspektu atskleisti darbuotojų įsipareigojimų esmę bei įsipareigojimo tipus.
- 3) Teoriniu aspektu išnagrinėti sąsajas tarp darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos ir darbuotojų įsipareigojimo.
- 4) Atlikti empirinį tyrimą, išsiaiškinant vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse.
- 5) Pateikti išvadas ir pasiūlymus Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų motyvacijos ir įsipareigojimo didinimui.

*Darbo metodai.* Siekiant išsikelto tyrimo tikslo bus teoriniu aspektu nagrinėjama pasirinkta darbo tema. Teoriniam temos pagrindimui bus atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė, remiantis 1964 m. - 2020 m. lietuvių bei užsienio autoriais, kurie savo darbuose nagrinėjo motyvaciją bei įsipareigojimą. Siekiant empiriškai ištirti nagrinėjamą darbo temą, bus naudojamas kiekybinis tyrimas - struktūrizuota apklausa. Surinktų duomenų analizė ir aprašymas bus



atliekamas naudojantis SPSS (angl. Statistical Package for the Social Science) statistinių duomenų analizės paketu ir JASP grafinės statistinės analizės programa.

*Darbo struktūra.* Šį magistro darbą sudaro: įvadas, penki skyriai, išvados ir pasiūlymai, darbo santrauka lietuvių ir anglų kalba, literatūros ir šaltinių sąrašas, priedai. Darbo įvade bus aptariama: darbo temos aktualumas, ištyrimo lygis, įvardijama darbo problema, darbo tikslas, įvardijami išsikelti uždaviniai ir pristatomi darbo metodai, kuriais remiantis bus rašomas darbas. Pirmajame darbo skyriuje teoriniu aspektu nagrinėjama motyvacijos samprata ir raiška. Šio skyriaus tikslas – išspręsti išsikeltą pirmąjį darbo uždavinį. Antrame darbo skyriuje teoriniu aspektu nagrinėjama darbuotojų įsipareigojimo esmė ir tipologija. Šio skyriaus tikslas – išspręsti išsikeltą antrąjį šio darbo uždavinį. Trečiame darbo skyriuje teoriniu aspektu bus nagrinėjamas vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis darbuotojų įsipareigojimui. Šio skyriaus tikslas – išspręsti trečiąjį darbo uždavinį. Ketvirtame šio darbo skyriuje pateikiama būsimo tyrimo metodika. Šiame skyriuje aprašoma, kas bus konkrečiai tiriama: išsikeliamas tyrimo tikslas, tyrimo uždaviniai bei tyrime naudojami instrumentai. Penktame darbo skyriuje bus atliekamas empirinis tyrimas, pateikiami ir aprašomi gautieji empirinio tyrimo rezultatai. Šio skyriaus tikslas – išspręsti išsikeltą ketvirtą šio darbo uždavinį. Išvadose ir pasiūlymuose bus apibendrinti esminiai tyrimo rezultatai ir pateikiami pasiūlymai draudimo įmonėms. Bus pateiktas literatūros sąrašas, kuriuo remiantis buvo rašomas darbas. Darbo pabaigoje bus pateikta darbo santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir pridedami priedai.

## 1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SAMPRATA IR RAIŠKA

Nagrinėjant motyvacijos temą, reikia išskirti kelias tarpusavyje susijusias sąvokas, padėsiančias suprasti ir išsiaiškinti motyvacijos sampratą: *motyvas, motyvavimas ir motyvacija*.

Kiekvienas žmogus yra skirtingas, turintis skirtingus vidinius stimulus, kurie skatina mus imtis kažkokios veiklos - *motyvus*. *Motyvas* gali būti suprantamas kaip stipri vidinė paskata, skatinanti atlikti tam tikrą veiksmą (Žėkas ir Žigienė, 2009). *Motyvas* taip pat gali būti traktuojamas kaip veiksmo priežastis, kylanti dėl asmens ir objekto, galinčio patenkinanti atsiradusius poreikius, interesus, vertybes, tikslus sąveikas (Dubauskas, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad motyvai apima: poreikį, norą ar tikslą, ką nors pasiekti ir skatinantį imtis tam tikrų veiksmų, siekiant patenkinti poreikius, norus ar įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Kaskart atsiradus naujam poreikiui - susiformuoja naujas motyvas.

Tuo tarpu *motyvavimas* – tai jėga, kuri paveikia žmonių vidines ir išorines savybes bei turi įtakos jų elgesiui (Žaptorius, 2007). *Motyvavimas* verslo kontekste - tai procesas, kurio metu organizacija darbuotojui suteikia viską, ko reikia jo poreikių tenkinimui, o darbuotojas mainais atsilygina siekdamas organizacijos tikslų (Viningienė ir Ramanauskas, 2015). Tuo tarpu Šavareikienė (2011) siūlo darbo vietoje naudoti terminą „*darbuotojų motyvavimas*“, kaip apimančią įvairių priemonių ir metodų panaudojimą, siekiant paveikti darbuotojus, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai ir tuo pačiu patenkinti darbuotojų poreikius (Šavareikienė, 2011). Norint pasiekti, kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų, būtina taikyti darbuotojų motyvavimą, kuris skatina darbuotojų veiklą ir suteikia darbuotojams galimybes atsiskleisti vykdant užduotis (Kareckaitė, 2003).

*Motyvacijos ir darbo motyvacijos* koncepcija kildinama iš termino „*motyvas*“, kuris, kaip jau minėta, apibrėžiamas kaip veikimą skatinanti priežastis (Šavareikienė, 2012). *Motyvacija* gali būti įvardijama kaip atsiradęs motyvas, kuris priverčia, ką nors veikti ar daryti ir jį lemia galimybė patenkinti atsiradusį poreikį (Kaur, 2015; Robbins, 2003). Taip pat *motyvacija* gali būti išreiškiama kaip emocija, skatinanti darbuotojų veiklą, siekiant tam tikrų tikslų (Zafar, Ishaq, Shoukat ir Rizwan, 2014). Motyvacijai apibūdinti darbo vietoje George ir Sabapathy (2011) taip pat siūlo naudoti terminą *darbo motyvacija*, kuri skatina darbuotoją imtis tam tikrų veiksmų, kurie

padėtų pasiekti tam tikrą tikslą arba patenkinti tam tikrus psichologinius poreikius (George, Sabapathy, 2011). Tuo tarpu Pinder (1998), kaip cituoja Meyer ir kt., (2004), *darbo motyvaciją* paaiškina kaip energetinių jėgų rinkinį, kuris susiformuoja tiek iš vidaus, tiek iš aplinkos bei inicijuoja su darbu susijusį elgesį bei nustato jo formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Iš šio apibrėžimo galima išskirti, kad *motyvacija* tai yra energetinė jėga, kuri skatina darbuotojus imtis tam tikros veiklos ir suformuoja tam tikrą elgesį, kryptį, intensyvumą bei trukmę (Meyer, Becker ir Vandenberghe, 2004).

Tam tikrą žmogaus elgesį kažko imtis ar siekti tikslų paskatina atsiradę tam tikri vidiniai ar išoriniai motyvai (poreikiai, norai, siekiai), kuriuos norima patenkinti. Ryšium su tuo, vykdomos veiklos rezultatas dažnai priklauso ne tik nuo žmogaus turimų žinių, sugebėjimų ar įgūdžių, bet ir nuo to, kiek jis turi motyvacijos kažką veikti ar siekti tikslų. Nors motyvacijos tema nagrinėjama daugelio lietuvių bei užsienio autorių jau daugiau nei šimtmetį, tačiau vieningo šio termino apibrėžimo iki šiol nėra pateikta. Teigiama, kad daugeliui darbuotojų yra reikalinga motyvacija darbo vietoje vien tam, kad jie gerai jaustųsi ir gerai atliktų savo darbą. *Motyvacija* atsiranda veikiamą tam tikrų motyvų, kurių atsiradimas suformuoja tam tikrą žmogaus elgesį (Ganta, 2014). Khan ir kt., (2011) išskiria, kad *motyvacija* susideda iš trijų pagrindinių komponentų: veiksmo, atkaklumo bei intensyvumo siekiant patenkinti tam tikrą poreikį (Khan, Razi, Ali ir Asghar, 2011). Kiekvienas žmogus turi ne tik skirtingus siekius bet ir yra linkę į skirtingą motyvaciją (Ryan ir Deci, 2000). Remiantis tuo, daugelis autorių motyvaciją išskiria į dvi pagrindines koncepcijas: *vidinę* ir *išorinę motyvaciją*. *Vidinė motyvacija* apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą. Tuo tarpu, *išorinė motyvacija* dažnai siejama su aukštesniu darbo užmokesčiu, karjeros galimybėmis ir kitais išoriniais atlygiais (Palidauskaitė, 2007). Siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją būtina sukurti skirtingas motyvavimo sistemas atskirai kiekvienam darbuotojui, atsižvelgiant į jų turimus poreikius bei lūkesčius.

Apibendrinant, galima teigti, kad motyvacijai apibūdinti yra naudojama daug ir įvairių apibrėžimų. Bendriniu požiūriu *motyvaciją* galima traktuoti kaip žmogaus psichologinę būseną, kuri pasireiškia atsiradus konkrečiam poreikiui, norui pasiekti konkretų tikslą. Motyvacijos atsiradimą inicijuoja atsiradę konkretūs poreikiai, kuriuos norima patenkinti bei tikslai, kuriuos siekiama įgyvendinti. Konkrečių poreikių atsiradimas suformuoja motyvą, kuris skatina imtis tam tikrų veiksmų, siekiant įgyvendinti tikslus ar patenkinti poreikius. Tinkamos motyvavimo sistemos sukūrimas bei palaikymas įmonės viduje pakankamai svarbi ir aktuali tema kiekvienai

įmonei, siekiančiai didinti atitinkamą darbuotojų motyvaciją, išlaikyti konkurencingumą bei įsipareigojusius darbuotojus. Tik turintis pakankamai motyvacijos darbuotojas bus suinteresuotas maksimaliai įdėti daugiau pastangų, siekiant savo ir bendrų įmonės tikslų.

## **1.1. Vidinė ir išorinė motyvacija**

Kiekvienas darbuotojas yra individualus, turintis skirtingus poreikius ir tikslus, susijusius su atliekama veikla. Atsižvelgiant į tai, galima sakyti, kad kiekvieną darbuotoją organizacijoje atlikti tam tikrą darbą ar siekti tam tikrų tikslų skatina atsiradę skirtingi poreikiai, kurie atitinkamai suformuoja vidinę ir išorinę motyvaciją. Pagal Khan ir kt., (2011) *vidinė motyvacija* – tai noras patenkinti atsiradusius vidinius poreikius: gauti įvertinimą už atliktą darbą ar pasitenkinti pačiu darbo procesu (Khan ir kt., 2011). Vidinę motyvaciją turinčiam darbuotojui papildomai nereikalingas išorinis materialinis atlygis už darbą, nes pati atliekama veikla savaime jau yra motyvacija. Tokie darbuotojai jaučia malonumą dirbdami, mėgaujasi pačia veikla bei suteiktomis galimybėmis išreikšti save.

*Vidinė motyvacija* išreiškiama kaip darbo atlikimas savo paties malonumui (Deci, Connell ir Ryan 1989), priešingai išorinė motyvacija atsiranda dėl atsiradusio poreikio kažką padaryti, siekiant tam tikro išorinio rezultato. *Vidinės motyvacijos* atsiradimą inicijuoja vidinės priežastys, o *išorinė motyvacija* inicijuojama darbo sąlygų ir išorinės aplinkos veiksnių.

*Išorinė motyvacija* – tai darbo atlikimas, siekiant gauti tam tikrą išorinį atlygį: didesnį atlyginimą, vadovų ir kolegų pripažinimą ar pagyrimą už pasiektus rezultatus (Khan ir kt., 2011). Darbuotojams, kuriems svarbesnė išorinė motyvacija pats atliekamas darbas neteikia malonumo, bet jie dirba siekdami gauti tam tikrą išorinį atlygį arba iš pareigos, kad reikia kažką padaryti.

### **1.1.1. Vidinė motyvacija**

*Vidinė motyvacija* apibūdinama kaip žmogaus noras užsiimti veikla dėl savęs, siekiant patirti malonumą, atsiskleisti, išbandyti save ir jausti pasitenkinimą pačiu darbo procesu (Deci ir kt., 1989, Khan ir kt., 2011). *Vidinė motyvacija* – tai vidinis noras užsiimti veikla savo malonumui, nesiekiant jokio išorinio atlygio (Asha ir Warriar, 2017). Kaip pažymi Ryan ir Deci (2000), vidinė motyvacija išlieka svarbiu konstruktu, atspindinčiu natūralų žmogaus polinkį mokytis, tobulėti ir

atskleisti kūrybiškumą (Ryan ir Deci, 2000). Vidinė motyvacija siejama su galimybėmis tyrinėti, mokytis ir tuo pačiu skatina inovatyvumą. Darbuotojas, jaučiantis stipresnę vidinę motyvaciją, atlieka darbą norėdamas save išbandyti, realizuoti savo idėjas ir jam pats darbo procesas tampa savaiminiu vidiniu stimulu, skatinančiu jį dirbti, nesiekiant gauti papildomo išorinio atlygio. Vidinė motyvacija inicijuojama atsiradusių vidinių motyvų ir nepriklauso nuo kitų išorės veiksnių. Salleh ir kt. (2016) teigimu, vidinei motyvacijai įtakos turi: galimybė mokytis, didesnių įgaliųjų suteikimas darbinėje veikloje, tinkamų darbo sąlygų sudarymas, kad darbuotojai galėtų našiau dirbti (Salleh, Suffian, Zahari, Shafini, Said, Rapidah ir Ali 2016). Tokie atsiradę vidiniai motyvai kaip: autonomiškumas, galimybė pasireikšti, tobulinti savo įgūdžius, gebėjimus, įdomus ir iššūkių reikalaujantis darbas, asmeninio tobulėjimo galimybės inicijuoja vidinę motyvaciją. George ir Sabapathy (2010) teigimu, vidinę motyvaciją inicijuoja asmeniniai pasiekimai bei emocijos, kurias lemia atliktas darbas. Visa tai susiję su „psichologiniu“ atlygiu, kurį paprastai gali nulemti atskiri savarankiški individualūs veiksmai ir elgesys (George ir Sabapathy, 2011). Dar daugiau, daugeliui darbuotojų reikalingas vadovo ar kolegų pripažinimas už gerai atliktą darbą, kuris leistų darbuotojams jaustis geriau ir tai nulemtų didesnę darbo našumą (Ganta, 2014). Taip pat kai kuriais atliktais tyrimais nustatyta, kad teigiamą poveikį vidinei motyvacijai taip pat turi prasmingų užduočių suteikimas, jų atlikimas bei įvertinimas (Kuvaas ir Dysvik 2009; Zafar ir kt., 2014).

Darbuotojams, turintiems stiprią vidinę motyvaciją, nereikia papildomo išorinio skatinimo, kad būtų gerai atliktas darbas. Jie jau yra motyvuoti savaime, nes jiems patinka pats atliekamas darbas ir jie mėgaujasi pačiu darbo procesu. Tuo tarpu darbuotojams, kurie labiau linkę į išorinę motyvaciją pats atliekamas darbas nesuteikia jokio malonumo, bet jie jaučia motyvaciją gerai atlikti tam tikrą darbą dėl laukiamo galutinio rezultato: geresnio atlyginimo, karjeros perspektyvų, pagyrimų ar neišvengiamų neigiamų padarinių. Pasak kai kurių autorių, vidinė motyvacija laikoma geresne motyvacijos forma, kadangi turės stipresnę ir ilgalaikę poveikį darbuotojams, yra būdinga pačiam darbuotojui ir nėra inicijuojama iš aplinkos (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat ir Aslam, 2011). Taip pat yra nustatyta, kad vidinė motyvacija teigiamai veikia darbuotojų emocijas ir nuostatas bei padeda išvengti streso ir kitų neigiamų emocijų darbe (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik ir Nerstad, 2017). Remiantis kai kuriais atliktais tyrimais nustatyta, kad vidinė motyvacija yra susijusi su: entuziazmu, įsitraukimu į darbą, užduočių nustatymu, darbuotojų gerove bei teigiamu poveikiu darbuotojų produktyvumui (Kuvaas ir kt., 2017; Broeck, Lens, Witte ir Coillie, 2013; Gagné ir Deci, 2005). Daugumoje organizacijų

stengiamasi didinti vidinę darbuotojų motyvaciją suteikiant daugiau savarankiškumo atliekant užduotis, teikiant aiškų grįžtamąjį ryšį, pabrėžiant darbo užduočių svarbą, priskiriant mažesni darbo krūvį, siūlant konkurencingą bazinį darbo užmokestį, taip pat teikiant paskatas, skatinančias išorinę motyvaciją per pastebimas paskatas, priklausančias nuo rezultatų (Cho ir Perry, 2012; Fernet, Guay ir Senecal, 2004).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojams vidinė motyvacija didės, jeigu jiems bus suteikiama galimybė atlikti tą darbą kuris jiems patinka, prasmingų užduočių priskyrimas, jų atlikimas bei įvertinimas. Taip pat vidinės darbuotojų motyvacijos didėjimui įtakos gali turėti suteikiama galimybė pasireikšti bei skatinant asmeninį tobulėjimą.

### **1.1.2. Išorinė motyvacija**

Išorinė darbuotojų motyvacija suvokiama kaip papildoma priemonė konkrečioje veikloje, padedanti pasiekti tam tikrų rezultatų ir įgyvendinti tikslus (Ryan ir Deci, 2000). Išorinė motyvacija, priešingai nei vidinė yra apibrėžiama kaip noras užsiimti veikla, siekiant gauti tam tikrą išorinį rezultatą: gauti piniginį paskatinimą arba išvengti neigiamų padarinių (Ryan ir Deci, 2000; Asha ir Warriar, 2017). Kitaip tariant, išorinė motyvacija – tam tikro elgesio inicijavimas, siekiant konkretaus atlygio už atliktą darbą, tokio kaip „apčiuopiamos paskatos“ (Gagné ir Deci, 2005).

Darbuotojai, kuriems svarbesnė išorinė motyvacija, stengiasi išvengti nepageidaujamų rezultatų ir pasiekti norimų tikslų. Tai sumažina jų pasitenkinimą atliekamam darbu, nes dėl vidinių poreikių trūkumo jie jaučiasi verčiami kažką daryti ir yra priklausomi nuo išorinių aplinkybių. Dėl to išoriškai motyvuoti darbuotojai labiau linkę į neigiamas emocijas ir nuostatas, susijusias su jų darbu (Kuvaas ir kt., 2017). Kadangi išorinė motyvacija siejama su „apčiuopiamu“ atlygiu ji dažnai nustatoma organizaciniame lygmenyje ir yra nepriklausoma nuo individualių darbuotojo veiksmų (George ir Sabapathy, 2011). Kitaip tariant, išorinė motyvacija sąlygojama išorinių veiksnių, nepriklausančių nuo paties darbuotojo. Tad, veikiant išorinei motyvacijai, elgesys kontroliuojamas ne pačio žmogaus, o jį supančios išorinės aplinkos (Čapienė ir Merkienė, 2014). Išorinei motyvacijai įtakos turi tokie apčiuopiami atlygiai kaip: pagyrimo raštas, didesnis darbo užmokestis, karjeros galimybės (Ghodraty ir Ghaffari – Tabarab, 2013). Įdomu tai, kad Shaikh, Shah ir Shaikh (2018) papildomai nustatė, kad darbo sąlygos, papildomos išmokos ir darbo aplinka

taip pat gali būti laikomi veiksniais, turinčiais įtakos išorinei motyvacijai (Shaikh ir kt., 2018). Kaip jau minėta, atsiradus išorinei motyvacijai, darbuotojų pasitenkinimas darbu atsiranda ne dėl pačios atliekamos veiklos, o dėl išorinių rezultatų, kurie bus gaunami atlikus darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad išorinė motyvacija pabrėžia, kad santykis tarp asmens motyvų ir elgesio yra valdoma asmens įsipareigojimo ir rezultatų pripažinimo (Dwivedula Bredillet ir Müller, 2011). Išoriniai motyvai gali turėti tiesioginį ir stiprų poveikį, tačiau tai tik trumpalaikis poveikis darbuotojui. Organizacijoje apčiuopiamų paskatų ir papildomų naudų suteikimas darbuotojui yra būtinas norint, kad darbuotojai, kuriems išorinė motyvacija svarbesnė, gerai atliktu savo darbą (Kuvaas ir Dysvik, 2011).

## **1.2. Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis darbuotojui**

Pažymėtina tai, kad vidinė ir išorinė motyvacija darbuotojui gali veikti kartu vienu metu arba kiekviena atskirai. Nustatyta, kad veikdamos kartu vidinė ir išorinė motyvacija teigiamai veikia darbo atlikimą bei darbuotojų gerovę (Mohanty, 1964). Tai pat pabrėžiama, kad išorinė motyvacija, kurią skatina apčiuopiamos paskatos, yra teigiamai susijusi su vidine motyvacija, kurią sukelia nematerialios paskatos.

Remiantis Deci ir Ryan (2008), jeigu išorinio atlygio poveikis sumažintų vidinę motyvaciją, tai reikštų, kad šios dvi motyvacijos rūšys yra linkusios veikti viena prieš kitą, o ne būtų viena su kita teigiamai susijusios (Deci ir Ryan, 2008). Taigi, darbo vietoje, atsiradus išorinei motyvacijai, vidinė motyvacija gali ir sumažėti, nes darbuotojas pradeda siekti išorinio atlygio, užuot atlikdamas darbą savo malonumui. Taip pat išorinė motyvacija gali būti neigiamai susijusi su vidine motyvacija, kadangi paskata, kuri stiprina išorinę motyvaciją, tuo pačiu gali pakenkti vidinei motyvacijai. Stajkovic ir Luthans, (2003) tyrime buvo nustatyta, kad vidinė ir išorinė motyvacija viena kitai turi teigiamą poveikį ir tai teigiamai paveikia darbo atlikimą (Stajkovic ir Luthans, 2003). Tuo tarpu kitų autorių darbuose buvo nustatyta, kad vidinė ir išorinė motyvacija viena kitai turi neigiamą poveikį: apčiuopiamos paskatos kenkia vidinei motyvacijai, sumažindamos norą atlikti užduotį savo malonumui (Deci, Koestner ir Ryan, 1999; Bowles ir Polanía-Reyes, 2012; Frey ir Jegen, 2001). Kaip matyti, tarp daugelio motyvaciją nagrinėjusių tyrinėtojų iki šiol vyksta diskusijos ar vidinė ir išorinė motyvacija turi teigiamą poveikį ar jos tarpusavyje susijusios neigiamai ir turi skirtingą poveikį darbuotojams.

Nors vidinė ir išorinė motyvacija tam tikram asmeniui gali egzistuoti kartu atliekant užduotis, jie yra atskiri motyvaciniai aspektai ir greičiausiai dominuos tik viena motyvacija (Gagné, Deci, 2005). Kuomet pats darbas yra malonus ir jo atlikimas yra netiesiogiai susietas su rezultatais, darbuotojai daugiausia galvos tik apie darbo atlikimą tokiu atveju dominuos tik vidinė motyvacija. Priešingu atveju, kuomet darbas teikia mažiau malonumo, bet darbo atlikimas yra tiesiogiai susijęs su rezultatais, pinigai bus pagrindinis motyvas ir tuomet dominuos tik išorinė motyvacija. Tokiu atveju kai darbas iš prigimties teikia pasitenkinimą ir jo atlikimas tiesiogiai susijęs su rezultatais, įvairios naudojamos paskatos neturės įtakos darbuotojų motyvacijai: išorinė motyvacija nepadidės, bet ir vidinė motyvacija nesumažės (Kuvaas ir kt., 2017). Išorinė motyvacija skirtingai veikia bendrą darbo atlikimą: esant didelėms apčiuopiamoms paskatoms, darbuotojai sutelks dėmesį į tas užduotis, kurios yra tiesiogiai skatinamos, ir pamirš tas, kurios nėra tiesiogiai skatinamos. Be to, teigiamų emocijų būsenų, susijusių su vidine motyvacija kaip: entuziazmas, įsitraukimas, klestėjimas ir gerovė, kurios skatina darbuotojus susikaupti gerai atliekant užduotį, sumažėja, kai tie darbuotojai dirba siekdami gauti geresnius rezultatus. Priešingai, išorinė motyvacija paprastai siejama su psichologiniu spaudimu ir žemesne darbuotojų gerove, dėl kurių gali sumažėti dėmesys atliekant užduotis ir tai trukdys darbuotojams visapusiškai įsitraukti į darbą.

Išoriniai motyvai, tokie kaip pinigai ar kitas išorinis atlygis gali lemti išorinės motyvacijos atsiradimą dėl fakto, kad jie sukelia norą atlikti darbą dėl gaunamų apčiuopiamų paskatų, tačiau jie neskatina atlikti darbo savo malonumui. Tuo tarpu, vidinė motyvacija yra žmogaus vidinė būsena ir gali būti panaudota bei sustiprinta aplinkos, kuri palaikys asmens savarankiškumą ir kompetenciją.

Vidinė motyvacija yra natūralus žmonių polinkis ieškoti naujovių, imtis naujų iššūkių, taip pat mokytis, tobulėti ir augti. Priešingai nei išorinė motyvacija, vidinė motyvacija yra susijusi su kūrybiškumu bei inovatyvumu (Ryan ir Deci, 2008).

Vidinė ir išorinė motyvacija buvo plačiai ištirtos ir tyrimų metu atsiradęs tarp jų skirtumas atskleidė, kad vidinė motyvacija išlieka svarbiu faktoriumi, atspindinčiu natūralų žmogaus polinkį mokytis ir įsisavinti žinias. Išorinė motyvacija yra faktorius, susijęs su bet kokia veikla padaryti kažką, kad būtų pasiektas išskirtinis rezultatas. Taigi, išorinė motyvacija prieštarauja vidinei motyvacijai, kuri reiškia tiesiog užsiėmimą pačia veikla savo malonumui, o nesiekiant gauti materialinį atlygį už atliktą darbą.



Apibendrinant, galima teigti, kad pats svarbiausias skirtumas tarp vidinės ir išorinės motyvacijos yra tai, jog vidinė motyvacija reiškia kažko darymą, nes tai iš prigimties įdomi ar maloni veikla, o išorinė motyvacija yra pats veiklos procesas ir galutinis to rezultatas. Remiantis kai kuriais atliktais tyrimais, kuriuose buvo nagrinėjama vidinės bei išorinės motyvacijos poveikis darbuotojams buvo nustatyta, kad yra teigiamas ryšys tarp vidinės, išorinės motyvacijos bei užduočių atlikimo laiko. Įdomu tai, kad vidinė motyvacija teigiamai veikia užduočių atlikimą dienos pradžioje ir vėliau tas poveikis silpnėja, bet ir toliau veikia teigiamai. Tuo tarpu išorinė motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojui darbo dienos pradžioje, bet vėliau neigiamai įtakoja darbuotojų atliekamų užduočių atlikimą (Makki ir Abid, 2017; Benedetti, Diefendorf, Gabriel ir Chandler, 2015). Tai rodo, jog vidinė motyvacija pagrįstai gali būti laikoma geresne motyvacijos forma nei išorinė motyvacija, kadangi turės stipresnę ir ilgalaikę poveikį darbuotojams.

### **1.3. Motyvavimas ir motyvaciją sąlygojantys motyvai**

Kaip jau buvo minėta, kiekvieną žmogų kažko imtis paskatina tam tikri atsiradę vidiniai bei išoriniai motyvai. Tų motyvų yra pakankamai daug ir jie yra išskiriami į: vidinius ir išorinius, priklausomai nuo žmogaus, jo turimų lūkesčių bei interesų. Kalbant apie motyvus reikia išskirti ir motyvacines priemones, kurios padeda patenkinti atsiradusius motyvus ir didina atitinkamai vidinę ir išorinę motyvaciją. Motyvai yra siejami su poreikiais, kuriuos siekiama patenkinti, todėl jie atsiranda ir yra plėtojami pačioje veikloje. Motyvai atsiranda tuomet, kai pati atliekama veikla tampa vienas pagrindinių asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Darbuotojas, kaip motyvuotas darbo proceso dalyvis, dažniausiai pats nusimato savo veiklos apimtį priklausomai nuo vidinių paskatų bei išorės aplinkos sąlygų: vieni darbuotojai dirba siekdami pripažinimo, pagarbos ar įvertinimo, o kiti dirbdami siekia gauti aukštesnę atlygį, papildomus bonusus ir tokiems darbuotojams svarbu gauti apčiuopiamą atlygį už atliktą darbą. Remiantis tuo, galima išskirti *vidinius* ir *išorinius* motyvus. *Vidiniai motyvai* – tai motyvai, kurie skatina veikti žmogų savo malonumui siekiant naujų iššūkių, panaudoti savo gebėjimus tyrinėjant bei mokantis (Ryan ir Deci, 2000). Šie motyvai siejami su autonomiškumu atliekant užduotis, kūrybiškumu bei galimybe išreikšti save. Tuo tarpu *išoriniai motyvai* – tai motyvai atsirandantys, siekiant tam tikrų veiklos rezultatų, kurie susiję su išorine aplinka, su apčiuopiamu gaunamu atlygiu atlikus darbą (Ryan ir Deci, 2000). Kitaip tariant, veikla atliekama ne savo malonumui, bet siekiant gauti apčiuopiamą atlygį. Išoriniai motyvai

dažnai siejami su: didesniu atlygiu, premijomis ar kitais apčiuopiamais dalykais taip pat su prestižu bei socialine gerove. Vienam darbuotojui minėti motyvai gali veikti atskirai arba vienu metu priklausomai nuo siekiamo tikslo.

Taigi, pabrėžtina, kad vidinių motyvų atsiradimą skatina galimybė mokytis, tobulėti bei pasireikšti. Tuo tarpu išoriniai motyvai atsiranda veikiami išorinės aplinkos veiksnių, nepriklausančių nuo paties darbuotojo. Apibendrinat galima būtų išskirti pagrindinius motyvus, lemiančius darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

*Vidiniai ir išoriniai darbuotojų motyvai*

	<i>Motyvai</i>	<i>Autoriai</i>
<i>Vidiniai motyvai</i>	prasmingas darbas	Kuvaas ir Dysvik, (2009)
	kūrybiškumas	Deci ir Ryan, (2008); Gagné ir Deci, (2005)
	įsitraukimas	Broeck ir kt., (2013)
	savarankiškumas	Cho ir Perry, (2012)
	mažesnis darbo krūvis	Fernet ir kt., (2004)
	įvertinimas	Zafar ir kt., (2014)
	mokymosi galimybės, didesnių įgaliojimų suteikimas dirbant, tinkamų darbo sąlygų sudarymas	Salleh ir kt., (2016)
	asmeniniai pasiekimai ir emocijos	George ir Sabapathy (2011)
<i>Išoriniai motyvai</i>	vadovų ir kolegų pripažinimas	Ryan ir Deci, (2000); Ganta (2004); Khan kt., (2011)
	pagyrimo raštas, darbo užmokestis, karjera	Ghodrati ir Ghaffari – Tabarb, (2013)
	darbo sąlygos, aplinka, papildomos išmokos	Shaikh ir kt., (2018)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, vidinę motyvaciją sąlygojantys motyvai yra susiję su darbuotojo emocijomis: prasmingas darbas, įsitraukimas, pripažinimas, tiek su darbo turiniu: savarankiškumas atliekant darbus, mažesnis darbo krūvis. Taigi, vidinė motyvacija kyla iš darbuotojo darbo patyrimų bei jų emocinio vertinimo. Tuo tarpu išoriniai motyvai apima organizacinius šaltinius: vadovo taikomos paskatos, įtaka bei apibendrintos paskatų sistemos, išreikštos apčiuopiamomis paskatomis.

Norint geriau suprasti žmogaus motyvus ir motyvaciją verta išnagrinėti ir motyvacijos skatinimą. Organizacijose, atsižvelgiant į skirtingus darbuotojų motyvus yra naudojamos skirtingos motyvavimo priemonės, stiprinančios atsiradusius veiklos motyvus. Motyvavimo priemonės gali būti: tiesioginės, netiesioginės, finansinės, nefinansinės. Yra nustatyta, kad be

tokių finansinių priemonių kaip: atlyginimas, papildomos išmokos, premijos ir gyvybės (sveikatos) draudimas, darbuotojams taip pat svarbūs ir nefinansiniai motyvai. Darbo pripažinimas, sprendimų priėmimas ir įvertinimas yra vertinga priemonė padedanti pagerinant darbuotojų rezultatus ir organizacinį produktyvumą tačiau: pagyrimai, užsibrėžti realūs ir pasiekiami tikslai, tinkamas darbo krūvio paskirstymas, darbuotojų išitraukimas, tinkamų įgaliųjų suteikimas, atsakomybė, grįžtamasis ryšys, darbo aplinka, teigiamos vadovo asmenybės savybės, tinkamas vadovavimo stiliaus pritaikymas bei tinkamos informacijos pateikimas yra laikomos kitomis darbuotojus motyvuojančiomis priemonėmis (Haider, Aamir, Hamid ir Hashim, 2015; Tella, Ayeni ir Popoola, 2007). Al-Madi ir kt., (2019) savo tyrime išskyrė, kad išorinei ir vidinei motyvacijai įtakos turi tokie motyvai kaip: pinigai, karjeros perspektyvos (išorinei motyvacijai); mokymai, informacijos prieinamumas ir bendravimas (vidinei motyvacijai) (Al-Madi, Assal, Shrafat ir Zeglat, 2019). Mohsan ir kt., (2011) pažymi, kad tokie motyvai kaip atlyginimas, didesnių atsakomybių suteikimas, paaukštinimas ir pripažinimas padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu, sukurdami pasitikėjimą, įsipareigojimą bei gerina organizacijos produktyvumo lygį (Mohsan ir kt., 2011). Daugelis vadovų vis dar mano, kad pinigai yra pagrindinė motyvavimo priemonė, tačiau kai kuriais atliktais tyrimais yra nustatyta, kad daugumai žmonių nefinansinis (netiesioginis) atlygis ar pripažinimas yra geresnis motyvas nei pinigai. Pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006) organizacijose galima išskirti: tiesioginius ir netiesioginius motyvus, kurie darbuotojus motyvuoja. Tiesioginiai motyvai, kuriems esant darbuotojas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais (grįžtamasi ryšys, įvertinimas). Tuo tarpu darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis organizacijoje yra įvardijami kaip netiesioginiai motyvai (Stankevičienė ir Lobanova, 2006). Tiesioginiai bei netiesioginiai motyvai tarpusavyje yra glaudžiai susiję, nes žmogus yra suinteresuotas tiek savo darbu, tiek darbo užmokesčiu bei kitomis vertybėmis. Atsižvelgiant į tai darytina išvada, jog pinigai yra svarbi, tačiau tikrai ne pagrindinė darbuotojų motyvavimo priemonė.

Darbuotojų motyvavimo priemonės taip pat gali būti skirstomos į: materialines (pinigines ir nepinigines) ir psichologines (nematerialias). Darbuotojus gali motyvuoti ir materialinės, bet nepiniginės paskatos, kurios apima: priemones reikalingas darbui atlikti (telefonas, kompiuteris, automobilis), papildomas naudas (sveikatos draudimas, garantuojama vaiko priežiūra, papildomos atostogos, kelionės), tobulėjimo galimybes, lankstų darbo grafiką. Korsakienė ir kt., (2011)

išskiria tokias motyvavimo priemones: materialinės (piniginės), materialinės (nepiniginės), nefinansinės (psichologinės) (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011).

➤ *Materialinės (piniginės) priemonės.* Šioms priemonėms išleidžiama daug pinigų ir šių priemonių taikymas darbuotojams turi trumpalaikį poveikį. Gali būti naudojamos tokios priemonės: piniginė premija arba atlyginimo didinimas, priedai, priemokos, dalyvavimas pelno pasidalijime, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas.

➤ *Materialinės (nepiniginės) priemonės.* Šių priemonių taikymas įmonei kainuoja žymiai mažiau, tačiau darbuotojas tiesioginės piniginės naudos nejaučia. Šiomis priemonėmis galima patenkinti darbuotojų socialinius ir saugumo poreikius, kurti organizacijoje stipresnius komunikacijos, komandos ir bendrumo įgūdžius, ugdyti darbuotojų gebėjimus ir plėsti žinių ratą. Gali būti naudojamos tokios priemonės kaip: dovanos, sveikatos draudimas, įmonės automobilis, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis, papildomų atostogų suteikimas.

➤ *Nefinansinės (psichologinės) priemonės.* Šios priemonės fiziškai neapčiuopiamos ir teikia darbuotojui daugiau su psichologine bei emocine būsena susijusį pasitenkinimą. Naudojamos priemonės: galimybė dalyvauti įmonės valdyme, darbuotojo vertinimas, kvalifikacijos tobulinimas bei karjeros galimybės (Korsakienė ir kt., 2011).

Kadangi kiekvieno darbuotojo motyvaciją atsiranda priklausomai nuo skirtingų atsiradusių motyvų pagal tai turėtų būti atskirai parenkamos atitinkamos motyvavimo priemonės. Todėl nėra ir negali būti vieningos bendros motyvavimo sistemos visiems darbuotojams. Kiekvienu atveju motyvacinės sistemos sukūrimas priklauso nuo pačios įmonės politikos, darbuotojų tarpusavio santykių, jų asmeninių savybių, darbo pobūdžio (Viningienė ir Ramanauskas, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja daugybė motyvacijos apibrėžimų ir motyvacija gali būti traktuojama labai įvairiai. Ji gali būti apibūdinama kaip žmogaus psichologinė būsena, elgesys, siekiant numatyto tikslo ir noro patenkinti konkretų iškilusį poreikį. Motyvacija atitinkamai yra išskiriama į: vidinę ir išorinę motyvaciją. Šios dvi motyvacijos gali veikti kartu arba atskirai. Motyvacijos stiprinimui gali būti naudojamos įvairios motyvacinės priemonės. Kaip matyti, gali būti išskiriamos tokios pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės: tiesioginės ir netiesioginės, finansinės ir nefinansinės. Taip pat pažymėtina, kad motyvacija yra vienas iš darbuotojų įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu skatinančių veiksnių.

## 2. DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMO ESMĖ IR TIPOLOGIJA

Šiandieninis įtemptas gyvenimo tempas, greiti pokyčiai bei atsirandančios naujovės, priverčia organizacijas kuo greičiau reaguoti į vykstančius pokyčius ir priimti tinkamus sprendimus. Norint viską tinkamai priimti ir įgyvendinti reikia turėti darbuotojus, kurie padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus bei pagerintų veiklos rezultatus. Tad darbuotojų įsipareigojimo didinimas yra laikomas vienas iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijos konkurencingumui rinkoje ir veiklos efektyvumo gerinimui. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcija plėtojama nuo jos atsiradimo elgsenos tyrinėjimuose ankstyvaisiais 1950 metais. Pirmieji tyrimai šioje srityje buvo grįsti tikėjimu, jog darbuotojai, įsipareigoję organizacijai, labiau sieks atskleisti savo potencialą, todėl mažės jų kaita ir pravaikštos (Kavaliauskienė, 2011). Įvairių mokslininkų įsipareigojimas organizacijai nagrinėjamas jau ne vieną dešimtmetį, tačiau jo įtaka organizacijos veiklos rezultatams ir kiekvienam jos darbuotojui atskirai, yra aktualios šiuolaikinės valdymo proceso dalys. Mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiškos įsipareigojimo sampratos. Dėl skirtingų įsipareigojimo apibrėžimų ir sąvokų įvairovės, Meyer ir Herscovitch (2001) įsipareigojimą siūlo traktuoti kaip daugialypį konstruktą (Meyer ir Herscovitch, 2001). Įsipareigojimas gali būti traktuojamas pagrindiniu mokslinių tyrimų konstruktą bandant išsiaiškinti ryšius, susaistančius darbuotojus su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje (Kavaliauskienė, 2009). Įsipareigojimą organizacijai galima apibūdinti kaip prisirišimą ir atsidavimą organizacijai, priklausomybės jausmą, išreiškiantį „norą pasilikti“ (Vasiliauskaitė, 2013). Remiantis įsipareigojimo apibrėžimų gausa galime pažymėti, kad sąvoka įsipareigojimas minimas kaip *organizacinis įsipareigojimas* ir *darbuotojų įsipareigojimas*. *Organizacinio įsipareigojimo* sąvoka plačiau vartojama, kai kalbama apie jį sukeliančias priežastis ir padarinius arba, kai aprašomi veiksniai, lemiantys skirtingų darbuotojų įsipareigojimą ir prisirišimą prie organizacijos. Tuo tarpu *darbuotojų įsipareigojimas* parodo kaip stipriai darbuotojai yra atsidavę savo darbui ir yra linkę pasilikti tam tikroje organizacijoje, nes tai geriausias sprendimas. Pažymėtina, kad darbuotojų įsipareigojimas yra sudėtingas, daugialypis konstruktas, apibrėžiantis daugybę požiūrių, įskaitant filosofinius ir psichologinius. Pasak Akintayo (2010) įsipareigojimas išreiškiamas darbuotojo atsidavimu organizacijai laipsniu (Akintayo, 2010). Tokie autoriai kaip Zeffane ir Zarroni (2012); George ir Sabapathy, (2011) ir

daugelis kitų autorių įsipareigojimą apibrėžia kaip darbuotojų atsidavimą ir ketinimą pasilikti konkrečioje organizacijoje (Zeffane, Zarooni, 2012; George ir Sabapathy, 2011). Anot Meyer ir Allen (1997) *darbuotojų įsipareigojimas* - tai darbuotojo psichologinė būseną, kuri atskleidžia kaip darbuotojas jaučia įsitraukimą į organizaciją, norą likti ir tęsti veiklą šioje organizacijoje (Meyer ir Allen, 1997). *Įsipareigoję darbuotojai* yra atsidavę organizacijai ir tikintys, kad darbas šioje organizacijoje yra geriausias pasirinkimas (Pandey ir Khare, 2012). Tuo tarpu *organizacinį įsipareigojimą* Setiamy ir Deliani (2019) apibūdina kaip asmens įsipareigojimą ir psichologinį prisirišimą prie organizacijos, kuris parodo darbuotojų emocijas, kurias jie išreškia joje dirbdami (Setiamy ir Deliani 2019). Kumpikaitė ir Rupšienė (2008) *įsipareigojimą organizacijai* įvardija kaip atsidavimą organizacijai, savo tikslų sutapatinimą su organizacijos tikslais ir pasiaukojimą vardan jų (Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008). Kai kurie autoriai darbuotojų įsipareigojimą įvardija kaip elgesį, požiūrį ar psichologinių savybių ir ypatybių derinį (Masakure, 2016). Įsipareigojimas organizacijai laikomas vienu iš svarbiausių požiūrio į darbą tiriant vadybą ir organizacinį elgesį ir tai viena iš plačiausiai tirtų temų, kad darbuotojų įsipareigojimas išlieka viena yra pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo sričių (AL-Madi, Assal, Shrafat, Zeglat, 2018). George ir Sabapathy (2011), atliktame tyrime išskiriami keli požiūriai į įsipareigojimą: a) įsipareigojimas orientuotas į elgesį dėl likimo organizacijoje, kai darbuotojas atsisako kitų alternatyvų ir pasirenka susieti save su dabartine organizacija); b) įsipareigojimas atsiranda tuomet, kai darbuotojas savo noru susitapatina su organizacija, kuomet organizacijos ir darbuotojų tikslai tampa suderinami tarpusavyje. Atsižvelgiant į tai, įsipareigojimas išreiškia būseną, kurioje darbuotojas susitapatina su tam tikra organizacija ir jos tikslais bei nori pasilikti mainais į tam tikrus organizacijos atlygius ar investicijas (George ir Sabapathy, 2011).

Pasak Kavaliauskienės (2012), darbuotojo įsipareigojimas organizacijai atsiranda dėl kelių priežasčių: 1) darbuotojas lieka organizacijoje, nes išėjus bus prarandamas prestižas ir socialinės garantijos; 2) darbuotojas pasilieka, nes pats to nori; 3) darbuotojas lieka organizacijoje dėl jam priimtinių organizacijos vertybių ir tikslų, sutampančių su jo asmeninėmis nuostatomis (Kavaliauskienė, 2012). Pasak Bučiūnienės (2006), įsipareigoję darbuotojai pasižymi šiomis savybėmis: stipriu tikėjimu organizacijos misija ir tikslais, noru įdėti maksimalių pastangų į darbą, stipriu ketinimu pasilikti konkrečioje organizacijoje (Bučiūnienė, 2006). Įsipareigojęs darbuotojas geba susitapatinti su organizacijos tikslais, misija ir vizija, pasitiki darbdaviu, o pasitikėjimas yra svarbus organizacijų vystymosi veiksnys, kuris išreiškia panašias vertybes kaip tie, kuriuos vertina

organizacija ir kurie stengiasi patenkinti panašius poreikius (Jafri, 2010). *Darbuotojų įsipareigojimas* yra pagrindinis veiksnys, garantuojantys ilgalaikę verslo sėkmę, didinantis veiklos efektyvumą bei užtikrinantis ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Bučiūnienė, 2006; Akintayo 2010; Tumwesigye, 2010). *Darbuotojų įsipareigojimas* paprastai suvokiamas kaip atsidavimas darbui organizacijose kartais būdavo vertinamas kaip požiūris. Vis dėlto, tai nėra požiūris ir turi būti suvokiamas kaip esminis elgesio komponentas (Pandey ir Khare, 2012). Lo ir kt., (2009) pažymėjo, kad darbuotojų įsipareigojimo tyrimai yra svarbus, kadangi darbuotojai, jaučiantys atsidavimą darbui bei pačiai organizacijai yra mažiau linkę išeiti iš organizacijos bei labiau linkę yra priimti pokyčius (Lo, Ramayah ir Min, 2009). Darbuotojų įsipareigojimas yra svarbus organizacijai, kadangi tai pagrindinis veiksnys lemiantis aukštus individualius ir bendrus veiklos rezultatus (Choong ir kt., 2011).

## 2.1. Įsipareigojimo tipai

Literatūroje, nagrinėjant darbuotojų įsipareigojimo sritį, nurodomi du motyvų tipai, lemiantys darbuotojus pasireikšti tam tikram įsipareigojimo tipui. Pirmieji yra *racionalūs–funkciniai motyvai*, kuriuos išreiškia darbuotojai, kurie nenori ar negali palikti organizacijos dėl finansinės naudos ar teisinių apribojimų. Antrasis tipas susijęs su darbuotojais, kurių įsipareigojimas turi emocinį pagrindą ir yra pagrįstas jų išreiškiamomis vertybėmis ir yra susijęs su atsidavimu darbui bei pasitenkinimo jausmu (Lipka, Waszczak ir Winnicka-Wejs, 2014). Taip pat išryškinamos dvi darbuotojų įsipareigojimo išraiškos: *išorinis (elgesio)*, pasireiškiantis atsisakymu kitų, konkuruojančių darbo pasiūlymų ir *vidinis (emocinis)*, susidedantis iš susitapatinimo su organizacija. Įsipareigojusių darbuotojų požiūrio formavimuisi įtakos turi tiek organizacijos aplinkos veiksniai, tiek organizacijos vidus bei darbuotojų asmeninės savybės. Įsipareigojimas atsiranda dėl: paties darbuotojo noro, suvokiamos pareigos likti ir patiriamų išlaidų, susijusių su pasitraukimu iš organizacijos (Mercurio, 2015). Darbuotojų įsipareigojimą suskirstyti į atskirus tipus vienas pirmųjų bandė A. Etzioni 1961 m. Pagal darbuotojų emocijas jis bandė darbo vietoje sukurti organizacijos įsipareigojimo tipologiją: *moralinis, išskaičiavimo ir priverstinis įsipareigojimas*. *Moralinis įsipareigojimas*- jis susijęs su organizacijos vertybių, tikslų pripažinimu ir vertinimu. *Išskaičiavimo įsipareigojimas*-susijęs su racionalių išlaidų ir naudos

kompromisu. *Priverstinis* įsipareigojimas- grindžiamas pareigos jausmu (Šavareikienė ir Daugirdas, 2009).

Meyer ir Allen (1997) darbuotojo įsipareigojimą apibūdina kaip sąlyginį darbuotojo susitapatinimo ir dalyvavimo tam tikroje organizacijoje siekį: a) stiprus tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais, b) pasiryžimas dėti visas pastangas organizacijos labui, c) stiprus emocinis ketinimas pasilikti organizacijoje. Šis modelis gali būti laikomas bendru ir geriausiai apibūdinančiu organizacijos įsipareigojimo sampratą, nes šie trys veiksniai randami daugelyje vadybos darbų vienokia ar kitokia forma (Meyer ir Allen, 1997). Meyer ir Allen nuo 1984 m., remdamiesi A. Etzioni pasiūlyta įsipareigojimo tipologija, ją išplėtojo ir išskyrė tris esminius įsipareigojimo tipus, kurie išreiškia skirtingas darbuotojo ir organizacijos sąsajas: *emocinis*, *tęstinis* ir *normatyvinis įsipareigojimas*.

*Emocinis įsipareigojimas* – tai emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su organizacijos tikslais, nuoširdus įsitraukimas atliekant užduotis ir noras išlikti organizacijos dalimi (Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008; Allen ir Meyer, 1990). Darbuotojai, jaučiantys stiprų emocinį įsipareigojimą organizacijai yra linkę sunkiau dirbti, tampa labiau suinteresuoti prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo ir produktyvumo didinimo. Emocinį įsipareigojimą pirmiausia ugdo paties darbuotojo noras įsitraukti į veiklą ir susitapatinti su organizacija (Meyer ir Herscovith, 2001). Šis įsipareigojimo tipas parodo, kad darbuotojas susitapatina, įsitraukia ir emociškai prisiriša prie organizacijos pats to norėdamas ir yra laikomas svarbiausiu organizacijai (Al-Madi ir kt., 2018; Kot-Radojewska ir Timenko, 2018).

Kim (2014) atliktame tyrime, nustatyta, kad darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas didina darbuotojų emocinį įsipareigojimą ir tai teigiamai veikia darbo rezultatus (Kim, 2014). Tuo tarpu Khalip ir Noraazian (2016) tyrime nustatyta, kad emocinis įsipareigojimas susijęs su mažesniu pravaikštų lygiu, pasitenkinimu darbu, padidėjusiu produktyvumu, personalo stabilumu ir organizaciniu pilietiškumu (Khalip ir Noraazian, 2016). Mathieu ir Zajac (1990) nustatė, kad tarp amžiaus ir emocinio įsipareigojimo yra tvirtas ir teigiamas ryšys. Priešingai Hawkins (1998) atlikto tyrimo metu, nustatyta, kad tarp amžiaus ir emocinio įsipareigojimo nebuvo teigiamo ryšio.

➤ *Tęstinis įsipareigojimas* - siejamas su išlaidomis, kurias darbuotojas patirs palikdamas organizaciją (Meyer ir Allen, 1997; Choong ir kt., 2011). Darbuotojas lieka organizacijoje, nes jam tai finansiškai naudinga. Kai kurie autoriai šį įsipareigojimo įvardiją kaip



*ekonominių įsipareigojimą. Tęstinis įsipareigojimas* – tai finansinis išskaičiavimas, susijęs su pasilikimu organizacijoje ir „išlaidomis“, kurios bus patiriamos išėjus iš jos (George ir Sabapathy, 2011). Darbuotojai labiau linkę vertinti savo investicijas ieškodami ką jie įnešė į organizaciją ir ką jie gautų likdami organizacijoje, ir ką jie prarastų, jei išeitų iš jos. Kai darbuotojas suvokia, kad neturi alternatyvų konkuruoti dėl darbo kitoje organizacijoje, darbuotojas yra linkęs pasilikti dabartinėje organizacijoje ir tampa labiau atsidavęs veiklai dėl savo ribotų galimybių. Darbuotojas suvokia, kad likdamas organizacijoje jis praras mažiau nei palikdamas ją. Darbuotojas, turintis tvirtą tęstinį įsipareigojimą, liks organizacijoje, nes viską gerai apskaičiuoja. Kai darbo santykiai grindžiami išskaičiavimu, bet ne įsipareigojimu, nėra garantijos, kad reikiamu momentu darbuotojas prisiims atsakomybę už priimtus sprendimus ar rezultatus. Tęstinis įsipareigojimas mažai susijęs su ilgalaikiu darbuotojų darbu organizacijoje, nes darbuotojas gavęs finansiškai naudingesnį pasiūlymą norės jį priimti. Tokią darbuotojo elgesį galima interpretuoti kaip finansinį įsipareigojimą, t. y. įsipareigojimą atsirandantį dėl pasitenkinimo esamu atlyginimu, išmokomis ir apdovanojimais (Kot-Radojewska ir Timenko, 2018). Darbuotojų tęstinis įsipareigojimas didėja, tuomet kai jie supranta, kad pasitraukimo iš organizacijos kaina yra per aukšta, daug kas prarandama, patiriami dideli nuostoliai. Apsvarstomos investicijos, pastangos, kurios buvo įdėtos dirbant bei atsiradę nuostoliai, kuriuos patirs darbuotojas palikdamas organizaciją (Allen ir Meyer, 1990). Išėjus būtų prarastos tokios su darbu susijusių investicijos kaip: aukštų pareigų ir gero atlyginimo netekimas, susijusios su paliekama pozicija taip pat prarandamos kitos turėtos naudos (Khalip ir Noraazian, 2016).

➤ *Normatyvinis įsipareigojimas.* Šis įsipareigojimo tipas apibūdinamas kaip darbuotojo pareiga pasilikti organizacijoje, nes jaučiasi jai skolingas. Pagal Meyer ir Allen *normatyvinis įsipareigojimas* atsiranda tuomet, kai darbuotojas įsipareigoja ir lieka organizacijoje, nes jaučią pareigą likti organizacijoje, remdamasis savo asmeninėmis normomis ir vertybėmis (Allen ir Meyer, 1990; Meyer ir Allen, 1991). Tai gali būti siejama su tam tikromis nusistovėjusiomis visuomenės normomis, kurios įpareigoja darbuotoją likti organizacijoje. Darbuotojai suvokiantys, kad organizacija investavo daug laiko ir pinigų į jų mokymą, tobulėjimą ir k.t., jie jaučia moralinę pareigą likti ir toliau dirbti, siekdami kompensuoti organizacijai patirtas išlaidas (Khalip ir Noraazian, 2016). Allen ir Meyer (1990) vienas pirmųjų mėgino atskirti normatyvinį įsipareigojimą nuo emocinio ir tęstinio įsipareigojimo. Jų teigimu, asmenys, pasižymintys aukštu normatyviniu įsipareigojimu, mano, kad turėtų ir toliau likti organizacijoje iš

pareigos (Allen ir Meyer, 1990). Šis įsipareigojimo tipas leidžia numatyti, kad ir būdamas demotyvuotas, darbuotojas vis tik bus linkęs pasilikti organizacijoje iš pareigos jausmo „gražinti“ skolą organizacijai.

Tokie autoriai kaip: Kumpikaitė ir Rupšienė (2008); Tumwesigye (2010); Šavareikienė ir Daugirdas (2009) atliktuose tyrimuose nustatė, kad visi įsipareigojimo tipai gali veikti kartu vienu metu, tačiau darydami skirtingą poveikį darbuotojams. Tuo tarpu Chan (2003); Kumpikaitės ir Rupšienės (2008) bei Choong ir kt., (2011) atliktuose tyrimuose, nustatyta, jog organizacijoje darbuotojai labiau linkę į emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą, tačiau mažai linkę į tęstinį įsipareigojimą. Kaip matyti, įsipareigojimo tipai yra tarpusavyje susiję nors ir daro skirtingą poveikį tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Visi įsipareigojimo tipai gali pasireikšti vienu metu arba dominuoti vienas iš jų.

Meyer ir Herscovitch (2001) savo darbe pateikė, kad įsipareigojimas yra laikytinas daugialypiu konstruktu dėl įvairių įsipareigojimo sąvokų ir traktavimų. Remiantis tuo, teigiama, kad įsipareigojimas tiesiogiai priklauso nuo paties požiūrio kaip jis suprantamas konkrečioje organizacijoje. Pagal tai autoriai savo darbe išskyrė, kad įsipareigojimas organizacijai gali būti suprantamas kaip: *įsipareigojimas – (narystė organizacijoje); įsipareigojimas – (dėmesys veiklos rezultatams); įsipareigojimas – (tikslų įsipareigojimas); įsipareigojimas – (organizaciniams pokyčiams)*. Žemiau pateiktoje lentelėje plačiau paaiškinami skirtingi požiūriai į įsipareigojimą organizacijose (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

*Požiūriai į įsipareigojimą*

	<i>Narystė organizacijoje</i>	<i>Dėmesys veiklos rezultatams</i>	<i>Tikslų įsipareigojimas</i>	<i>Organizaciniams pokyčiams</i>
<i>Emocinis įsipareigojimas</i>	„man svarbu išlikti šios organizacijos nariu“	„man svarbu siekti šios organizacijos sėkmės“	„pasiekti šį tikslą man svarbu tiek pat, kiek ir organizacijai“	„man svarbu, kad šie pokyčiai būtų sėkmingi“
	„aš labai džiaugiuosi, kad likusią savo karjeros dalį praleisiu šioje organizacijoje“	„aš noriu daryti viską, ko iš manęs reikalauja ši organizacija“	„labai noriu pasiekti šį tikslą“	„siekiu šio pokyčio ir noriu tai padaryti“
<i>Tęstinis įsipareigojimas</i>	„man būtų brangu palikti šią organizaciją dabar“	„manau, kad turiu nedaug pasirinkimo, bet daryti tai, ko iš manęs reikalauja ši organizacija“	„man nepavyks pasiekti šio tikslo“	„aš neturiu kito pasirinkimo, kaip tik žengti kartu su šiais pokyčiais“

	„šiuo metu buvimas šioje organizacijoje man yra būtinybė“	„negaliu rizikuoti įdėdamas mažiau pastangų, kiek reikia šiai organizacijai“	„aš galiu daug ką prarasti, nes nesugebu pasiekti savo tikslų“	„pasipriešinti šiam pokyčiui man būtų per brangu“
<b>Normatyvinis įsipareigojimas</b>	„jaučiausi kalta (-as), jei dabar pasitraukčiau iš šios organizacijos“	„esu skolingas (-a) šiai organizacijai padaryti tai, ko reikia jos tikslams pasiekti“	„esu skolingas (-a) šiai organizacijai, galiu padaryti viską, kad pasiekčiau šį tikslą“	„jaučiu pareigą jaustis link šios pokyčių iniciatyvos“
	„nejaučiu jokios moralinės pareigos likti savo dabartinėje organizacijoje“	„jaučiu pareigą įdėti daugiau darbo į šią organizaciją“	„jaučiu tikrą pareigos jausmą bandydamas pasiekti šį tikslą“	„jaučiu pareigą dirbti link šio pokyčio“

2 lentelės tęsinys.

Šaltinis: Meyer ir Herscovitch, 2001.

Remiantis tuo, kad yra skirtingi požiūriai į įsipareigojimą, įsipareigojimų tipai tarpusavyje susiję ir gali veikti darbuotojui kartu arba atskirai. Pateiktoje 2-oje lentelėje matoma, kad emocinis įsipareigojimas gali dominuoti kuomet darbuotojas pats nori likti organizacijoje, jam yra priimtinos vertybės, tikslai ir jis pats nori prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tęstinio įsipareigojimo atsiradimą lemia tai, kad darbuotojui šiuo metu likimas organizacijoje finansiškai naudingas. Jis prisitaiko ir toliau lieka, nes, palikus organizaciją, būtų dideli praradimai. Normatyvinis įsipareigojimas atsiranda tuomet, kai darbuotojas turi likti organizacijoje iš pareigos. Jaučiasi esąs skolingas organizacijai už suteiktus mokymus bei kitas investicijas.

Apibendrinant darytina išvada, kad atliktuose tyrimuose teigiama, jog emocinis, tęstinis bei normatyvinis įsipareigojimas yra glaudžiai susijęs tarpusavyje. Darbuotojai gali jausti šiuos tris įsipareigojimus kartu, kelis arba tik vienas iš jų. Emocinis įsipareigojimas pasireškia tuomet, kai darbuotojas pats emociškai prisiriša prie įmonės. Jis jaučia malonumą dirbdamas šioje įmonėje. Jis tarsi susitapatina su organizacija, įsitraukia, patampa „šeimos dalimi“. Organizacijoje iškylančias problemas prisiima kaip savo asmenines. Tęstinis įsipareigojimas pasireškia tuomet, kai darbuotojas suvokia, jog išėjimas iš dabartinės organizacijos jam per brangiai kainuotų. Apsvarstoma, kad gaila įdėtų pastangų ir kitų investicijų į įmonę. Net jei būtų galimybę išeiti, darbuotojas pasiliktu dėl finansinės naudos. Normatyvinis įsipareigojimas atsiranda tuomet, kai darbuotojas suvokia, kad jis yra tarsi skolingas įmonei ir lieka joje norėdamas atsidėkoti. Jis jaučiasi skolingas už suteiktus mokymus ar kitas investicijas, kurias į jį investavo darbdavys. Taip

pat pasilieka organizacijoje, nes turi užtikrintumą, stabilumą ir baiminantis nerasti geresnių alternatyvų. Visos trys įsipareigojimo formos gali dominuoti visos kartu vienu metu arba atskirai. Kiekvienas darbuotojas suvokia skirtingai įsipareigojimą ir pas vienus gali dominuoti labiau vienas ar tai kitas įsipareigojimo tipas organizacijai.

### **3. SAŠAJOS TARP DARBUOTOJŲ VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS IR ĮSIPAREIGOJIMO**

Motyvacija yra stipri paskata, stiprinanti darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją, siekiant užsibrėžtų tikslų. Kuo daugiau motyvacijos darbui turi darbuotojas, tuo daugiau tikėtina, kad jis turės didesnę įsipareigojimą organizacijai ir labiau stengsis dėl bendrų tikslų įgyvendinimo bei ilgiau išliks atsidavęs organizacijai. Pasak AL-Madi ir kt., (2018); Setiamy ir Deliani (2019); Salleh ir kt., (2016) ir Warsi ir kt., (2009) teigimu motyvacija darbe yra teigiamai susijusi su darbuotojų įsipareigojimu organizacijoje (Al-Madi ir kt., 2018; Setiamy ir Deliany, 2019; Salleh ir kt., 2016; Warsi, Fatima ir Sahibzada, 2009). Salleh ir kt., (2016) teigimu, kai darbuotojas paskatinamas už gerai atliktą darbą, jis jaučiasi patenkintas, atsiranda suinteresuotumas įdėti daugiau pastangų ir tai motyvuoja darbuotojus pasilikti bei siekti tikslų konkrečioje organizacijoje. Taip pat buvo nustatyta, kad motyvacija ir įsipareigojimas turi didelę įtaką organizacijos sėkmei bei tai, kad motyvaciją ir įsipareigojimas yra svarbūs veiksniai organizacijai (Salleh ir kt., 2016). Jaučiantys stipresnę įsipareigojimą organizacijai, darbuotojai lengviau įgyvendins tikslus palyginti su tais, kurie jaučia silpnesnę įsipareigojimą organizacijai. Teigiama, kad motyvacija ir darbuotojų įsipareigojimas yra psichologinės būsenos, pagrįstos vidinėmis darbuotojo vertybėmis, išoriniu atlygiu bei moraliniu įsitraukimu į darbą. Meyer ir kt., (2004) teigė, kad motyvacija ir įsipareigojimas yra kaip energiją sukeliančios jėgos, turinčios įtakos darbuotojų elgesiui ir įsipareigojimas yra viena iš motyvacijos sudedamųjų dalių. Teigiama, kad integravus įsipareigojimo ir motyvacijos teorijas galima geriau suprasti abu procesus bei elgesį darbo vietoje taip pat išsiaiškinti kada keli įsipareigojimai gali papildyti ar kirstis vienas su kitu (Meyer ir kt., 2004). Didesnis įsipareigojimas lems didesnę efektyvumą ir geresnius rezultatus, kurių siekia kiekviena organizacija (Warsi, Fatima ir Sahibzada, 2009). George ir Sabapathy (2001) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojai, jaučiantys stipresnę įsipareigojimą organizacijai yra labiau motyvuoti ir jaučia didesnę motyvaciją palyginti su tais, kurių įsipareigojimas yra mažas. Khan ir kt. (2011) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tarp motyvacijos, pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsipareigojimo egzistuoja teigiamas ir reikšmingas ryšys. Autoriai daro išvadą, kad jeigu didėja motyvacija ir pasitenkinimas darbu, gali padidėti ir darbuotojų įsipareigojimas (Khan

ir kt., 2011). Choong ir kt., (2011) tyrimas atskleidė, kad tiek vidinė tiek ir išorinė motyvacija yra susijusi su darbuotojų įsipareigojimu. Tyrimo metu nustatyta, kad vidinė motyvacija turi didesnį poveikį skirtingiems įsipareigojimo tipams, o ryšys tarp vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo yra stipriausias (Choong ir kt., 2011). Gagné, Forest, Gilbert ir Morin (2010) savo tyrime nustatė, kad vidinė motyvacija turi teigiamą ryšį su optimizmu, pasitenkinimu darbu, emociniu bei normatyviniu įsipareigojimu, psichologine sveikata ir savijauta (Gagne ir kt., 2010). Teigiamą ryšį tarp vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo taip pat atskleidė Ganesan ir Weitz (1996). Tai rodo, kad organizacija turi tam tikrų privalumų, susijusių su sudėtinga ir įdomia veikla. Kuvaas ir kt., (2017) tyrimo metu buvo nustatyta, kad vidinė motyvacija buvo teigiamai susijusi: darbo atlikimu ir emociniu įsipareigojimu bei neigiamai susijusi su: tęstiniu įsipareigojimu, ketinimu išesti, konfliktais darbe ir šeimoje (Kuvaas ir kt., 2017). Analogiškus Choong ir kt., (2011) tyrimų rezultatus gavo ir George ir Sabapathy (2011) savo atliktuose tyrimuose. Gagné ir kt., (2010) nustatė, kad išorinė motyvacija yra neigiamai susijusi su emociniu įsipareigojimu ir teigiamai susijusi su psichologine kančia ir tęstiniu įsipareigojimu (Gane ir kt., 2010). Kuvaas ir kt., (2017) tyrimo metu buvo nustatyta, kad išorinė motyvacija yra teigiamai susijusi su: perdegimu, konfliktais darbe ir šeimoje, tęstiniu įsipareigojimu bei ketinimu palikti organizaciją (Kuvaas ir kt., 2017). Atlikti motyvacijos tyrimai parodė, kad dažniausia yra išskiriamas teigiamas vidinės motyvacijos poveikis. Tuo tarpu išorinės motyvacijos atveju tyrimų rezultatai nėra vienareikšmiški.

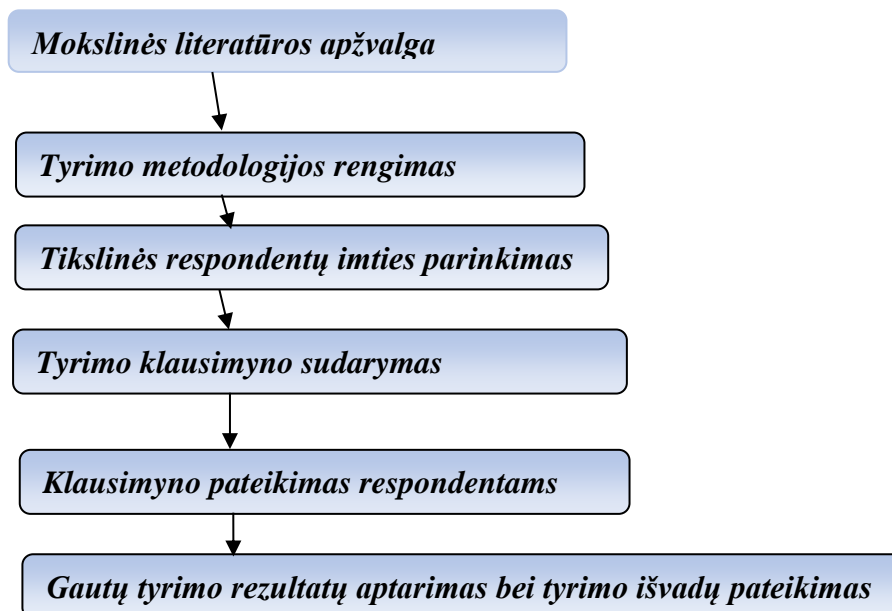
Apibendrinant galima teigti, kad dauguma autorių tokių kaip Choong ir kt., (2011); Gagné ir kt., (2010); Ganesan ir Weitz (1996); ir George ir Sabapathy (2011) nustatė teigiamą ryšius tarp vidinės motyvacijos ir įsipareigojimo. Dalis autorių tokių kaip Kuvaas ir kt., (2017); Gagné ir kt., (2010) nustatė tiek teigiamus, tiek neigiamus ryšius tarp išorinės motyvacijos ir įsipareigojimo. Gagné ir kt., (2010) atliktame tyrime, buvo nustatyta, kad išorinė motyvacija yra neigiamai susijusi su emociniu įsipareigojimu ir teigiamai susijusi su tęstiniu bei normatyviniu įsipareigojimu (Gagne ir kt., 2010). Tuo tarpu Kuvaas ir kt., (2017), tyrime nustatyta, kad išorinė motyvacija teigiamai susijusi su tęstiniu įsipareigojimu ir neigiamai susijusi su emociniu įsipareigojimu.

Apibendrinant, darytina išvada, kad vidinė motyvacija dažnai turi teigiamą ryšį su emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu. Tuo tarpu išorinė motyvacija turi teigiamą ryšį dažniau su tęstiniu įsipareigojimu. Tačiau kartais yra pastebimas neigiamas ryšys tarp išorinės motyvacijos bei emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo.

## 4. VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIAPREIGOJIMUI LIETUVOS DRAUDIMO ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA

### 4.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Prieš atliekant empirinį tyrimą buvo atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė, siekiant teoriniu aspektu pagrįsti darbo temą. Atliekant literatūros analizę buvo remtasi Lietuvos bei užsienio autoriais, kurie savo darbuose tyrinėjo darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją ir įsipareigojimą bei jų tarpusavio ryšį. Literatūros apžvalga buvo daroma siekiant plačiau įsigilinti į motyvacijos ir įsipareigojimo sampratas bei jų tarpusavio ryšį. Siekiant patikrinti bei išsiaiškinti, kokį poveikį vidinė ir išorinė motyvacija gali turėti darbuotojų skirtingiems įsipareigojimo tipams, kaip teigia kiti autoriai, buvo pasirinkta atlikti vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse empirinį tyrimą. Siekiant tikslingai bei nuosekliai atlikti būsimą tyrimą ir pateikti išvadas darbas bus atliekamas vadovaujantis tokiu nuoseklumu: (žr. 1 paveikslas).



1 paveikslas. Darbo nuoseklumas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

Tyrimui buvo pasirinktos Lietuvos gyvybės ir ne gyvybės draudimo įmonės, o atliekamo tyrimo respondentais buvo pasirinkti šiose įmonėse dirbantys darbuotojai. Draudimo rinka paliečia bei yra svarbi tiek bendrai šalies ekonomikai, tiek verslo įmonėms bei privatiems asmenims. Draudimas padeda užtikrinti finansinį saugumą tiek verslui tiek fiziniam vartotojui. Taip pat gali padėti užtikrinti saugumą susijusi su sveikata, kitomis išlaidomis. Pasak Narkūnienės ir Stašys (2007) patikimo, finansiškai stabilaus draudimo verslo funkcionavimas yra vienas pagrindinių sėkmingai besivystančios ekonomikos elementų. Draudimo paslaugų teikimas šalies ekonomiką veikia keliais būdais: užtikrina finansinį stabilumą verslo įmonėms ir fiziniams asmenims, didina gyventojų taupymo normą, kas savo ruožtu didina investicijas; mažina biudžeto lėšas, skiriamas socialinei apsaugai; padeda vystyti kitoms veiklos rūšims ir skatina užsienio prekybą; draudimo įmonės vykdo prevencinę veiklą, siekia supažindinti visuomenę su galimomis rizikomis ir būdais, kaip jas valdyti (Narkūnienė ir Stašys, 2007). Todėl siekiant užtikrinti visokeriopą finansinį saugumą bei stabilumą draudimo įmonės privalo turėti tinkamus bei kompetentingus darbuotojus, kurie padėtų užtikrinti įmonės finansinį stabilumą ir pritraukti kuo daugiau juridinių ir fizinių klientų. Kad būtų pasiekti pagrindiniai tikslai, darbuotojai turi jausti pakankamą motyvaciją darbui, kad galėtų kokybiškai ir tinkamai atlikti savo darbą. Kaip jau minėta tik tokie darbuotojai, kurie jaus pakankamą motyvaciją darbui labiau stengsis dėl asmeninių bei visos įmonės tikslų, priešingai atsiradęs darbuotojų motyvacijos stygius gali paskatinti prastesnę paslaugų teikimą ir to pasekoje gali būti patiriamos didelės finansinės išlaidos. Esminis draudimo įmonių išskirtinumas atsiranda dar dėl to, kad darbuotojai, dirbantys draudime, turi galimybę dirbti net keliose draudimo įmonėse. Kitaip tariant, darbuotojai turi galimybę užsiimti nepriklausomo tarpininko veikla, kas leidžia dirbti būtent keliose įmonėse vienu metu. Tai aktualu, nes darbuotojas gali įsipareigoti ne vienai įmonei, o kelioms vienu metu, tad darbuotojas gali jausti didesnę motyvaciją dirbti vienoje konkrečioje įmonėje dėl skirtingų gaunamų paskatų. Privalumu laikytina dar ir tai, kad draudimo įmonėse darbuotojai neprivalo dirbti ofise, jiems gali būti sudaromi lankstūs darbo grafikai. Tai leidžia darbuotojams teikti draudimo paslaugas gaunant papildomas pajamas ir tuo pačiu dirbti kitą darbą. Dėl augančio draudimo poreikio kasdieniame gyvenime bei versle, vis plečiamas darbuotojų ratas ir darbuotojams yra užtikrinamos įvairios karjeros perspektyvos. Siekiant pritraukti daugiau klientų ir suteikti kokybišką teikiamų paslaugų kokybę reikia gebėti išlaikyti motyvuotus, kompetentingus bei savo darbą gerai išmanančius darbuotojus. Svarbu nepamiršti ir to, kad draudimo rinkoje yra



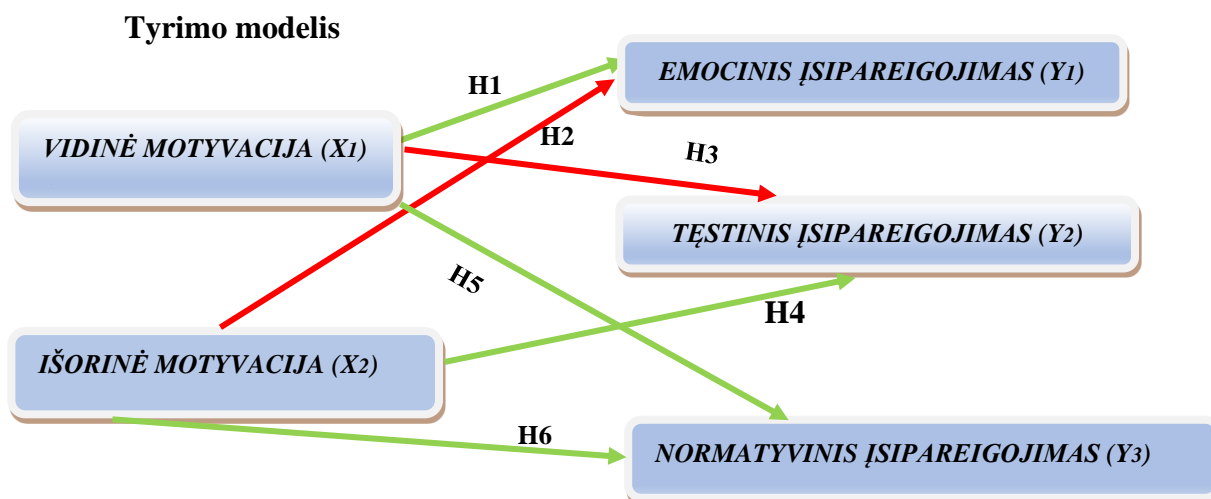
itin didelė konkurencija, nes dėl darbuotojų konkuruoja ne tik tiesiogiai draudimo įmonės, bet taip pat ir daugybė brokerinių įmonių, siekiančių pritraukti daug gerų ir kvalifikuotų darbuotojų. Tai lemia, jog draudimo įmonės konkuruoja dėl darbuotojų ne tik tarpusavyje, bet ir su draudimo brokerių rinka. Esant nemažai konkurencijai draudimo rinkoje išlaikyti kvalifikuotą darbuotoją, turintį atitinkamos patirties bei gebantį pritraukti bei išlaikyti klientus, yra nelengva užduotis darbdaviams. Todėl draudimo įmonės ypatingai turi stengtis kuo labiau didinti darbuotojų motyvaciją ir jų prisirišimą prie konkrečios įmonės. Kaip buvo minėta darbo pradžioje, dėl netinkamai motyvuotų darbuotojų gali nukentėti visa įmonė: nukenčia paslaugų kokybė, prarandami klientai ir galiausiai prastesni veiklos rezultatai. Taigi, dėl vis didėjančios konkurencijos rinkoje, draudimo įmonės susiduria su augančiu poreikiu tinkamai motyvuoti ir įkvėpti darbuotojus, susieti juos su organizacija, didinti darbuotojų motyvaciją bei įsipareigojimą. Draudimo įmonės privalo nuolat ir intensyviai ieškoti įvairių darbuotojų išlaikymo, įsitraukimo bei motyvavimo priemonių, norint pasiekti, kuo geresnių veiklos rezultatų.

Apibendrinat, galima teigti, kad draudimo įmonių vadovų pagrindinis tikslas tampa laiku identifikuoti tuos darbuotojų motyvacijos šaltinius, kurie sustiprintų darbuotojų motyvaciją darbui ir galėtų turėti reikšmingos įtakos jų įsipareigojimui.

*Tyrimo tikslas:* ištirti vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse.

*Tyrimo uždaviniai:*

- 1) Empiriškai ištirti Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją.
- 2) Empiriškai ištirti Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą.
- 3) Empiriškai ištirti vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse.



2 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis

—→ - teigiamas poveikis

—→ - neigiamas poveikis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

Konceptualus tyrimo modelis buvo sudarytas remiantis autoriais, kurie savo darbuose nagrinėjo motyvacija, įsipareigojimą bei jų tarpusavio sąsajas: Ryan ir Deci (2008); Meyer ir Allen (1993); Setiamy ir Deliany (2019); Meyer ir kt., (2004); Warsi ir kt., (2009); AL-Madi ir kt., (2018); Salleh ir kt., (2016); Choong ir kt., (2011); George ir Sabapathy (2011) bei daugelis kitų autorių. Tyrimo modelį sudaro: 2 konstruktai su 5 latentiniais veiksniais. Modelyje vidinė ir išorinė motyvacija žymima kaip nepriklausomi kintamieji (X1; X2), o skirtingi įsipareigojimo tipai atitinkamai pažymėti kaip priklausomi kintamieji (Y1; Y2; Y3).

Remiantis literatūros analize, išsikeltais uždaviniais bei tyrimo modeliu buvo suformuluotos tyrimo hipotezės, kurios bus patikrinamos, remiantis gautais tyrimo rezultatais.

Išnagrinėjus tokių autorių (Choong ir kt., (2011); Gagné, Forest, Gilbert ir Morin (2010); Ganesan ir Weitz (1996); Kuvaas ir kt., (2017); George ir Sabapathy (2011)) atliktus tyrimus, kuriuose buvo tiriama vidinės ir išorinės motyvacijos ir įsipareigojimo ryšys buvo nustatyta, kad vidinė motyvacija teigiamai susijusi su emociniu įsipareigojimu. Remiantis tyrimų išvadomis keliami hipotezė, kad Lietuvos draudimo įmonėse galimas toks vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo ryšys (H1):

**H1:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija daro teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.

Remiantis Gagné ir kt., (2010) atliktu tyrimu, kuriame buvo nustatytas išorinės motyvacijos neigiamas poveikis emociniam įsipareigojimui, keliami hipotezė, kad Lietuvos draudimo įmonėse galimas toks išorinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo ryšys (H2):

**H2:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija daro neigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.

Kuvaas ir kt., (2017) savo atliktame tyrime nustatė, kad būtent vidinė motyvacija neigiamai veikia tęstinį įsipareigojimą. Remiantis gauta neigiama išvada, keliami hipotezė kad Lietuvos draudimo įmonėse galimas toks vidinės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo ryšys (H3):

**H3:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija daro neigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui.

Remiantis tokių autorių kaip Kuvaas ir kt., (2017) bei Gagné ir kt., (2010) gautomis tyrimų išvadamis, kad išorinė motyvaciją teigiamai veikia tęstinį įsipareigojimą, keliami hipotezė, kad Lietuvos draudimo įmonėse galimas toks išorinės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo ryšys (H4)

**H4:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija daro teigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui.

Tokie autoriai kaip: Gagné, Forest, Gilbert ir Morin (2010) atliktuose tyrimuose gavo identiškas išvadas, kad būtent vidinė motyvacija teigiamai susijusi su normatyviniu įsipareigojimu. Remiantis tokiomis išvadamis keliami hipotezė, kad Lietuvos draudimo įmonėse galimas toks vidinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo ryšys (H5)

**H5:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija daro teigiamą poveikį normatyviniam įsipareigojimui.

Remiantis Gagné ir kt., (2010) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad normatyviniam įsipareigojimui teigiamą poveikį daro išorinė motyvacija. Remiantis autoriaus išvada keliami hipotezė, kad Lietuvos draudimo įmonėse galimas toks išorinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo ryšys (H6)

**H6:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija daro teigiamą poveikį normatyviniam įsipareigojimui.

## 4.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Pasiekti tyrimo tikslui bei tyrimo hipotezių patikrinimui bus atliktas empirinis tyrimas, naudojant struktūrizuotą apklausą, pagal iš anksto parengtą klausimyną. Apžvelgus mokslinę literatūrą, buvo nustatyta, kad motyvacijai bei įsipareigojimui tirti naudojama daugybė tyrimo metodų. Vis dėlto, dažniausiai daugelio lietuvių bei užsienio autorių darbuose buvo naudojamas būtent kiekybinio tyrimo metodas – anketinė respondentų apklausa. Atsižvelgiant į tai, būtent šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – struktūrizuota anketinė apklausa. Tyrimo atlikimui parengta anketa, kurią bus galima užpildyti patalpinta interneto svetainėje: [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Tam, kad anketa pasiektų reikiamus respondentus ir būtų gauti reikiami bei tikslius duomenys, anketa nebus vieša – ji bus prieinama tik tiksliniam segmentui.

Tyrimui skirta anketa sudaryta iš 3 dalių:

- pirmoje dalyje pateikiamas 10 teiginių klausimynas apie darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją ir respondentų prašoma įvertinti teiginius, remiantis Likerto skale nuo: *1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku*.
- antroje dalyje pateikiamas 18 teiginių klausimynas apie darbuotojų emocinį, tęstinį bei normatyvinį įsipareigojimą. Respondentų prašoma atskirai įvertinti skirtingus įsipareigojimo tipus, remiantis Likerto skale nuo: *1- visiškai nesutinku iki 7 -visiškai sutinku*.
- trečioje anketos dalyje pateikiami 7 socialiniai-demografiniai klausimai, kuriuose respondentams bus pateikiami galimi atsakymų variantai. Šiais klausimais bus siekiama identifikuoti skirtingas respondentų charakteristikas (amžių, lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas ir kt.). Išsamesnė anketos struktūra pateikiama lentelėje (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

*Anketos struktūra*

<i>Anketos klausimai</i>	<i>Kintamieji</i>	<i>Klausimynas</i>
<i>Pirma dalis:</i> 1 klausimas (10 teiginių) iš kurių: 6 teiginiai skirti vidinės darbuotojų motyvacijos lygiui nustatyti ir 4 teiginiai skirti išorinės darbuotojų motyvacijos lygiui nustatyti	<i>Vidinė ir išorinė motyvacija</i>	Vidinei motyvacijai tirti pasirinktas 6 teiginių klausimynas, parengtas Kuvaas ir Dysvik (2009). Išorinė motyvacijai tirti parinktas 4 teiginių klausimynas, parengtas Dysvik ir kt., (2013). Klausimyne atsakymų pateikimui naudojama ranginė Likerto skalė: nuo <i>1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku</i> .

<p><b>Antra dalis:</b>  2 klausimas - (6 teiginiai) skirtas darbuotojų emocinio įsipareigojimo lygiui nustatyti;  3 klausimas - (6 teiginiai) skirtas darbuotojų tęstinio įsipareigojimo lygiui nustatyti;  4 klausimas - (6 teiginiai) skirtas darbuotojų normatyvinio įsipareigojimo lygiui nustatyti.</p>	<p><i>Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas</i></p>	<p>Įsipareigojimui tirti buvo pasirinktas 18 teiginių klausimynas parengtas Meyer ir kt., (1993). Klausimyną sudaro 3 subskalės po 6 teiginius. Klausimyne atsakymų pateikimui naudojama ranginė Likerto skalė: nuo 1- visiškai nesutinku iki 7- visiškai sutinku.</p>
<p><b>Trečia dalis:</b> 5 - 11 klausimai skirti įvertinti respondentų: amžių, lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas, išdirbtą laiką konkrečioje įmonėje.</p>	<p><i>Socialiniai-demografiniai klausimai (amžius, lytis, darbo stažas, išsilavinimas)</i></p>	

3 lentelės tęsinys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

### 4.3. Tyrimo populiacija ir imtis

Tyrimo imčiai paskaičiuoti buvo remiamasi [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt) duomenimis, bei draudikų asociacijos pateikta informacija, kuriose pateikiama gyvybės ir ne gyvybės įmonėse dirbančių darbuotojų statistika. Pagal pateiktus duomenis buvo nustatyta, kad Lietuvoje oficialiai veikia ir gyvybės bei ne gyvybės draudimo paslaugas teikia viso 17 draudimo įmonių. Visose draudimo įmonėse dirba – **4023** darbuotojai. Remiantis gautais duomenimis ir pritaikius Paniotto formulę buvo apskaičiuota tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ kur:}$$

$n$  – reikiamas imties dydis;  $\Delta$  – paklaida;  $N$  – populiacijos dydis.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{3338}} = 364 \quad (1)$$

Formulėje naudojama socialiniuose tyrimuose leistina 5% paklaida. Atliekant tyrimą bus siekiama apklausti ne mažiau **364** darbuotojų, dirbančių gyvybės ir ne gyvybės draudimo paslaugas teikiančiose įmonėse.

### 4.4. Tyrimo duomenų analizė

Surinktiems duomenims apibendrinti bus taikoma aprašomoji statistika (angl. Descriptive Statistic). Gautų rezultatų aprašymui bus naudojamas SPSS (angl. Statistical Package for the

Social Science) statistinių duomenų analizės paketas ir JASP grafinės statistinės analizės programa. Rezultatų apibendrinimui bei išvadų pateikimui bus naudojami tokie statistinės analizės metodai: *aprašomoji statistika*, *Kronbacho alfa*, *patvirtinančioji faktorinė analizė*, *reikšmingumo testai*, *regresinė analizė*, *struktūrinių lygčių modeliavimas*.

*Aprašomoji statistika*. Bus aprašomi gautieji tyrimo duomenys, skaičiuojami klausimyno teiginių vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Toliau bus skaičiuojamas Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha  $\alpha$* ) koeficientas – anketoje naudojamų klausimynų skalių bei pačio klausimyno vidiniam patikimumui nustatyti. Apskaičiuotas koeficientas parodo ar parinkti tinkami konstruktai. Koeficientas gali svyruoti nuo 0 iki 1. Jei Cronbach's alpha siekia 0,6 ir daugiau tai tinka tyrimams. Tačiau dažnai teigiama, kad Cronbach's alfa turėtų būti 0,7 ar daugiau, kad skalę ar klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta (Pakalniškienė, 2012). Siekiant patikrinti ar tikrai naudojami klausimynai ir sudarytas modelis patikimas ir galimas naudoti, papildomai bus atliekama *patvirtinančioji faktorinė analizė* (angl. Confirmatory Factor Analysis CFA) ir struktūrinių lygčių modeliavimas SEM (angl. Structural equation modeling). Modelis bus tinkamas tolimesnei analizei, jeigu: reikšmingumo lygmuo  $p > 0,05$ , tačiau turint daugiau nei 200 respondentų  $p$  visada būna  $< 0,005$ . Browne and Cudeck, (1993), kaip cituoja Pakalniškienė (2012) RMSEA (angl. Root mean square error of approximation), kuo RMSEA reikšmė arčiau 0, tuo šis kriterijus geresnis, o modelis labiau tinka duomenims. RMSEA reikšmė mažiau negu 0,05 rodo, kad modelis geras, nuo 0,05 iki 0,08 – priimtinas, nuo 0,08 iki 0,10 – galimas, tačiau reikėtų patikrinti, ar nėra geresnių modelių (Pakalniškienė, 2012). Pagal Kline, (2015) ir Raykov and Marcoulides, (2006), kaip cituoja V. Pakalniškienė, (2012) CFI (angl. Comparative Fit index) reikšmės arčiau 1 rodo, kad modelis geras. Jei reikšmės  $> 0,90$ , – modelis tinkamas, jei  $> 0,95$  – geras. TLI (angl. Tucker–Lewis index) reikšmės: jei reikšmės  $> 0,90$ , modelis tinkamas, jei  $> 0,95$  – modelis geras (Pakalniškienė, 2012).

*Atliekant reikšmingumo testus*, bus lyginami kintamųjų vidurkiai. Dviejų nepriklausomų imčių palyginimui atitinkamai bus naudojami: T-test (angl. Independent Sample T-Test) arba Mann - Whitney U testai. Daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių vidurkių palyginimui atitinkamai bus naudojama: ANOVA(angl. One-Way ANOVA) arba Kruskal-Wallis H test. Renkantis reikšmingumo testą, bus atliekamas duomenų normalumo patikrinimas, Kolmogorov-Smirnov Z test pagalba. Taip pat reikšmingumo testų pagalba bus nustatomi skirtumai tarp respondentų, turinčių skirtingus demografinius duomenis. Reikšmingumo testai laikomi

statistiškai reikšmingais esant  $p < 0,05$ . *Regresinė analizė.* Regresijos modelio tinkamumas bus tikrinamas ANOVA pagalba ir laikoma, kad regresinė lygtis tinkama esant determinacijos koeficientui  $r^2 > 0,2$ . Bus sudaromos regresijos lygtys vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio kiekvienam darbuotojų įsipareigojimo tipui atskirai nustatyti. *Hipotezėms* patikrinti bei ryšiams tarp motyvacijos ir įsipareigojimo patikrinti bus naudojama daugianarė tiesinė regresija ir sudaromas SEM modelis, kuriuose priklausomas kintamasis Y emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas, o nepriklausomi kintamieji X vidinė ir išorinė motyvacija.

## **5. VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI LIETUVOS DRAUDIMO ĮMONĖSE EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ REZULTATAI IR JŲ APIBENDRINIMAS**

Empirinis tyrimas, naudojant struktūrizuotą apklausą buvo atliekamas nuo 2020 m. liepos mėn. iki spalio mėn. Anketos respondentams buvo siunčiamos tiesiogiai kreipiantis į Lietuvos draudimo įmones, su prašymu užpildyti apklausos anketą, nusiunčiant tiesioginę nuorodą. Taip pat anketa buvo platinama asmeniniais kontaktais su darbuotojais dirbančiais draudimo įmonėse. Didelė dalis reikiamų respondentų buvo pasiekta, naudojantis socialiniu tinklu: LinkedIn. Dėl duomenų tikslumo ir atsakymų gavimo iš reikiamų respondentų, anketos nuoroda buvo prieinama tik tiksliniam segmentui. Apklausos vykdymo metu surinkti duomenys buvo apdorojami, pasitelkiant SPSS ir JASP statistinės analizės programas.

### **Tyrimo respondentų demografinis portretas**

Šio tyrimo vykdymo laikotarpiu, nuo 2020 m. liepos mėn. iki spalio mėn., apklausoje dalyvavo 250 darbuotojų (N=250), dirbančių skirtingose Lietuvos gyvybės ir ne gyvybės draudimo įmonėse. Išsamesnė tyrimo respondentų demografinių veiksnių charakteristikos pateikiamos šio darbo prieduose (žr. priedas nr. 2). Prieš atliekant šį tyrimą buvo įsivertinta, kad tyrimo atlikimui reikalingos imties dydį turėtų sudaryti: 364 (N=364) Lietuvos draudimo įmonėse dirbantys darbuotojai (N=364). Prognozuojamos imties dydis buvo apskaičiuojamas, taikant 5% paklaidą. Pagal dalyvavusių apklausoje respondentų skaičių buvo nustatyta, kad tyrime sudalyvavo: 68,68% prognozuojamos imties dydžio respondentų. Iš visų, 250 (N=250) dalyvavusių respondentų atsakymus pateikė: 167 (66,8 %) moterys ir 3 (33,2%) vyrai. Remiantis apklaustųjų amžiaus pasiskirstymo duomenimis buvo nustatyta, kad dauguma darbuotojų priklauso 26 m. - 35 m. amžiaus kategorijai. Tokių darbuotojų buvo 86 ir jie sudaro 34,4% visų apklaustųjų. Mažiausiai apklausoje dalyvavo darbuotojai, priklausantys 18 m. - 25 m. amžiaus kategorijai. Tokių darbuotojų buvo tik 37 ir jie sudaro 14,8% visų apklaustųjų. Dažniausiai



respondentai nurodė, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tokių darbuotojų buvo 115 (46%). Mažiausia dalis atsakiusių nurodė, turintys profesinį išsilavinimą 18 darbuotojų (7,2%). Didžiausias aktyvumas pastebėtas iš darbuotojų, dirbančių viename iš didžiųjų Lietuvos miestų 184 (76,6%) - visų dalyvavusių apklausoje. Mažiausias aktyvumas buvo iš darbuotojų, kurie nurodė dirbantys miestelyje/ kaime - 17 darbuotojų (6,8%). Į apklausą atsakė darbuotojai dirbantys skirtinguose draudimo įmonių skyriuose. Didžioji dalis apklaustųjų nurodė dirbantys klientų aptarnavimo skyriuose 139 (55, 6%). Likusi dalis respondentų 69 (27,6%) administraciniuose skyriuose, o 46 (16,8%) respondentai nurodė dirbantys žalų skyriuje. Pagal užimamų pareigų pasiskirstymą, dauguma respondentų nurodė esantys specialistai ir tai sudaro 97 (38,8%) visų atsakiusių. Draudimo konsultantais dirbantys nurodė 57 (22,8%) respondentai. Klientų aptarnavimo vadybininkais (vadybininkėmis) nurodė dirbantys 32 (12,8%) respondentų. Pažymėtina, kad 29 (11,6%) respondentai buvo skyriaus vadovai bei 15 (6%) grupių vadovai. Kiti 20 (8%) respondentų nurodė užimantys kitas pareigas, kurias patys įvardijo: draudimo vadybininkė, juristė, asistentas, direktorius, rizikų vertintojas, buhalterė, administracijos darbuotoja, Lietuvos regiono vadovė, atitikties pareigūnas, valdybos narė, IT specialistas, vyr. specialistas. apskaitos buhalterė, regiono vadovas, draudimo ekspertė auditorė. Dažniausiai 98 (39,2%) respondentai nurodė dirbantys dabartinėje darbovietėje nuo 1 m. iki 5 metų. 11 m. ir daugiau dabartinėje įmonėje dirba tik 41 (16,4%) visų apklaustųjų.

Apžvelgus respondentų demografinių duomenų charakteristikas buvo pradėdama tolimesnė tyrimo duomenų analizė. Visu pirma buvo įšivertinamas tyrime naudojamų konstrukto validumas, jų tinkamumas tolimesnei analizei. Svarbu patikrinti ar naudojami konstruktai bei matavimo skalės yra patikimos ir galimos naudoti atliekant pasirinktą tyrimą. Naudojamų matavimo skalių bei pačio klausimyno patikimumui įvertinti buvo naudojamas *Cronbach's alpha* koeficientas (žr. 4 lentelė).

#### 4 lentelė

##### *Matavimo skalių patikimumas*

<i>Matavimo skalė</i>	<i>Teiginiai</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
<i>Vidinės motyvacijos</i>	6	0,900
<i>Išorinės motyvacijos</i>	4	0,816
<i>Emocinio įsipareigojimo</i>	6	0,928
<i>Tęstinio įsipareigojimo</i>	6	0,865
<i>Normatyvinio įsipareigojimo</i>	6	0,789

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis 2020

Visi *Cronbach's alpha* koeficientai didesni už 0,7. Tai parodo, kad buvo gautos tinkamos reikšmės ir tikrai galima tvirtinti, kad naudojami klausimynai yra patikimi ir jų matavimo skalės yra tinkamos tolimesnei duomenų analizei.

### **Aprašomoji statistika**

Atsižvelgiant į vidutinius respondentų motyvacijos ir įsipareigojimo teiginių vertinimo vidurkius buvo išskirti teiginiai su aukštesniais vertinimais. Detali klausimyno teiginių vertinimo lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 3). Iš teiginių vertinimo vidurkių buvo nustatyta, kad respondentai vertindami vidinės motyvacijos teiginius aukštesniu balu vertino teiginį: „mano darbas yra prasmingas“ ( $M=3,79/SD-1,096$ ). Tai parodo, kad darbuotojams ypatingai svarbu jausti savo atliekamo darbo prasmę. Išorinės motyvacijos vertinime aukštesniu balu respondentai vertino teiginį: „jei įdedu papildomų pastangų savo darbe, turiu už tai gauti papildomą atlygį“, ( $M=3,87/SD-1,095$ ), tai atskleidžia, kad respondentams materialinis atlygis yra svarbus išorinės motyvacijos veiksnys. Emocinio įsipareigojimo teiginių vertinime išsiskyrė teiginys: „aš labai džiaugiuosi galėdamas (-a) tęsti savo karjerą šioje organizacijoje“ ( $M=5,06/SD-1,551$ ). Aukštas vertinimo vidurkis parodo, kad respondentai yra labiau emociškai prisirišę prie savo įmonės, jie jaučiasi bendros komandos dalimi. Darbuotojai jaučiasi laimingi suteikta galimybe tęsti karjerą dabartinėje įmonėje. Tęstinio įsipareigojimo teiginių vertinimas parodė, kad aukščiausiai buvo įvertintas teiginys „Šiuo metu pasilikti dirbti šioje organizacijoje yra ne tik būtinybė, bet ir noras“, ( $M=4,54/SD-1,878$ ). Teiginio aukštas vertinimas parodo, kad darbuotojai lieka įmonėje, kad patys to nori ir nėra jokio poreikio išeiti šiuo metu. Pagal normatyvinio įsipareigojimo teiginių vertinimą matoma, kad didžiausias vertinimas buvo suteiktas teiginiui: „esu labai dėkingas (-a) šiai organizacijai“ ( $M=4,85/SD-1,719$ ). Galime teigti, kad darbuotojai renkasi pasilikti šioje organizacijoje, kadangi jie jaučia dėkingumą organizacijai pvz.: už suteiktas galimybes, mokymus, įgytas žinias. Jie jaučiasi dėkingi ir mano, kad likdami įmonėje taip atsidėkos už viską kas jiems buvo suteikta.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos draudimo įmonėse darbuotojų vidinei motyvacijai įtakos turi suvokiamas darbo prasmingumas. Įdedant papildomų pastangų dirbant darbuotojai nori gauti atitinkamą materialinį atlygį. Dauguma darbuotojų jaučia didesnę emocinį įsipareigojimą įmonei už suteikiama galimybe tęsti karjerą konkrečioje įmonėje. Darbuotojai

pasilieka įmonėje dėl to, kad patys nori ir jaučiasi esantys dėkingi įmonei už suteiktus pvz.: papildomas galimybes, mokymus ir kt.

Išanalizavus atskirai naudojamų konstruktyvų teiginius ir atliekant tolimesnes tyrimo duomenų analizes buvo išvesti kintamųjų vidurkiai: vidinės ir išorinės motyvacijos bei emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo teiginių vidurkiai–(žr. 5 lentelė). Siekiant suvienodinti duomenis buvo atliktas duomenų perkodavimas. Kadangi įsipareigojimo klausimyne buvo keli atvirkštiniai teiginiai, juos reikėjo perkoduoti, kad gautųsi vienodos vertinimo reikšmės. Iš viso buvo perkoduoti keturi teiginiai (trys teiginiai-emocinio įsipareigojimo ir vienas teiginys normatyvinio įsipareigojimo): „aš šioje organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“, „nesijaučiu „emociškai prisiršęs (-usi)“ prie šios organizacijos“, „nejaučiu stipraus priklausymo jausmo šiai organizacijai“ ir „nejaučiu jokios pareigos likti šioje organizacijoje“. Teiginiai, kuriuos reikėjo perkoduoti buvo nurodyti originaliose klausimynų versijose.

#### 5 lentelė

*Apskaičiuoti kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai*

<i>Kintamasis</i>	<i>Vidurkis</i>	<i>Standartinis nuokrypis</i>
<i>Vidinė motyvacija</i>	3,46	0,963
<i>Išorinė motyvacija</i>	3,71	0,939
<i>Emocinis įsipareigojimas</i>	4,56	1,471
<i>Tęstinis įsipareigojimas</i>	4,32	1,430
<i>Normatyvinis įsipareigojimas</i>	4,30	1,285

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

Bendrai įvertinus vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo reikšmių vidurkius galime teigti, kad respondentų vertinimai panašūs, bet palankiau respondentai vertina išorinę motyvaciją. Tai parodo, kad dauguma respondentų labiau linkę į išorinę motyvaciją. Juos labiau motyvuoja gaunamas išorinis atlygis, nei atliekamas pats darbas ir pasitenkinimas juo. Vertinant bendrai visų trijų įsipareigojimo tipų vertinimo reikšmių vidurkius nustatyta, kad respondentų nuomonės buvo tolygios ir vertinant reikšmių vidurkių pasiskirstymą matoma, kad labiau vertinamas emocinis įsipareigojimas. Tai parodo, kad darbuotojai jaučia daugiau emocinį prisirišimą prie organizacijos. Apžvelgus gautų vidurkių reikšmes buvo pradėdama tolimesnė duomenų analizė.

## Duomenų normalumo vertinimas

Tolimesnei tyrimo duomenų analizei buvo atliekamas duomenų normalumo vertinimo testas (angl. Test of Normality), kuris naudojamas siekiant nustatyti ar gauti duomenys yra normaliai pasiskirstę ir kurie duomenys yra parametriniai, o kurie neparametriniai. Duomenų normalumo vertinimas atliekamas, siekiant išsiaiškinti kokius tyrimo metodus reikės taikyti tolimesnei duomenų analizei. Šiame darbe naudotų konstrukčių vidurkių normalumo vertinimas buvo atliekamas taikant Kolmogorov-Smirnov Z testą bei Normal Q-Q Plot analizę. Remiantis Kolmogorov-Smirnov Z testu laikytina, kad jeigu  $p < 0,05$  – duomenys nėra normaliai pasiskirstę ir priskiriami neparametriniams duomenims, kitu atveju kai  $p > 0,05$  – teigiama, kad duomenys yra normaliai pasiskirstę ir yra parametriniai.

Kolmogorov-Smirnov Z testo gautais koeficientais buvo nustatyta, kad vidinės ir išorinės motyvacijos atitinkamai  $p < 0,00$  ir tai patvirtina, kad jeigu  $p < 0,05$  duomenys nėra normaliai pasiskirstę ir jie priskiriami neparametriniams duomenims. Papildomai duomenų patikrinimui dar buvo atlikta Normal Q-Q Plot analizė, kuri parodė, kad duomenys nepasiskirsto normaliai ir yra nutolę nuo normalumo pasiskirstymo ašies. Gautais rezultatais nustatyta, kad tolimesnei vidinės ir išorinės motyvacijos duomenų analizei bus naudojami neparametrinių duomenų analizės metodai: Mann - Whitney U ir Kruskal – Wallis H testai. Detali reikšmių lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 4)

Remiantis Kolmogorov-Smirnov Z test reikšmėmis buvo nustatyta, kad: emocinio įsipareigojimo  $p = 0,04$  ir tai patvirtina, kad jeigu  $p < 0,05$  duomenys nėra normaliai pasiskirstę ir jie priskiriami neparametriniams duomenims. Tęstinio įsipareigojimo  $p = 0,07$  ir galima teigti, kad jeigu  $p > 0,05$ , tai duomenys normaliai pasiskirstę. Normatyvinio įsipareigojimo  $p = 0,01$  ir tai patvirtina, kad jeigu  $p < 0,05$  duomenys nėra normaliai pasiskirstę ir jie priskiriami neparametriniams duomenims. Kaip matyti atliktas Kolmogorov-Smirnov Z testas neleidžia teigti, kad duomenys yra normaliai pasiskirstę, tačiau papildomai remiantis Normal Q-Q Plot grafiku teigiama, kad duomenų pasiskirstymas yra artimas normalumo kreivei ir duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui. Kas rodo, kad visų trijų įsipareigojimo konstrukčių duomenis galima laikyti beveik parametriniais ir tolimesnei analizei galima taikyti parametrinių duomenų analizės metodus: T-test (angl. Independent Sample T-Test) ir ANOVA analizę (angl. One-Way ANOVA).

Papildomai bus taikomas Bonferonio (angl. Bonferroni) reikšmingumo testas, ieškant statistiškai reikšmingų ryšių tarp skirtingų lyginamų demografinių grupių vidurkių.

### 5.1. Vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimas skirtingose respondentų grupėse

Atlikus duomenų normalumo vertinimą buvo nustatyta, kad vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo duomenys laikytini neparametriniais, todėl bus skaičiuojami demografinių kintamųjų vidurkiai, taikant Mann - Whitney U kriterijų dviejų nepriklausomų imčių vidurkių palyginimui. Taip pat bus naudojami Kruskal – Wallis H testai (angl. K - independent samples Kruskal-Wallis H), siekiant įvertinti ar skiriasi Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimas skirtingose respondentų grupėse: amžius, išsilavinimas, miestas, užimamos pareigos, skyrius, kuriame dirbam, darbo stažas konkrečioje įmonėje. Egzistuojantis statistiškai reikšmingas ryšys laikomas, esant  $p < 0,05$ . Prieš apžvelgiant tolimesnius analizės rezultatus pažymėtina, kad lyginant vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumus pagal lytį, remiantis Mann-Whitney U test, remiantis Kruskal-Wallis H test pagal: amžių, skyrių, kuriame dirbama ir išdirbtą laiką konkrečioje įmonėje statistiškai reikšmingi vertinimų skirtumai nebuvo rasti. Tolimesnei analizei buvo atliekami Kruskal-Wallis H reikšmingumo testai, siekiant išsiaiškinti egzistuojančius reikšmingus vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumus skirtingose respondentų grupėse: išsilavinimas, miestas, užimamos pareigos.

Lyginant vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimą tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų grupių, remiantis Kruskal-Wallis H test (žr. 6 lentelė) buvo nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų grupių ( $p=0,003$  ir  $p=0,016$  atitinkamai). Detali visų grupių reikšmių lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 5)

6 lentelė

*Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai pagal darbuotojų išsilavinimą*

	<i>Išsilavinimas</i>	<i>N</i>	<i>Vidutinis rangas</i>	<i>p</i>	<i>H</i>
<i>Vidinė motyvacija</i>	Vidurinis	23	85,96	0,003	16,265
	Aukštasis universitetinis	115	143,13		
<i>Išorinė motyvacija</i>	Profesinis	18	146,28	0,016	12,172
	Nebaigtas aukštasis	34	100,40		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis 2020

Remiantis gautais duomenimis darytina išvada, kad yra egzistuojantys reikšmingi skirtumai vertinant vidinę motyvaciją ( $p=0,003$ ;  $H=16,265$ ) tarp darbuotojų, turinčių aukštąjį universitetinį ir darbuotojų turinčių vidurinį išsilavinimą. Remiantis apskaičiuotu grupių vidutinių rangų vidurkiais galima teigti, kad darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ( $N=115$ ;  $M_{\text{rank}}=143,13$ ; ) labiau linkę į vidinę motyvaciją, nei vidurinį išsilavinimą ( $N=85,96$ ;  $M_{\text{rank}}=85,96$ ) turintys darbuotojai. Tikėtina, kad darbuotojai turintys aukštesnį išsilavinimo lygį labiau jaučia vidinę motyvaciją darbui, nes jiems svarbesnis pats darbo procesas, galimybė realizuoti savo idėjas ir gaunamas už jį vidinis pasitenkinimas, negu gaunamas išorinis atlygis. Jie labiau vertina galimybę dirbti mėgstamą darbą, turėti galimybę pasireikšti ir realizuoti savo idėjas. Vertinant išorinę motyvaciją ( $p=0,016$ ;  $H=12,172$ ) reikšmingi skirtumai pastebimi tarp profesinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Iš pateiktų vidutinių rangų vidurkių matyti, kad išorinė motyvacija daugiau dominuoja tarp darbuotojų turinčių profesinį išsilavinimą ( $N=18$ ;  $M_{\text{rank}}=146,28$ ). Šiems darbuotojams svarbesnė išorinė motyvacija dirbant lyginat su nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turinčiais darbuotojais ( $N=34$ ;  $M_{\text{rank}}=100,40$ ). Jiems svarbu gauti papildomą materialinį atlygį už pasiektus rezultatus.

Kruskal-Wallis H test lyginant vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimą tarp skirtinguose miestuose dirbančių darbuotojų (žr. 7 lentelė) buvo nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai tarp skirtinguose miestuose dirbančių darbuotojų grupių, nes  $p=0,023$ . Tuo tarpu išorinės motyvacijos vertinime statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių nerasti, nes  $p=0,638$ . Detali visų grupių reikšmių lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 6)

7 lentelė.

*Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai pagal miestą, kuriame dirba*

	<i>Miestas</i>	<i>N</i>	<i>Vidutinis rangas</i>	<i>p</i>	<i>H</i>
<i>Vidinė motyvacija</i>	Viename iš didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	184	132,96	0,023	7,524
	Miestelyje / kaime	17	100,29		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis 2020

Įvertinus pateiktus duomenis matome, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai vidinės motyvacijos vertinime ( $p=0,023$ ;  $H=7,524$ ). Skirtumas pastebimas tarp darbuotojų,

dirbančių didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir darbuotojų, dirbančių miestelyje/kaime. Tarp kitų grupių skirtumų nebuvo rasta. Pagal vidutinių rangų vertinimą galima teigti, kad tarp didžiuosiuose Lietuvos miestuose dirbančių darbuotojų ( $N=184$ ;  $M_{\text{rank}}=132,96$ ) daugiau dominuoja vidinė motyvacija lyginant su miestelyje/kaime dirbančiais darbuotojais ( $N=17$ ;  $M_{\text{rank}}=100,29$ ). Tikėtina, kad tokiems darbuotojams svarbesnis pasiektas vidinis rezultatas: galimybė dirbti mėgstamą darbą, mažesnis darbo krūvis, galimybė daryti karjerą, pagyrimas, nei kitos išorinės paskatos.

Remiantis Kruskal-Wallis H kriterijaus reikšmingumo kriterijais (žr. 8 lentelė) yra pastebimi statistiškai reikšmingi vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupių, nes  $p=0,001$ . Tuo tarpu išorinės motyvacijos skirtumas tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas, nes  $p=0,997$ . Detali visų grupių reikšmių lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 7)

8 lentelė

*Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas*

	<i>Pareigos</i>	<i>N</i>	<i>Vidutinis rangas</i>	<i>p</i>	<i>H</i>
<i>Vidinė motyvacija</i>	Skyriaus vadovas (-ė)	29	168	0,001	21,647
	Draudimo konsultantas (-ė)	57	95		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

Įvertinus pateiktus duomenis matome, kad yra nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant vidinę motyvaciją ( $p=0,01$ ;  $H=21,647$ ). Pastebimas egzistuojantis statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų, užimančių skyriaus vadovų ir darbuotojų, užimančių draudimo konsultantų pareigas. Tarp kitų grupių skirtumų nebuvo rasta. Pateiktų vidutinių rangų vertinimas parodo, kad darbuotojai užimantys aukštesnes pareigas ( $N=29$ ;  $M_{\text{rank}}=168$ ) labiau linkę į vidinę motyvaciją lyginant su kitais, žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais ( $N=57$ ;  $M_{\text{rank}}=95$ ). Aukštesnes pareigas užimančiam darbuotojui svarbesnis vidinis pasitenkinimas savo darbo rezultatais ir tokiam darbuotojui nereikia papildomo išorinio atlygio, kad padidėtų motyvacija darbui.

## 5.2. Emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimas skirtingose respondentų grupėse

Kaip buvo nustatyta vertinant duomenų normalumo pasiskirstymą, kad emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimai laikytini artimais parametriniams, tad bus skaičiuojami vidurkiai, remiantis T-Test, siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus ryšius įsipareigojimo tipų vertinime tarp moterų ir vyrų. Taip pat bus naudojama ANOVA analizė, siekiant išsiaiškinti reikšmingus įsipareigojimo tipų vertinimo skirtumus tarp kitų demografinių veiksnių. Išskirti tarp kokių grupių pastebimi ryškiausi skirtumai bus taikomas Bonferroni metodas. Prieš apžvelgiant tolimesnius analizės rezultatus pažymėtina, kad tarp lyties, remiantis T-test reikšmėmis, remiantis ANOVA tarp skyriaus, kuriame dirbama, išsilavinimo, miesto, kuriame dirbama, reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta.

Taikant ANOVA nustatyta, kad ne visų grupių vidurkiai vienodi ir tarp kai kurių amžiaus grupių yra statistiškai reikšmingai besiskiriančių vidurkių (žr. 9 lentelė), vertinant emocinį įsipareigojimą, nes  $p=0,012$ . Standartiniai nuokrypiai panašūs. Detali testo reikšmių lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 8)

### 9 lentelė

*ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal amžių*

	Amžius	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	ANOVA		Bonferroni	
					F	p	Vidurkių skirtumas	p
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	18 m. - 25 m.	37	3,86	1,534	3,733	0,012	0,829	0,039
	36 m. – 40 m.	61	4,69	1,504				
	18 m. - 25 m.	37	3,86	1,534			0,956	0,009
	41m. ir daugiau	66	4,82	1,488				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

Iš kintamųjų vidurkių reikšmių pastebima, kad emocinį įsipareigojimą labiau jaučia darbuotojai, kurių amžiaus 41 m. ir daugiau (N=66; M=4,82), o mažiausiai emocinis, įsipareigojimas jaučiamas tarp darbuotojų, kurių amžius nuo 18 m iki 25 m. (N=37; M=3,86). Maža statistinio koeficiento reikšmė prie emocinio įsipareigojimo  $p=0,012$  rodo, kad tarp kai kurių



amžiaus grupių yra statistiškai reikšmingai besiskiriančių vidurkių vertinant emocinį įsipareigojimą. Siekiant išsiaiškinti tarp kokių grupių yra statistiškai reikšmingi ryšiai buvo vertinami Bonferroni kriterijai. Vertinimo metu nustatyta, kad tarp kai kurių skirtingo amžiaus kategorijų darbuotojų emocinio įsipareigojimo vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų. Ryškiausi skirtumai pastebėti tarp šių grupių:

- 18 m. – 25 m. ir 36 m. – 40 m., ( $p=0,039$ ; vidurkių skirtumas - 0,829).
- 18 m. – 25 m. ir 41 m. ir daugiau; ( $p=0,009$ ; vidurkių skirtumas - 0,956).

Iš gautų reikšmingumo skirtumų pastebimas darbuotojų amžiaus kitimas, kad kuo vyresni darbuotojai, tuo labiau galima teigti, kad tokie darbuotojai labiau jaučia stipresnį emocinį įsipareigojimą konkrečiai įmonei. Tuo tarpu tarp jaunesnių darbuotojų labiau dominuoja tęstinis bei normatyvinis įsipareigojimas konkrečiai įmonei.

Taikant ANOVA nustatyta, kad ne visų grupių vidurkiai vienodi ir tarp kai kurių skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupių yra statistiškai reikšmingai besiskiriančių vidurkių, vertinant emocinį įsipareigojimą kadangi  $p=0,026$  (žr. 10 lentelė). Standartiniai nuokrypiai panašūs. Detali testo reikšmių lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 9).

10 lentelė

*ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas*

	Pareigos	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	ANOVA		Bonferroni	
					F	p	Vidurkių skirtumas	p
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	Draudimo konsultantas (-ė)	57	4,11	1,573	2,594	0,026	1,110	0,014
	Skyriaus vadovas (-ė)	29	5,22	1,218				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

Iš pateiktų kintamųjų vidurkių reikšmių pastebima, kad emocinį įsipareigojimą vidutiniškai daugiau jaučia skyriaus vadovai ( $N=29$ ;  $M=5,22$ ), o mažiausiai emocinį įsipareigojimą jaučia darbuotojai dirbantys draudimo konsultantais ( $N=57$ ;  $M=4,11$ ).

Maža statistinio koeficiento reikšmė prie emocinio įsipareigojimo  $p=0,026$  rodo, kad tarp kai kurių skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupių yra statistiškai reikšmingai besiskiriančių vidurkių vertinant emocinį įsipareigojimą. Remiantis Bonferroni kriterijumi nustatyta, kad skyriaus vadovų emocinio įsipareigojimo vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi

nuo draudimo konsultantais dirbančių darbuotojų ( $p=0,014$ , vidurkių skirtumas - 1,110). Su kitais įsipareigojimo tipais statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta, tačiau buvo pastebima tendencija, kad emocinį įsipareigojimą labiau jaučia aukštesnes pareigas užimančios darbuotojai lyginant su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais.

Taikant ANOVA nustatyta, kad ne visų grupių vidurkiai vienodi ir tarp kai kurių skirtingą laiką įmonėje dirbančių darbuotojų yra statistiškai reikšmingai besiskiriančių vidurkių vertinant emocinį įsipareigojimą ( $p=0,028$  ir  $p=0,043$  etitinkamai) (žr. 11 lentelė). . Detali testo reikšmių lentelė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 10).

11 lentelė

*ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal skirtingą išdirbtą laiką konkrečioje įmonėje*

	<i>Darbo laikas įmonėje</i>	<i>N</i>	<i>Vidurkis</i>	<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>ANOVA</i>		<i>Bonferroni</i>	
					<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Vidurių skirtumas</i>	<i>p</i>
<i>Emocinis įsipareigojimas</i>	Iki 1 metų	48	4,17	1,607	3,084	0,028	0,819	0,021
	Nuo 6 iki 10 metų	63	4,99	1,435				
<i>Normatyvinis įsipareigojimas</i>	Nuo 6 iki 10 metų	63	4,65	1,164	2,750	0,043	0,682	0,048
	11 metų ir daugiau	41	3,97	1,373				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis 2020

Iš pateiktų reikšmių vidurkių pastebima, kad emocinį įsipareigojimą vidutiniškai daugiau jaučia darbuotojai, dirbantys nuo 6 iki 10 m. ( $N=63$ ;  $M=4,99$ ) įmonėje, o mažiausiai emocinį, įsipareigojimą jaučia darbuotojai dirbantys įmonėje iki 1 metų. ( $N=48$ ;  $M=4,17$ ). Normatyvinį įsipareigojimą daugiau jaučia darbuotojai, dirbantys įmonėje nuo 6 iki 10 metų ( $N=63$ ;  $M=4,65$ ), o mažiausiai normatyvinį įsipareigojimą jaučia darbuotojai dirbantys įmonėje 11 metų ir daugiau ( $N=41$ ;  $M=3,97$ ).

Mažos statistinio koeficiento reikšmės prie emocinio įsipareigojimo  $p=0,028$  ir prie normatyvinio įsipareigojimo  $p=0,043$  rodo, kad tarp skirtingą laiką įmonėje darbuotojų grupių yra statistiškai reikšmingai besiskiriančių vidurkių vertinant emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Remiantis Bonferroni kriterijumi nustatyta, kad tarp skirtingą laiką įmonėje darbuotojų grupių emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų.

Ryškesni skirtumai vertinant emocinį įsipareigojimą pastebimi:

➤ iki 1 metų ir nuo 6 m. iki 10 m. įmonėje dirbančių darbuotojų ( $p=0,021$ ; vidurkių skirtumas - 0,819).

Ryškiausi skirtumai vertinant normatyvinį įsipareigojimą pastebimi tarp:

➤ 11 m. ir daugiau ir nuo 6 m. iki 10 m. įmonėje dirbančių darbuotojų ( $p=0,048$ ; vidurkių skirtumas-0,682).

Galima pastebėti, kad ilgesnį laiką dirbantys darbuotojai labiau jaučia emocinį įsipareigojimą organizacijai lyginant su trumpesnį laiką dirbančiais darbuotojais. Priešingai vertinant normatyvinį įsipareigojimą pastebima, kad normatyvinį įsipareigojimą jaučia trumpesnį laiką įmonėje dirbantys darbuotojai.

### **5.3. Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų įsipareigojimui daugianarės tiesinės regresijos modelis**

Siekiant įvertinti ir pagrįsti sudarytą tyrimo modelį, kuriame nepriklausomi kintamieji X (vidinė ir išorinė motyvacija) įtakoja priklausomus kintamuosius – Y (emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą, buvo naudotas daugianarės tiesinės regresijos (angl. Linear regression) metodas. Tikslas įvardinti konkrečiai kokia motyvacija: vidinė ar išorinė turi didesnį poveikį darbuotojų skirtingiems įsipareigojimo tipams. Regresijos modelio tinkamumas bus tikrinamas ANOVA test pagalba ir laikoma, kad regresinė lygtis tinkama esant koreguotam determinacijos koeficientui  $r^2_{adjust} > 0,20$ . Daugianarės tiesinės regresijos metodu siekiama patikrinti išsikeltas tyrimo hipotezes ir sudaryti daugianarės tiesinės regresijos modelį, kuriame atsispindės Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų įsipareigojimo ( $Y_{1,2,3}$ ) priklausomybė nuo regresorių: vidinės motyvacijos ( $X_1$ ) ir išorinės motyvacijos ( $X_2$ ). Prieš atliekant tolimesnes regresines analizes buvo atliktas parinkto modelio tinkamumo vertinimas, kurio metu patikrinta ar turimi duomenys tinka modelio sudarymui.

Įvertinus vidinės ir išorinės motyvacijos bei emocinio įsipareigojimo regresijos modelio rodiklius (žr. priedas nr. 11) buvo nustatyta, kad modelis tinkamas tolimesnei analizei. Modelio tinkamumas patvirtinamas gautais  $r^2_{adj}=0,541$  ( $r^2 > 0,2$ ), bei ANOVA F- 147,919 paaiškinantis, kad modelis pasiekia statistinį reikšmingumą su  $p < 0,001$  ir, kad turimi duomenys tinka regresinei analizei.  $VIF < 4$  – tarp  $X_1$  ir  $X_2$  nėra multikolinearumo problemos. Remiantis duomenimis galima teigti, kad vidinė ir išorinė motyvacija paaiškina 54,1% emocinio įsipareigojimo pokyčių, kintant

vidinei ir išorinei motyvacijai. Kadangi duomenys parametriniai buvo papildomai naudojama Bootstrap procedūra, kuri leido nustatyti, kad vidinė motyvacija daro didesnę teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui. Atsižvelgiant į tai, kad vidinės motyvacijos pokyčiai turi daugiau teigiamo poveikio emociniam įsipareigojimui ir nėra statistiškai reikšmingumo skirtumo tarp išorinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo iš modelio buvo pašalinta reikšmingos įtakos emociniam įsipareigojimui neturintis regresorius ir modelis buvo koreguojamas (žr. 12 lentelė).

12 lentelė

*Koreguotas vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo regresijos modelis*

ANOVA											
F	p										
295,984	<0,01			Nestand.koef B	Stand.koef β	t	p	VIF	Boostrtap 95% Pasikliautinis intervalas		
		r <sup>2</sup>	r <sup>2adj</sup>							Apatinė reikšmė	Viršutinė reikšmė
<b>Konstanta</b>			-	0,658	-	2,793	0,006		0,153	1,203	
<b>Vidinė motyvacija</b>		0,544	0,542	1,127	0,738	17,204	<0,01	1,000	0,991	1,259	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

ANOVA F - 295,984 ir modelis pasiekia statistinį reikšmingumą su  $p < 0,01$ , tai galime tvirtinti, kad turimi duomenys tinka regresinei analizei,  $p < 0,01$  patvirtina, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo.  $VIF < 4$  – tarp  $X_1$  ir  $X_2$  nėra multikolinearumo problemos. Koreguoto modelio determinacijos  $r^2_{adj} = 0,542$  parodo, kad regresijos modelyje esantys nepriklausomi kintamieji paaiškina 54,2% emocinio įsipareigojimo dispersijos, kintant vidinei motyvacijai. Vidinės motyvacijos nestandartizuotas regresijos koeficientas  $B_{vid.m.} = 1,127$  gali kisti nuo 0,998 apatinės iki 1,258 viršutinės ribos. Bendrą modelio įvertinimą galima išreikšti regresijos formule:

$$Y = C + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + C, \text{ kur:}$$

Y- priklausomas kintamasis; C- konstanta;  $B_1$ – pirmo nepriklausomo kintamojo nestandartizuotas koeficientas;  $B_2$ - antro nepriklausomo kintamojo nestandartizuotas koeficientas X-nepriklausomas kintamasis; C – atsitiktinė paklaida

$$Y(\text{emocinis įsipareigojimas}) = 0,658 + 1,127 * \text{vidinė motyvacija} + C \quad (2)$$

Regresinė lygtis paaiškina, kad vidinės motyvacijos pasikeitimas emocinį įsipareigojimą veikia 54,2%. Lietuvos draudimo įmonėse padidinus darbuotojų vidinę motyvaciją 100%, emocinis darbuotojų įsipareigojimas padidėja 73,8%.

13 lentelė

*Vidinės ir išorinės motyvacijos bei tęstinio įsipareigojimo regresijos modelis*

ANOVA									
F	p								
60,112	<0,01								
	$r^2$	$r^2_{adj}$	Nestand.koef B	Stand.koef $\beta$	t	p	VIF	Bootstrap 95% Pasikliautinis intervalas	
								Apatinė reikšmė	Viršutinė reikšmė
<i>Konstanta</i>	-	-	0,606	-	1,662	0,098	-	-0,003	1,220
<i>Vidinė motyvacija</i>	0,327	0,322	0,698	0,470	8,730	<0,01	1,066	0,534	0,861
<i>Išorinė motyvacija</i>			0,349	0,229	4,259	<0,01	1,066	0,195	0,513

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

ANOVA F=60,112 ir modelis pasiekia statistinį reikšmingumą su  $p < 0,01$ , tai galime tvirtinti, kad turimi duomenys tinka regresinei analizei.  $VIF < 4$  – tarp  $X_1$  ir  $X_2$  nėra multikolinearumo problemos. Determinacijos koeficientas  $r^2 = 0,322$ , parodo, kad tęstinio įsipareigojimo pokytis yra priklausomas nuo vidinės ir išorinės motyvacijos pokyčio 32,2%. Vidinės motyvacijos pokytis turi reikšmingesnę įtaką tęstiniam įsipareigojimui. Nestandartizuotas regresijos koeficientas  $B_{vid.m} = 0,698$ , kuris gali kisti intervale nuo 0,534 iki 0,861.  $B_{išor.m} = 0,349$ , kuris gali kisti nuo 0,195 iki 0,513 viršutinės ribos. Bendrą modelio įvertinimą galima išreikšti regresijos formule:

$$Y(\text{tęstinis įsipareigojimas}) = 0,606 + 0,698 * \text{vidinė motyvacija} + 0,349 * \text{išorinė motyvacija} + \epsilon \quad (3)$$

Galime teigti, kad sudaryta regresinė lygtis paaiškina, kad vidinės ir išorinės motyvacijos pakitimai tęstinį įsipareigojimą veikia 32,2%. Vidinės motyvacijos padidėjimas daro didesnę teigiamą poveikį Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui. 100% padidėjus vidinei motyvacijai, tęstinis darbuotojų įsipareigojimas padidėja 47% ir padidėjus 100% išorinei motyvacijai, tęstinis įsipareigojimas padidėja beveik 23%.

Toliau buvo atliekama vidinės ir išorinės motyvacijos bei normatyvinio įsipareigojimo regresijos analizė (žr priedas nr. 12), kurios metu buvo nustatyta, kad ANOVA F-81,969 ir modelis pasiekia statistinį reikšmingumą su  $p < 0,01$ , tai galime tvirtinti, kad duomenys tinka regresinei analizei.  $VIF < 4$  – tarp  $X_1$  ir  $X_2$  nėra multikolinearumo problemos. Koreguotas determinacijos koef.  $r^2 = 0,394$  paaiškina, kad vidinės ir išorinės motyvacijos variacijos paaiškina tik 39,4% emocinio įsipareigojimo dispersijos. Šis regresijos modelis tikrai yra statistiškai reikšmingas ir bent vienas nepriklausomas kintamasis, šiuo atveju vidinė ar išorinė motyvacija, modelyje yra reikalinga. Nustatyta, kad vidinės motyvacijos pasikeitimas teigiamai gali paveikti normatyvinį įsipareigojimą, tuo tarpu pasikeitus išorinei motyvacijai normatyvinis įsipareigojimas nesikeičia. Kadangi duomenys parametriniai buvo papildomai naudojama Bootstrap procedūra, kuri patvirtina, kad vidinė motyvacija daro teigiamą įtaką normatyviniam įsipareigojimui. Atsižvelgiant į tai, kad vidinės motyvacijos pokyčiai turi daugiau teigiamo poveikio normatyviniam įsipareigojimui ir nėra statistiškai reikšmingumo skirtumo tarp išorinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo iš modelio buvo pašalinta reikšmingos įtakos normatyviniam įsipareigojimui neturintis regresorius ir modelis buvo koreguojamas (žr.14 lentelė).

14 lentelė

*Koreguotas vidinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo regresijos modelis*

<b>ANOVA</b>										
<b>F</b>	<b>p</b>									
163,597	<0,01	$r^2$	$r^2_{adj}$	<i>Nestand.koef B</i>	<i>Stand.koef. <math>\beta</math></i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>	<i>Bootstrap 95% Pasikliautinis intervalas</i>	
									<i>Apatinė reikšmė</i>	<i>Viršutinė reikšmė</i>
<b>Konstanta</b>	-	-	-	1,384	-	5,856	<0,01	-	0,951	1,808
<b>Vidinė motyvacija</b>	0,397	0,395	0,841	0,630	12,791	<0,01	1,000	0,712	0,973	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

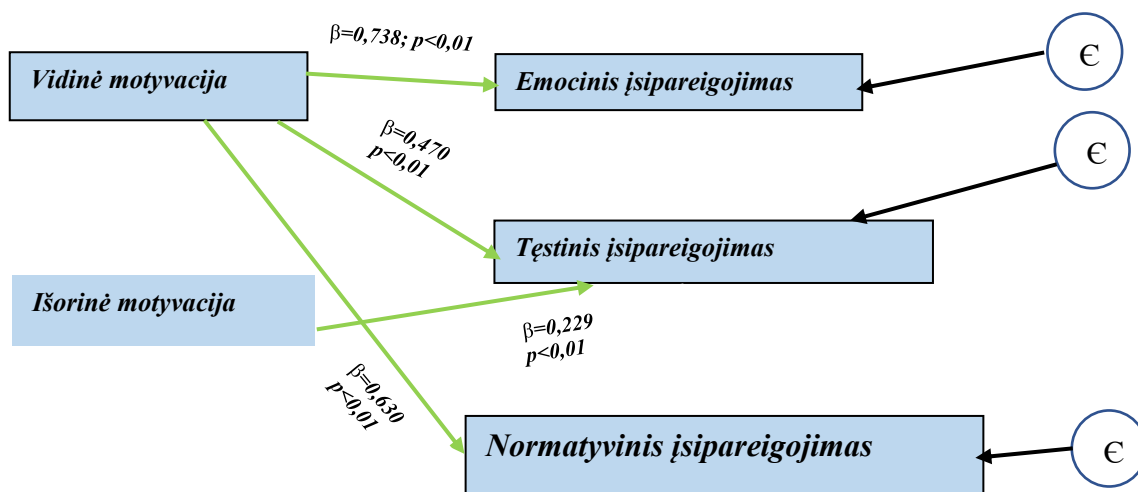
ANOVA F - 163,597 ir modelis pasiekia statistinį reikšmingumą su  $p < 0,01$  patvirtina, kad duomenys tinka regresinei analizei.  $VIF < 4$  – tarp  $X_1$  ir  $X_2$  nėra multikolinearumo problemos. ANOVA  $p < 0,01$  patvirtina, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp vidinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo. Koreguotas determinacijos koeficientas

$r^2=0,395$ , vidinė motyvacija paaiškina 39,5% normatyvinio įsipareigojimo pokyčių. Normatyviniam įsipareigojimui didelę reikšmę turi vidinė motyvacija, tai galime tvirtinti, kad turimi duomenys tinka regresinei analizei.  $B_{vid.m} = 0,841$ , kuris gali kisti nuo 0,712 apatinės ribos iki 0,973 viršutinės ribos. Bendrai gautos daugianarės regresijos rezultata galima išreikšti regresijos formule:

$$Y(\text{normatyvinis įsipareigojimas}) = 1,384 + 0,841 * \text{vidinė motyvacija} + \epsilon \quad (4)$$

Remiantis gauta regresijos lygtimi galime paaiškinti, kad vidinės motyvacijos pasikeitimas 39,5% daro poveikį darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui. Lietuvos draudimo įmonėse dirbantiems darbuotojams 100% padidinus vidinę motyvaciją, normatyvinis įsipareigojimas padidėja 63%.

Atlikus visų regresijų modelių analizes buvo sudarytas vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse daugianarės tiesinės regresijos modelis:



3 paveikslas. Daugianarės tiesinės regresijos modelis

→ - daro poveikį

Šaltinis: sudaryto darbo autorės, 2020

Apibendrinant gautų regresijų sąsajas galima įžvelgti, kad pagal tyrimo modelį vidinė motyvaciją turi reikšmingiausią ir stipresnę poveikį visiems įsipareigojimo tipams. Didžiausias vidinės motyvacijos poveikis pasireškia emociniam įsipareigojimui. Toks ryšys buvo patvirtintas tokių autorių kaip Choong ir kt., (2011) atlikto tyrimo metu, kuriame nustatyta, kad būtent ryšys

tarp vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo yra stipriausias (Choong ir kt., 2011). Priešingai nei išorinė motyvacija, kurios teigiamas poveikis nustatytas tik tęstiniam įsipareigojimui. Šio tyrimo metu nustatyta ryšy galim palyginti su Gagné ir kt., (2010) atliktame tyrime pateiktomis išvadoms, kad išorinė motyvaciją gali daryti teigiamą įtaką tęstiniam įsipareigojimui.

#### 5.4. Patvirtinančioji faktorinė analizė ir struktūrinių lygčių modeliavimas

Siekiant patikrinti ar sudarytas tyrimo kintamųjų priklausomybių modelis tinka duomenims bus atliekamas SEM - struktūrinių lygčių modeliavimas. SEM analizė susideda iš kelių etapų. Pirmajame etape atliekamas matavimo modelio kūrimas, naudojantis patvirtinančiąją faktorinę analizę (angl. Confirmatory Factor Analysis CFA). Naudojantis CFA nustatydamas ar su turimais duomenimis tiriant (N=250) respondentų imtį gautas faktorių modelis tinkamas struktūrinių lygčių sudarymui. Faktorinės analizės atlikimui buvo naudojami 2 konstruktai su 5 latentiniais veiksniais: vidinė, išorinė motyvacija, emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas. Konstrukto vidinio patikimumo reikšmės pateiktos (žr. 4 lentelė). Detali atliktos faktorinės analizės duomenys pateikiami šio darbo priede (žr. priedas nr. 13).

Atlikus pirminio modelio patvirtinančiąją faktorinę analizę paaiškėjo, kad turimi duomenys tolimesniam tyrimo etapui-struktūrinių lygčių modeliavimui iš dalies netinkami ir modelis turi būti koreguojamas (žr. 15 lentelė).

15 lentelė

*Pradinio tyrimo modelio patvirtinančiosios faktorinės analizės matavimo duomenų rodikliai*

<i>p</i>	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>
<0,001	5694,886	378	0,107	0,817	0,797

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, 2020

Reikšmingumo lygmuo  $p$  laikytina priimtina, kai  $p > 0,05$ , tačiau turint daugiau nei 200 respondentų  $p$  visada būna  $< 0,005$ . Tad galima teigti, kad  $p < 0,001$  yra tinkama ir laikytina priimtina šiuo atveju. Df- 378 RMSEA indeksas 0,107 didesnis už laikytina priimtina. CFI -0,817 ir TLI - 0,797 reikšmės mažesnės už priimtinas reikšmes.

Įvertinus gautų rodiklių reikšmes buvo nuspręsta koreguoti modelį, nes dabartinės reikšmės neatitinka priimtinais laikytinų reikšmių. Todėl buvo nuspręsta pašalinti kai kuriuos



konstruktų stebimus teiginius. Stebimi teiginiai buvo atrenkami įvertinus jų faktorių svorius ir varijuojant teiginių kombinacijomis. Atitinkamai iš faktorių buvo eliminuoti stebimi teiginiai (žr. priedas nr. 14), kurių faktorių svoris buvo mažiau nei 0,6 ir įvertinus variacijos metu gautus rodiklius.

Iš modelio eliminavus teiginius buvo per naują vertinami naujų konstruktų patikimumo rodikliai Cronbach's alpha, siekiant aptikrint ar koreguoti konstruktai yra tinkami tolimesnei analizei ir sudaromas naujas koreguotas modelis (žr. 16 lentelė).

16 lentelė

*Koreguoto modelio struktūra:*

<b>Konstruktas</b>	<b>Teiginiai</b>	<b>Cronbach's alpha (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Vidinė motyvacija</b>	4	0,878
Q1A1-Mano darbo varomoji jėga slypi užduotyse, kurias atlieku darbe		
Q1A2- Atliekamos darbe užduotys suteikia malonumą		
Q1A3- Mano darbas yra prasmingas		
Q1A4-Mano darbas yra jaudinantis		
<b>Išorinės motyvacija</b>	3	0,826
Q1A7-. Jei įdedu papildomų pastangų savo darbe, turiu gauti už tai papildomą atlygį		
Q1A8-Man svarbu turėti galimybę gauti išorinį paskatinimą, kad savo darbą atlikčiau gerai		
Q1A9-Išorinės paskatos, tokios kaip premijos ir papildomos gaunamos naudos, yra labai svarbios, kad gerai atlikčiau savo darbą		
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	4	0,900
Q2A2-Aš priimu šios organizacijos problemas taip arti, kaip savo asmenines		
Q2A3R-Aš šioje organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“		
Q2A4R-Nesijaučiu „emociškai prisiršęs (-usi)“ prie šios organizacijos		
Q2A6R-Nejaučiu stipraus priklausymo jausmo šiai organizacijai		
<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	3	0,853
Q3A1-Man būtų labai sunku palikti darbą šioje organizacijoje, net jei to labai norėčiau		
Q3A2-Mano gyvenimas būtų itin sutrikdytas, jei palikčiau savo organizaciją		
Q3A3-Šiuo metu pasilikti dirbti šioje organizacijoje yra ne tik būtinybė, bet ir noras		
<b>Normatyvinis įsipareigojimas</b>	4	0,889
Q4A2- Net jei tai būtų mano naudai, aš nemanau, kad būtų teisinga išeiti iš šios organizacijos		
Q4A3- Jausčiausi kalta (-as), jei dabar pasitraukčiau iš šios organizacijos		
Q4A4- Ši organizacija nusipelno mano įsipareigojimo		
Q4A5- Šiuo metu neišeisiu iš šios organizacijos, nes jaučiu pareigą joje likti		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

Koreguotų konstruktų visos Cronbach's alpha >0,7, galima teigti, kad konstruktai yra patikimi ir juos galima naudoti tolimesniame etape. Toliau atliekama naujo modelio, kurį sudaro 2 konstruktai su 5 latentiniais veiksniais, iš kurių išskiriami 5 faktoriai su atitinkamais stebimais

kintamųjų teiginiais patvirtinančioji faktorinė analizė (žr. 17 lentelė). Koreguotų stebimų teiginių faktorių svoriai kinta nuo 0,733 iki 0,890 (žr. priedas nr. 15).

17 lentelė

*Koreguoto modelio patvirtinančiosios faktorinės analizės matavimo duomenų rodikliai*

<i>p</i>	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>
<0,001	314,789	125,000	0,078	0,939	0,926

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

Reikšmingumo lygmuo  $p$  laikytina priimtina, kai  $p > 0,05$ , tačiau turint daugiau nei 200 respondentų  $p$  visada būna  $< 0,005$ . Tad galima teigti, kad  $p < 0,001$  yra tinkamas ir laikytina priimtina šiuo atveju.  $Df$ - 125,000.  $RMSEA=0,078$ ;  $CFI$ - 0,939 ir  $TLI$  - 0,926. Iš gautų patvirtinančiosios faktorinės analizės gautų reikšmių, galima laikyti, kad modelis yra priimtinas ir jį galima naudoti struktūrinių lygčių modeliavimui.

### **Struktūrinių lygčių modeliavimas**

Atlikus patvirtinančiąją faktorinę analizę buvo pradamas struktūrinių lygčių modeliavimas (angl. Structural Equation Modeling). Pradžioje buvo įvertinamos pradinės modelio reikšmės (žr. 18 lentelė). Detalesnė SEM analizė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 16).

18 lentelė

*Struktūrinių lygčių modelio duomenų analizė*

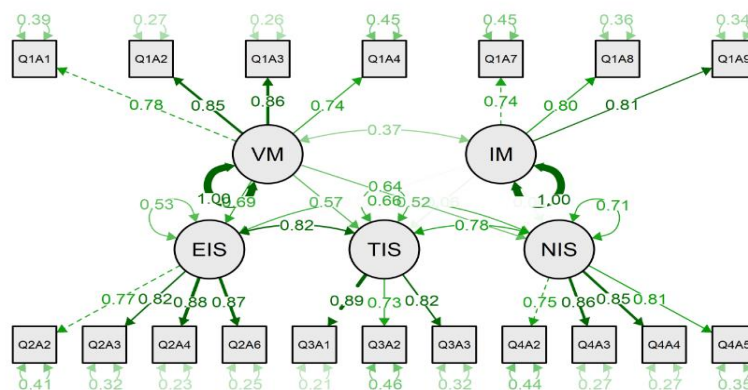
<i>p</i>	<i>df</i>	$\chi^2$	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>
<0,001	125,000	314,789	0,0078	0,939	0,926

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

Reikšmingumo lygmuo  $p$  laikytina priimtina, kai  $p > 0,05$ , tačiau turint daugiau nei 200 respondentų  $p$  visada būna  $< 0,005$ . Tad galima kad  $p < 0,001$  yra tinkamas ir laikytina priimtina šiuo atveju;  $df$ - 125,000.  $RMSEA=0,078$ ;  $CFI$  - 0,939 ir  $TLI$  - 0,926. Iš gautų patvirtinančiosios faktorinės analizės gautų reikšmių, galima laikyti, kad modelis yra priimtinas ir jį galima naudoti struktūrinių lygčių modeliavimui. Įvertinus gautas reikšmes nustatyta, kad modelis tinkamas ir galima sudarinėti struktūrinės lygtis paaiškinančias egzogeninių kintamųjų (vidinės ir išorinės motyvacijos) poveikį atskirai kiekvienam endogeniniam kintamajam (emociniam, tęstiniam,

normatyviam įsipareigojimui. Detalesnė SEM analizė pateikiama šio darbo priede (žr. priedas nr. 16).

Remiantis gutų lygčių reikšmėmis buvo sudarytas struktūrinių lygčių grafinis modelis (angl. Structural path diagram), paaškinantis egzogeninių ir endogeninių kintamųjų tarpusavio ryšius.



#### 4 paveikslas. Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse grafinis lygčių modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

Atlikus modelio analizę buvo nustatyti reikšmingi bei regresiniai ryšiai tarp vidinės ir išorinės motyvacijos ir skirtingų įsipareigojimo tipų. Remiantis gautu modeliu nustatyta, kad tarp emocinio įsipareigojimo ir vidinės motyvacijos egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys  $p=0,001$ ;  $\beta=0,693$ . Lietuvos draudimo įmonių darbuotojai labiau emociškai prisiriša prie organizacijos kintant jų vidinei motyvacijai. Vidinei motyvacijai padidėjus 100% Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinis įsipareigojimas padidėja 69,3%. Kas rodo, kad vidinė motyvacija stipriai ir teigiamai veikia emocinį įsipareigojimo pasikeitimą, pakitus vidinei motyvacijai.

Egzistuojantis statistiškai reikšmingas ryšys taip pat pastebimas tarp vidinės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo  $p=0,001$ ;  $\beta=0,574$ . Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui reikšmingos įtakos turi vidinės motyvacijos kitimas. Vidinė motyvacija turi teigiamą ryšį su tęstiniu įsipareigojimu. Vidinę motyvaciją padidinus 100%, tęstinis įsipareigojimas padidėja 66%. Kai tuo tarpu išorinė motyvacija neturi jokios reikšmingos įtakos tęstiniam įsipareigojimui.

Taip pat egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp vidinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo  $p=0,001$ ;  $\beta=0,520$ . Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui reikšmingos įtakos turi vidinė motyvacija. Vidinė motyvacija teigiamai veikia darbuotojų normatyvinį įsipareigojimą. Rezultatai rodo, kad jeigu vidinė motyvacija darbuotojui padidės 100%, normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas padidėja 66,8%. Kai tuo tarpu normatyviniam įsipareigojimui išorinės motyvacijos pokytis neturi jokios reikšmingos įtakos.

Remiantis sudarytų struktūrinių lygčių modelių galima teigti, kad dabartinis modelis pagal parametrus artimas reikalaujamos reikšmės, bet gali būti dar tobulinamas. Tačiau remiantis šiuo modeliu galime daryti tam tikras išvadas apie Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Darytina išvada, kad Lietuvos draudimo įmonėse darbuotojų vidinė motyvacija turi reikšmingos įtakos darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui. Pastebėtas reikšmingiausias ir stipriausias vidinės motyvacijos poveikis emociniam įsipareigojimui. Lietuvos draudimo įmonių darbuotojams padidinus jų vidinę motyvaciją 100%, jų emocinis įsipareigojimas padidėja 69,3%. Priešingai įvertinus Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinės motyvacijos poveikį įsipareigojimo tipams nustatyta, kad išorinės motyvacijos pokytis neturi jokios reikšmingos įtakos jokiam įsipareigojimo tipui.

### Tyrimo hipotezių tikrinimas ir pagrindimas

Remiantis atliktais daugianarės tiesinės regresinės analizės ir SEM rezultatais buvo patikrintos išsikeltos tyrimo hipotezės (žr. 19 lentelė).

19 lentelė

*Išsikeltų tyrimo hipotezių tikrinimas*

<i>Hipotezė</i>	<i>Regresinė analizė</i>	<i>Struktūrinės lygtys</i>
<b>H1:</b> Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.	Patvirtinama išsikelta tyrimo hipotezė	Patvirtinama išsikelta tyrimo hipotezė
<b>H2:</b> Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija turi neigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui.	Atmetama išsikelta tyrimo hipotezė	Atmetama išsikelta tyrimo hipotezė
<b>H3:</b> Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija turi neigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui.	Atmetama išsikelta tyrimo hipotezė	Atmetama išsikelta tyrimo hipotezė

<b>H4:</b> Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija turi teigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui.	Patvirtinama išsikelta tyrimo hipotezė	Atmetama išsikelta tyrimo hipotezė.
<b>H5:</b> Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį normatyviniam įsipareigojimui.	Patvirtinama išsikelta tyrimo hipotezė	Patvirtinama išsikelta tyrimo hipotezė
<b>H6:</b> Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija turi teigiamą poveikį normatyviniam įsipareigojimui.	Atmetama išsikelta tyrimo hipotezė	Atmetama išsikelta tyrimo hipotezė

19 lentelės tęsinys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais tyrimo duomenimis, 2020

**H1:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui. Šios hipotezės patvirtinimas sutampa su kitų autorių (Choong ir kt., (2011); Gagné, Forest, Gilbert ir Morin (2010); Ganesan ir Weitz (1996); Kuvaas ir kt., (2017); George ir Sabapathy (2011) atliktais tyrimais ir gautais rezultatais, kad vidinė motyvacija teigiamai susijusi su emociniu įsipareigojimu.

**H2:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija turi neigiamą poveikį emociniam įsipareigojimui. Patikrinus hipotezę nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp išorinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo. Gautas rezultatas yra priešingas, lyginant su kai kurių autorių Gagné ir kt., (2010) atliktais tyrimais ir gautais rezultatais. Šio autoriaus buvo nustatyta, kad išorinė motyvacija neigiamai veikia emocinį įsipareigojimą.

**H3:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija turi neigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui. Šios hipotezės rezultatai parodė priešingą poveikį, lyginant su kai kurių autorių Kuvaas ir kt., (2017) atliktais tyrimais, kuriuose buvo nustatyta, kad vidinė motyvacija neigiamai veikia tęstinį įsipareigojimą. Šio tyrimo metu buvo nustatyta, kad vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui.

**H4:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija turi teigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui. Regresinės analizės atvejis leidžia teigti, kad ši hipotezė gali būti patvirtinama, nes padidėjus 100% išorinei motyvacijai, tęstinis įsipareigojimas padidėja beveik 23% ir tai galime tvirtinti, kad išorinė motyvacija turi teigiamą poveikį tęstiniam įsipareigojimui. Priešingai struktūrinių lygčių atveju, hipotezė atmetama, kadangi nebuvo nustatytas joks ryšys tarp išorinės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo lyginant su kai kurių autorių kaip Kuvaas ir kt., (2017) bei Gagné ir kt., (2010) gautomis tyrimų išvadomis, kad išorinė motyvaciją teigiamai

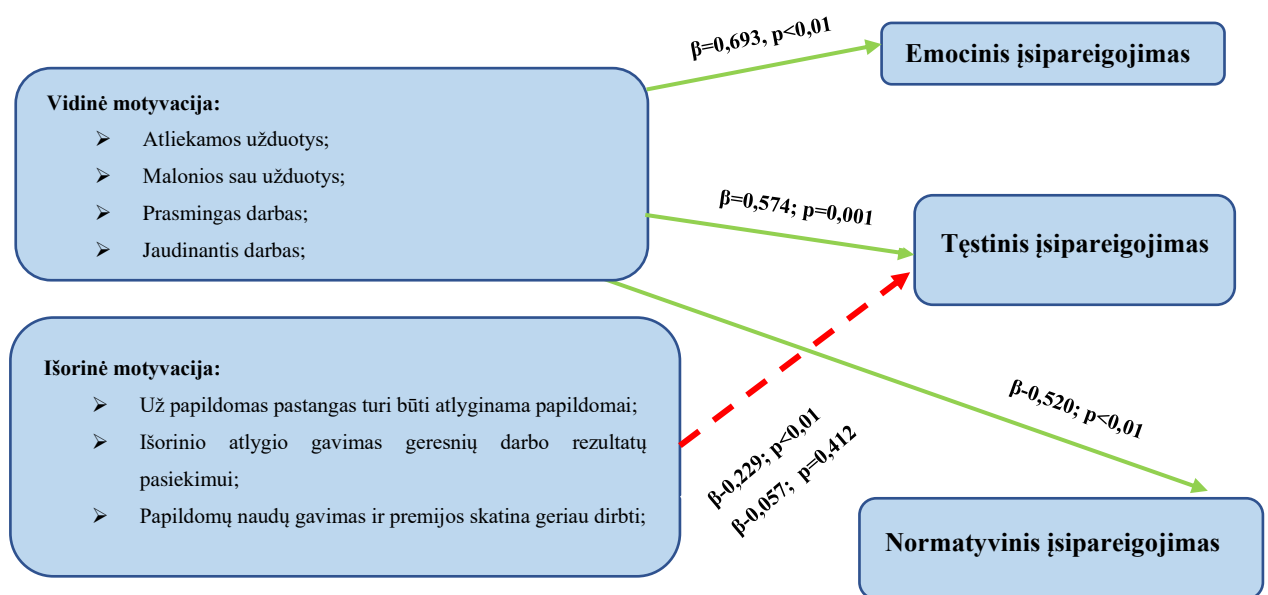
veikia tęstinį įsipareigojimą. Kadangi rezultatai gauti atlikus skirtingus matavimo metodus, tai galima teigti, kad išorinės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo ryšys yra nestabilus.

Šios hipotezės atmetimą galima susieti, kad būtent Lietuvos draudimo įmonėse darbuotojams vidinė motyvacija svarbesnė ir ji galbūt nulemia darbuotojo sprendimą likti organizacijoje.

**H5:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį normatyviniam įsipareigojimui. Šios hipotezės patvirtinimas sutampa su kai kurių autorių atliktų tyrimų rezultatais. Gagné, Forest, Gilbert ir Morin (2010) atliktuose tyrimuose buvo nustatyta, kad būtent vidinė motyvacija teigiamai susijusi su normatyviniu įsipareigojimu.

**H6:** Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų išorinė motyvacija turi teigiamą poveikį normatyviniam įsipareigojimui. Ši hipotezė įgavo priešingą reikšmę lyginant su kai kurių autorių Gagné ir kt., (2010) atliktu tyrimu, kuriame buvo nustatyta, kad normatyviniam įsipareigojimui teigiama įtaką daro išorinė motyvacija. Šio tyrimo atveju išorinė motyvacija neturi jokio ryšio su normatyviniu įsipareigojimui.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus buvo sudarytas Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio įsipareigojimui modelis (žr. 5 paveikslas).



5 paveikslas. Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio įsipareigojimui modelis

→ - teigiamas poveikis; - - - - - → - nestabilus ryšys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, gautais tyrimo rezultatais, 2020

Darytina išvada, kad tarp Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų daugiau linkę į vidinę motyvaciją. Darbuotojų tam tikram įsipareigojimui didesnę poveikį turi teigiami vidinės motyvacijos pokyčiai. Tuo tarpu išorinės motyvacijos pokytis turi įtakos tik Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui. Tokiems darbuotojams, kuriems svarbesnė išorinė motyvacija, jiems svarbu gauti atitinkamai papildomą atlygį, kad būtų pasiekti geri rezultatai. Tokie darbuotojai labiau prisiriša prie tam tikros draudimo įmonės, nes patys to nori ir yra dėkingi įmonei už suteiktas papildomas nauda, galimybes. Ryškiausias vidinės motyvacijos teigiamas poveikis pastebimas Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Darbuotojams, kurie labiau linkę į vidinę motyvaciją patinka pats darbo pobūdis, jie jaučia malonumą dirbdami darbą susijusį su draudimo paslaugų teikimu bei jaučiasi patenkinti pačia draudimo įmone bei jos teikiamais privalumais. Daugeliui darbuotojų dabartinė draudimo įmonės vertybės, požiūris turi nemažai asmeninės reikšmės.

### **5.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad yra egzistuojantis statistiškai reikšmingas vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse. Remiantis atliktos apklausos rezultatais nustatyta, kad didesnę teigiamą poveikį darbuotojų įsipareigojimui daro vidinė motyvacija. Ryškiausias vidinės motyvacijos poveikis pastebimas darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Atliktame tyrime nustatytas ryšys tarp vidinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo sutampa su daugelio ankstesnių atliktų tyrimų rezultatais. Tokį ryšio egzistavimą savo darbuose patvirtino tokie autoriai kaip: Choong ir kt., (2011); Gagné, Forest, Gilbert ir Morin (2010); Ganesan ir Weitz (1996). Kuvaas ir kt., (2017). Tuo tarpu atlikus daugianarės tiesinės regresijos analizę nustatyta, kad išorinė motyvacija gali turėti teigiamos įtakos tik darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui. Šiuos rezultatus galima palyginti su Gagné ir kt., (2010); Kuvaas ir kt., (2017) pateiktomis tyrimų išvadomis. Priešingas ryšys patvirtintas atlikus koreguoto tyrimo modelio skaičiavimus, kuriais remiantis ryšys tarp išorinės motyvacijos ir tęstinio įsipareigojimo nebuvo patvirtintas. Tarp Lietuvos draudimo įmonėse dirbančių darbuotojų pastebėta, kad darbuotojai labai panašiai įvertino vidinę ir išorinę motyvaciją atitinkamai:  $M=3,46$ ;  $M=3,71$ , tačiau remiantis vertinimo vidurkiais išorinės motyvacijos vertinimas buvo šiek tiek aukštesnis. Iš pateiktų motyvacijos

vertinimo reikšmių galima teigti, kad vidinę motyvaciją labiau jaučiama tarp darbuotojų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kurie užima aukštesnes pareigas ir dirba didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Tuo tarpu išorinė motyvacija labiau pasireiškia tarp darbuotojų, turinčių profesinį išsilavinimą, užimančių žemesnes pareigas kaip pvz.: draudimo konsultantai ir dirbančių miesteliuose/kaimuose. Nustatyta, kad Lietuvos draudimo įmonėse dirbančių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio vertinimas buvo labai panašus, tačiau remiantis vertinimo vidurkiais emocinis įsipareigojimas šiek tiek daugiau dominuoja, lyginant su kitais įsipareigojimo tipais atitinkamai:  $M=4,56$ ;  $M=4,32$  ir  $M=4,30$

Remiantis atliktais tyrimo duomenimis galime, teigti, kad emocinį įsipareigojimą labiau jaučia vyresni darbuotojai, kurių amžius svyruoja nuo 36 m iki 40 m ir nuo 41 m ir daugiau. Tuo tarpu tęstinį įsipareigojimą labiau juntamas tarp Lietuvos draudimo įmonėse dirbančių darbuotojų, kurie priklauso 18 m. – 25 m. amžiaus kategorijai. Taip pat pastebima tendencija, kad aukštesnes pareigas užimantys ir ilgesnį laiką įmonėje dirbantys darbuotojai labiau emociškai prisiriša prie įmonės. Vertinant darbuotojus, kurie Lietuvos draudimo įmonėse dirbą skirtingą laikotarpį nustatyta, kad darbuotojai dirbantys nuo 6 m. iki 10 m įmonėje labiau jaučia emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą konkrečiai įmonei, lyginant su trumpesnį laikotarpį dirbančiais darbuotojais.

Darytina išvada, kad tarp Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų labiau dominuoja vidinė motyvacija ir tokie darbuotojai daugiau linkę pasilikti konkrečioje įmonėje dėl emocinio prisirišimo, nes jiems patinka pats darbo pobūdis, jie jaučiasi patenkinti pačia įmone bei jos teikiama privilegijomis. Jaučiasi įvertinti, dirbantys prasmingą darbą bei turintys galimybes pasireikšti, kas būtent ir paskatina darbuotojų vidinę motyvaciją. Pažymėtina, kad darbuotojas dirbantis daugiau savo malonumui, jausdamas vadovų/kolegų pripažinimą labiau stengsis dėl bendrų rezultatų, nesiekdamas papildomo išorinio atlygio. Užtikrinant darbuotojams atitinkamos motyvacijos skatinimą tikėtina, kad darbuotojas svarstys visas galimybes tęsti karjerą dabartinėje įmonėje, jausis esantis įmonės dalimi ir visas susijusias problemas sieks pritraukti prie savęs lyg tai būtų jo asmeninės problemos. Kaip jau minėta motyvacijos ir įsipareigojimo ryšys plačiai išnagrinėtas, tačiau versle kasdien vykstantys pokyčiai vis dažniau priverčia įmones ieškoti tinkamų sprendimo būdų, kaip užtikrinti veiklos efektyvumą ir pasiekti gerus rezultatus. Kad visa tai būtų įgyvendinta ir būtų gauti norimi rezultatai būtina turėti reikiamus darbuotojus su reikiama kvalifikacija ir žiniomis, kurie savo darbu prisidėtų prie veiklos planų įgyvendinimo, nes



darbuotojai yra pagrindinis veiksnys užtikrinantis ilgalaikę įmonės sėkmę. Apie motyvacijos svarbą kasdien galime išgirsti ir darbuotojų motyvacija tampa kiekvienos įmonės pagrindiniu uždaviniu. Tad pravartu pasvarstyti ar gerą darbuotoją galime taip paprastai surasti? O galbūt reiktų stengtis išlaikyti savo jau turimus išteklius. Kiekvienas vadovas turėtų dėti maksimalias pastangas darbuotojų išlaikymui, jų kompetencijų tobulinimui. Kaip jau buvo paminėta reikiamos motyvacijos užtikrinimas ir darbuotojų įsipareigojimo stiprinimas padeda sumažinti darbuotojų, paieškos, atrankos ir kitų su darbuotojų susijusias išlaidas. Tad svarbu gebėti laiku išvelgti ir atrasti tuos pagrindinius darbuotojų motyvacijos šaltinius, kurie turėtų reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijos didinimui. Pabrėžtina, kad tai galėtų turėti reikšmingos įtakos jų įsipareigojimui bei užtikrintų atitinkamą indėlį į bendrų rezultatų pasiekimą. Darbuotojas turintis pakankamai motyvacijos prisidės tiek prie teikiamų paslaugų ar prekių gerinimo bet ir turės įtakos naujų klientų bei investicijų pritraukimui.

# IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

## IŠVADOS

1. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga atskleidė, kad nėra vieno ir visiems priimtino motyvacijos apibrėžimo. Kiekvienas žmogaus yra individualus ir kažko imtis ar siekti tikslų paskatina atsiradę tam tikri skirtingi vidiniai ar išoriniai motyvai (poreikiai, norai, siekiai), kuriuos reikia patenkinti. Atsižvelgiant į tai teigiama, kad kiekvienas žmogus yra linkęs į skirtingą motyvaciją. Remiantis tuo galima išskirti kelias pagrindines ir dažniausia nagrinėjamas motyvacijos koncepcijas: vidinė ir išorinė motyvacija, kurios kaip gali veikti kartu arba išsiskirti viena iš jų. Vidinės motyvacijos atsiradimą inicijuoja atsiradę vidiniai motyvai (pvz.: pripažinimas, suteikiama galimybė pasireikšti), skatinantys imtis konkrečios veiklos. Tuo tarpu išorinės motyvacijos pasireiškimą labiau inicijuoja išorės lemiami veiksniai (pvz.: papildomas atlygis už įdėtas pastangas, didesnis atlyginimas ir kt.). Galima teigti, kad vidinės ir išorinės motyvacijos buvimas teigiamai veikia darbuotojų darbo rezultatus, įsipareigojimą bei turi įtakos darbuotojų gerovei. Tuo pačiu vidinė motyvacija gali būti laikoma geresne motyvacijos forma nei išorinė motyvacija, kadangi turės stipresnę ir ilgalaikę poveikį darbuotojams.

2. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize nustatyta, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijoje yra siejamas su darbuotojo atsidavimu įmonei, jos vertybėms bei formuojamai politikai. Daugelio autorių yra išskiriami dažniausiai nagrinėjami trys pagrindiniai įsipareigojimo tipai, nusakantys darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšį: *emocinis įsipareigojimas* išreiškiantis norą tęsti santykį su konkrečia organizacija dėl pasitikėjimo savimi, jaučiant malonumą dirbant šioje organizacijoje priimant visas įmonės vertybes bei siekiant bendrų tikslų. *Tęstinis įsipareigojimas* siejamas su ekonominiu aspektu, kai darbuotojas prieš nusprenddamas palikti įmonę viską apskaičiuoja ir nusprendžia toliau dirbti dėl atsirandančių nuostolių palikus dabartinę įmonę. *Normatyvinis įsipareigojimas* išreiškiamas darbuotojų pasitenkinimu esamu atlyginimu, išmokomis bei darbo sąlygomis. Darbuotojas lieka, nes jaučia pareigą likti, atsidėkodamas už investicijas į jį kaip į darbuotoją. Teoriniu aspektu nagrinėjant įsipareigojimą darytina išvada, kad visi trys įsipareigojimo tipai: emocinis, tęstinis bei normatyvinis yra tarpusavyje susiję. Kiekvienas darbuotojas skirtingai suvokia emocinį, tęstinį ir normatyvinį

įsipareigojimą. Ryšium su tuo, skirtingi įsipareigojimo tipai gali dominuoti kartu, keli arba tik vienas iš jų. Deja, dažnais atvejais organizacijoje darbuotojų įsipareigojimo formavimui neskiriama pakankamai dėmesio, neišsiaiškinama kas būtent gali turėti įtakos darbuotojų įsipareigojimui.

3. Remiantis atlikta literatūros šaltiniu apžvalga bei ankstesniais atliktais tyrimais, darytina išvada, kad darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija bei darbuotojų įsipareigojimas yra tarpusavyje susiję elementai, lemiantys darbuotojų elgesį bei požiūrį darbo vietoje. Tai pat yra pastebėtas, kad būtent vidinė ir išorinė motyvacija darbo vietoje gali turėti poveikį darbuotojų įsipareigojimui. Darbuotojas jaučiantis atitinkamai didesnę motyvaciją, tikėtina, išliks įsipareigojęs, atsidavęs darbui, labiau stengsis dėl savo bei bendrų įmonės tikslų pasiekimo ir geresnių veiklos rezultatų. Darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimas laikytini pagrindiniais veiksniais, užtikrinančiais ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir lemiantys visos įmonės sėkmę. Taigi, tik teisingas motyvacijos supratimas ir atitinkamos motyvavimo sistemos sukūrimas organizacijoje padės užtikrinti įmonei ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą bei sumažins darbuotojų pasitraukimo riziką. Vidinė motyvacija dažniau teigiamai veikia emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Tuo tarpu išorinės motyvacijos teigiamas poveikis dažniau turi įtakos tęstiniam įsipareigojimui. Tačiau kartais galimas taip pat neigiamas išorinės motyvacijos poveikis emociniam ir normatyviniam įsipareigojimui.

4. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad vidinę motyvaciją labiau jaučia Lietuvos draudimo įmonėse dirbantys darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, užimantys aukštesnes pareigas. Tuo tarpu išorinė motyvacija labiau jaučiama tarp darbuotojų, turinčių profesinį išsilavinimą, užimančių žemesnes pareigas kaip pvz.: draudimo konsultantai ir dirbantys miesteliuose/kaimuose. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Lietuvos draudimo įmonių darbuotojai labiau linkę į vidinę motyvaciją ir lieka organizacijoje dėl emocinio prisirišimo, nes jiems patinka pats darbo pobūdis, jie jaučiasi patenkinti pačia organizacija bei jos teikiamais privalumais. Jaučiasi įvertinti, turintis galimybes pasireikšti, kas būtent ir paskatina darbuotojų vidinę motyvaciją.

5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais nustatyta, kad darbuotojų tam tikrą įsipareigojimą labiau paskatina vidinės motyvacijos pokyčiai. Tyrimas parodė, kad vidinė motyvacija turi stipresnį teigiamą poveikį visiems trimis darbuotojų įsipareigojimo tipams lyginant su išorine motyvacija, kurios teigiamas poveikis pastebimas tik tęstiniam darbuotojų įsipareigojimui.

Pažymėtina, kad išorinės motyvacijos poveikis darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui nėra reguliarus. Ryškiausias vidinės motyvacijos teigiamas poveikis pastebimas Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emociniam įsipareigojimui. Darbuotojams, linkusiems į vidinę motyvaciją pats darbo procesas tampa savaime motyvacija. Tokie darbuotojai jaučia malonumą dirbdami darbą susijusį su draudimo paslaugų teikimu bei jaučiasi patenkinti pačia draudimo įmone bei jos teikiamais privalumais ir jiems nereikia papildomo išorinio atlygio, kad jie labiau stengtųsi siekti aukštesnių rezultatų.

6. Remiantis atliktais tyrimo rezultatais nustatyta, kad vyresni darbuotojai labiau linkę į emocinį įsipareigojimą, lyginant su jaunesniais Lietuvos draudimo įmonėse dirbančiais darbuotojais. Vyresniems darbuotojams svarbesnis stabilumas, jiems svarbu turėti galimybę tęsti karjerą toje pačioje įmonėje, jie labiau vertina patį darbą ir todėl yra labiau linkę emociškai prisirišti prie konkrečios įmonės. Priešingai jauniems darbuotojams svarbiau finansiniai lūkesčiai, perspektyvos ir jų prisirišimas labiau tampa iš pareigos jausmo arba noro pasilikti, kadangi nėra geresnio pasiūlymo šiai dienai.

## **PASIŪLYMAI**

Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais bei sudarytu vidinės ir išorinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse modeliu, Lietuvos draudimo įmonėms pateikiami pasiūlymai darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos ir įsipareigojimo didinimui.

1. Siekiant didinti darbuotojų įsipareigojimą, siūlymas būtų Lietuvos draudimo įmonėms peržvelgti ir užtikrinti karjeros perspektyvas įmonėje dirbantiems darbuotojams, suteikti galimybę pasireikšti. Taip pat leisti dalyvauti įmonės veikloje, priimant, kai kuriuos sprendimus, kas leistų jiems pasijausti reikalingais ir įvertintais. Kad darbuotojų įsipareigojimas įmonei nebūtų paremtas vien išskaičiavimo ar dėkingumo principu. Sudaryti visas sąlygas ir rasti tinkamas priemones, kurios užtikrintų darbuotojų pasilikimą įmonėje dėl to, kad jie patys to nori, jiems priimtinos įmonės vertybės ir požiūris. Tokie darbuotojai toliau sieks daryti karjerą ir ši įmonė jiems taps geriausiu pasirinkimo variantu.

2. Taip pat siūlytina atkreipti dėmesį į įmonėse dirbančius skirtingo amžiaus darbuotojus ir stengtis kuo tiksliau išsiaiškinti individualius darbuotojų poreikius bei lūkesčius, atsižvelgiant į tai parinkti tinkamas darbuotojų motyvavimo sistemas.

3. Siekiant didinti vidinę motyvaciją darbui galimos būtų taikyti šias priemones: suteikti daugiau autonomiškumo, suteikiant didesnius įgaliojimus, dažniau suteikti galimybę pasireikšti, išsakyti savo idėjas. Suteikti prasmingas užduotis, sudaryti galimybes darbuotojams dirbti jiems malonų ir iššūkių reikalaujančią darbą, kuriame jie galėtų atsiskleisti ir įgyvendinti savo idėjas.

4. Tuo tarpu siekiant didinti išorinę motyvaciją, reikėtų atsižvelgti į darbuotojų lūkesčius bei poreikius. Sudaryti atitinkamas darbo sąlygas, užtikrinti priedus, atsižvelgiant į darbo rezultatus, peržiūrėti atlyginimų politiką, suteikti papildomų naudų darbuotojams pvz.: papildomų atostogų, premijas. Dažnai darbuotojai tiesiog dirba, kad gautų tam tikrą didesnę atlyginimą, nesigilindami į patį procesą. Tai ilgainiui tiesiog tampa rutina ir darbuotojai, kuriems piniginis atlygis svarbesnis už kitus pasiekimus nebesidomi, nesistengia įdėti daugiau pastangų. Ryšium su tuo daugiau jaunesnių darbuotojų lieka įmonėje tik dėl būtinybės ir tai gali atsiliepti jų rezultatams.

5. Atsižvelgiant į skirtingą darbuotojų išsilavinimą atitinkamai siekiant didinti motyvaciją ir įsipareigojimą galimos priemonės būtų: parengti asmeninio tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo programas. Aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams suteikti daugiau galimybių išreikšti idėjas ir sudaryti atitinkamų įgūdžių tobulinimo galimybes. Žemesnę išsilavinimą turintiems darbuotojams reiktų suteikti galimybes mokytis, kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir ryšium su pasiektais rezultatais papildomai paskatinti pvz.: didesniu atlyginimu ar priedais už atitinkamų rezultatų įgyvendinimą, suteikti įvertinimą už atliktą darbą.

6. Sukurti tokią motyvavimo sistemą, kurios pagalba būtų galima pritaikyti tinkamas motyvavimo priemones, kurios padėtų atitinkamai didinti darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją, užsitikrinant ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą konkrečiai įmonei.

### **Tolimesnės tyrimo kryptys**

1. Rekomenduotina praplėsti tyrimą, papildomai į esamą tyrimo modelį įtraukiant naujus kintamuosius, kurie padėtų įsigilinti ir platesniu aspektu išnagrinėti įmonėse egzistuojančią motyvacijos ir įsipareigojimo tarpusavio ryšį. Siūlymas būtų ištirti motyvacijos ir įsipareigojimo poveikį skirtingų kartų atstovams.

2. Taip pat siūloma tyrimą praplėsti, neapsiribojant vienu konkrečiu sektoriumi, taip sudarant galimybę plačiau išnagrinėti temą ir pateikti konkretesnes išvadas.

3. Rekomenduotina atlikti tyrimą, siekiant išsiaiškinti kokie konkretūs veiksniai darbo vietoje dažniausiai inicijuoja atitinkamos motyvacijos ir įsipareigojimo atsiradimą.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Akintayo, D.Y. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*. Vol. 2(1). P.1-8. ISSN 2141-2499. <http://www.academicjournals.org/JPC>;

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. P. 1-18;

AL-Madi, F.N., Assal, H., Shrafat, F., Zeglat, D. (2018). The impact of employee motivation on romanian organizational performance. *Information Resources Management Journal*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.15, 2017. P. 59-74. Doi: 10.4018/IRMJ.2018100104;

AL-Madi, F.N., Assal, H., Shrafat, F., Zeglat, D. (2019). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *International Journal of Advanced Research*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.15. p. 166-172. Doi: 10.21474/ijar01/9818;

Asha, S., Warriar, U. (2017). A study on the effect of intrinsic and extrinsic employee motivation on organisational commitment with respect to IT sector. *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. E-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 11. Ver.III. p. 1-5. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org);

Asmawi, O.M., Abdullah, T. (2017). The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction On Employee Loyalty. *International Journal of Scientific Research and Management*. Vol. 5, No. 12, p. 7590-7599. Doi: 10.18535/ijstrm/v5i12.03;

Baah, K., Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 9, p. 1-8;

Ball, B. (2012). A summary of motivation theories;

Benedetti, A., Diefendorf, J.M., Gabriel, A.S., Chandler, M.M. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 88, p. 38–46. Doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.009;

Blaskova, M., Gražulis, V. (2009). *Motivation of human potential: theory and practice*. Vilnius: Mykolas Romeris University;

Bowles, S., & Polanía-Reyes, S. (2012). Economic incentives and social preferences: Substitutes or complements? *Journal of Economic Literature*. 50(2). P. 368–425. <http://dx.doi.org/10.2307/23270024>;

Borowski, A., Daya, U. (2014). Employee Motivation Tools. *Human Capital without Borders: Management, Knowledge and Learning for Quality Life International Conference*. 25-27 June 2014. P. 665-671;

Bowen, R. B. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. New York: McGraw-Hill;

Bučiušienė, I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų išipareigojimą organizacijai. Vadovo pasaulis Nr. 4;

Carless, S.A. (2004). “Does psychological empowerment mediate the relationship between Psychological climate and jobsatisfaction?” *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, p. 405-25. Doi: 10.1023/b:jobu.0000028444.77080.c5;

Chan, Y. H. (2003). A nomological network approach to the study of antecedents, moderator, mediators and outcomes of psychological empowerment. *The University of Memphis*;

Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 32, No. 4, p. 382–406. Doi: 10.1177/0734371x11421495;

Choong, Y.O., Wong, K.L., Lau, T.C. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: an empirical study. *Journal of Arts, Science & Commerce*. Vol.– II, Issue –4. ISSN 2229-4686; ISSN 2231-4172. P. 40-50;

Christian, M.S., Bradley, J.C., Wallace, J.C. and Burke, M.J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 5, p. 1103-1127. Doi: 10.1037/a0016172;



Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 69, No. 1, p. 57-81. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x;

Condly, S. J., Clark, R. E., Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*. Vol. 16, No. 3, p. 46-63. Doi: 10.1111/j.1937-8327.2003.tb00287.x;

Čapienė, A., Merkienė, Rasa. (2014). Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 36, No. 2, p. 244-254;

Danish, R.Q., Khan, M. K., Shahid, A. U., Raza, I., Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*. Vol. 4, p. 33-46;

Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 4, p. 580-590. Doi: 0.1037/0021-9010.74.4.580;

Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*. Vol. 125, No. 6. P. 627-668. Doi:10.1037//0033-2909.125.6.627;

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11, No. 4, p. 227-268. Doi: 10.1207/s15327965pli1104\_01;

Deci, E.L., Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*. Vol. 49, No. 1, p. 14-23. Doi: 10.1037/0708-5591.49.1.14;

Donald, I., Siu, O. (2001). Moderating the stress impact of environmental conditions: the effect of organizational commitment in Hong Kong and China. *Journal of Environmental Psychology*. Vol. 21, No. 4, p. 353-368. Doi: 10.1006/jevp.2001.0229 21;

Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija;

Dwivedula, R., Bredillet, C.N., Müller, R. (2011). Work motivation as a function of organizational and professional commitment in case of temporary organizations: theoretical perspectives. <https://www.researchgate.net/publication/276914011>;

- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 65, No.1, p. 39–56. Doi: 10.1016/s0001-8791(03)00098-8;
- Fields, D.L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. doi: 10.4135/9781452231143;
- Fletcher, C., Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and Organizational commitment. *British Journal of Management*. Vol. 7, No. 2, p. 169-179. Doi: 10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x;
- Frey, B. S., Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*. 15(5), p. 589–611. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6419.00150>;
- Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, No 4, p. 331–362. Doi: 10.1002/job.322;
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Morin, E. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 70. P. 628-646. Doi: 10.1177/0013164409355698. <http://epm.sagepub.com>;
- Ganesan, S., Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behavior. *Journal of Retailing*. Vol. 72. P. 31–56;
- Ganta, V.C. (2014). Motivation in the Workplace To Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology Management and Applied Science*. Vol. 2, No. 6, p. 221-230;
- George, L., Sabapathy, T. (2011). Work motivation of teachers : relationship with organizational commitment. *Canadian Social Science*. Vol. 7, No. 1, 2011, p. 90-99;
- Ghodratia, H., Ghaffari – Tabarb, R. (2013). A study on effective factors on employee motivation. *Management Science Letters*. p. 1511-1520. ISSN 19239335. Doi: 10.5267/j.msl.2013.05.043;
- Haider, M., Aamir, A., Hamid, A.B., Hashim, M. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees’ Job Satisfaction. *Abasyn University Journal of Social Sciences*. Vol. 8, No 2, p. 341-354;
- Hales, C., Klidas, A. (1998), “Empowerment in five-star hotels :choice, voiceor rhetoric?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, No. 3, p. 88-95. Doi: 10.1108/09596119810210260;

Hawkins, W.D. (1998). Predictors of affective organizational commitment among high school principals. *Dr. David J. Parks, Chairman Department of Educational Leadership and Policy Studies*;

Heskett, J. L., Sasser, J. W., Schlesinger, L. A. (1997). The serving profit chain : How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value, Free press, Newyork. Free press;

Hofmans, J., De Gieter, S., Pepermans, R.(2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 82, No. 1, p. 1–9. Doi: 10.1016/j.jvb.2012.06.007;

Ibrahim, M., Falasi, S. A., (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations: an International Journa*. Vol. 36, No. 5, p. 562–582;

Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: a study in retail sector. *Journal of Management Research*. Vol. 10, p. 62-68;

Jawahar, I.M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of labor research*. Vol. 27, No. 2, p. 213-236. Doi: 10.1007/s12122-006-1004-1;

Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83, No. 5, p. 777–787;

Kareckaitė, D. (2003). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. *Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas*;

Kaur, C. (2015). Workplace motivation: a key to successful organization. *International Journal of Research in IT, Management and Engineering*. Vol. 5, No. 10, p. 1-17;

Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (15). P. 82–93. ISSN 1648-9098;

Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai matavimo specifika. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 5 (29). P. 96-104. ISSN 1822-6760;

Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksniai ir sąsajos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392-1142. P. 43-54;

Kazi, G., Zadeh, Z. (2011). The contribution of individual variables: Job satisfaction and job turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 3, No. 5, p. 984-991;

Khalip, Noraazian. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 6, No. 12 ISSN: 2222-6990. P. 16-23. Doi: 10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464 URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464>;

Khan, H., Razi, A., Ali, A.S., Asghar, A. (2011). A study on relationship between organizational job commitment , and its determinants among csrs and managerial level employees of pakistan (telecommunication sector). *Journal of Contemporary Research in Business*. Vol3, No 8. P. 269-285;

Kim, W.G., Leong, J.K., Lee, Y. (2005), “Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant“, *Hospitality Management*. Vol. 24, p. 171-93;

Kim, H.K. (2014). Work-life balance and employees‘ performance: the mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 6, No. 1. ISSN 19475667. P.37-51;

Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika;

Kot-Radojewska, M., Timenko, I.V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*. Vol. 9, No. 3, p. 511-527. Doi:10.24136/oc.2018.026;

Kreitner, R., Kinicki, A., Cole, N. (2007). *Organizational behaviour*. Mcgraw – hill ryerson;

Kumpikaitė, V., Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Increasing of Employees Commitment: Theoretical and Practical Approach*. ISSN 1822-6515. P. 374-380;

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*. Vol. 19, No. 3, p. 217-236. Doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00103;

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2011). Permanent employee investment and social exchange and

psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and Industrial Democracy*. doi: 10.1177/0143831X10371990.  
<https://www.researchgate.net/publication/247750308>;

Kuvaas, B. B., Weibel, R., Dysvik, A., Nerstad, A., Christina G.L.(2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 61, p. 244–258. Doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004;

Lane, K., Esser, J., Holte, B., Anne, M. M. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*. Vol. 5, No. 1, p. 16-26. Doi: 10.1016/j.teln.2009.05.001;

Latham, G., Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*. Vol. 56, Vl. 1, p. 485-516. Doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105;

Legault, L. (2017). Intrinsic and extrinsic motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. p. 1-5. Doi:10.1007/978-3-319-28099-8;

Lemyre, P.-N., Treasure, D. C., Roberts, G. C. (2006). Influence of variability in motivation and affect on elite athlete burnout susceptibility. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. Vol. 28, No. 1, p. 32–48;

Lipka, A., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A. (2014). Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization – a comparative study. *Journal of Economics & Management*;

Lo, M.C., Ramayah, T., Min, H.W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a 77esto f Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*. Vol. 1(6). P. 133-139. <http://www.academicjournals.org/ajmm>;

Locke, E. A., Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*. Vol. 5, No. 4, p. 277-290. Doi: 10.1037/mot0000116;

Makki, A., Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*. Vol. 4, No. 1, p. 38-43. Doi:10.5430/sass.v4n1p38 <http://dx.doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>;

Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 54, p. 274–298. Doi:10.1016/j.joep.2016.08.003;

Mathieu, J. E., Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates,

and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.* 108. p. 171-194;

Maqsood, H., Alamzeb, A., Abu-Bakr Abdul, H., Muhammad, H. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction. *Abasyn University Journal of Social Sciences*. Vol. 8, No. 2, p. 341-351;

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. p. 61-89;

Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. ISSN 00219010. P. 538-551. Doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538. <https://www.researchgate.net/publication/211391140>;

Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications;

Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. p. 299-326. Doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X;

Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 6. P. 991–1007. Doi: 10.1037/0021-9010.89.6.99. 1;

Mercurio, Z.A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. Vol. 14(4). P. 389–414;

Mohammed, A., Shahwan-Akl, L., Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*. Vol. 14, No. 5, p. 12-16. Doi:10.7537/marslsj140517.03;

Mohanty, S. (1964). *Porter and Lawler's Model of Motivation: Hypes and Realities*;

Mohsan, F., Nawaz, M.M., Khan, M.S., Shaukat, Z., Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 17. P. 226-233. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com);

Mueller, C. W., Kim, S. W. (2008). The contented female worker: still a paradox?. *Justice: Advances in Group processes*. Vol. 25, p. 117-149. doi: 10.1016/S0882-6145(08)25006-X;

Murali S., Poddar A., Seema A., (2017). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation – a critical survey. *Journal of Business and Management*. Vol. 19, No. 8, p. 62-74. Doi: 10.9790/487x-1908036274;

Narkūnienė, J., Stašys, R. (2007). Lietuvos draudimo rinka. Analizė ir perspektyvos. *Mokslo tiriamieji darbai*. Kalipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija. ISSN 1648-7974. P.-35-53. <https://www.researchgate.net/publication/280097718>

Neal, A., Griffin, M. A. (2004). Safety climate and safety at work. *American Psychological Association*. p. 15-34. Doi: 10.1037/10662-002;

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhat, B., Patrick, M. (2015). *Right, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Education;

Oláh, J., Bai, A., Karmazin, G., Balogh, P., Popp, J. (2017). The role played by trust and its effect on the competitiveness of logistics service providers in Hungary. *Sustainability*. Vol. 9, No. 12, p. 1-22. doi: 10.3390/su9122303;

Paliduskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Uniqueness of Public Service Motivation*. ISSN 1648-2603. P. 33-45;

Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN: 9786094590962

Pandey, C., Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* Vol.1, No. 8, p. 26-41;

Rajput, S., Singhal, M., Tiwari, S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian Journal of Management*. Vol. 7, No. 2, doi:10.5958/2321-5763.2016.00015.9;

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25, No. 1, p. 54-67. Doi:10.1006/ceps.1999.1020;

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, p. 68–78;

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 2, No. 2, p. 702–717. doi: 10.1111/j.1751-9004.2008.00098.x;

Robbins, S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika;

Salleh, S.M., Suffian, A., Zahari, M., Shafini, M., Said, M., Rapidah, S., Ali, O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. J. Appl. Environ. Biol. Sci., 6(5S)139-143. ISSN: 2090-4274. P. 139-143;

Setiamy, A., Deliany, E. (2019). Employee motivation, organizational commitment and job performance among employees of the ministry of water and environment. *Psychology of Makerere University Kampala*. ISBN 6103544947. P. 5-10;

Shahzadi, I., Javed A., Pirzada S.S., Nasreen, S., Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No.23, p. 159-167;

Shaikh, M., Shah, A.B., Shaikh, S. (2018). Analysis of employee motivation factors. *Grassroots*, Vol.52, No.I. p. 236-245;

Shweta, R., Mayank, S., Shivkant, T. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian Journal of Management*. Vol. 7, No. 2, p. 1-5;

Srivastava, S. K., Barmola, K. C. (2011). Role of Motivation in Higher Productivity. *Management Insight*. Vol. 7, No. 1, p. 88-89;

Stajkovic, A., Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and 80esto f alternative models. *Personnel Psychology*. p. 155-194. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x;

Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika;

Šavareikienė, D., Daugirdas, L., (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. Vol. 2, No. 16, p. 86-93;

Šavareikienė, D. (2011). *Darbuotojų poreikių tenkinimu grindžiamas darbo motyvacijos proceso vystymas organizacijoje: daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas;



Šavareikienė, D. (2012). *Motyvo interpretacija motyvaciijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (25). P. 46–51;

Tella, A., Ayeni, C.O., Popoola, S.O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. ISSN: 15220222. P. 1-16;

Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: the mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management*. Vol. 4(6), p. 942-952. ISSN 1993-8233. <http://www.academicjournals.org/AJBM>;

Van Den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 82, No. 1, p. 69–78. Doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.005;

Van-Scheers, L., Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research*. Vol. 9 No. 1, p. 98-109;

Vasiliauskaitė, R. (2013). Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir jų reakcija į komentarus apie jų bei konkurentų darbovietes. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*. p. 80-82;

Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2015). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2012. Vol. 33. Nr. 4. Scientific journal. ISSN 1822-6760. P. 104-112;

Zafar, N., Ishaq, S., Shoukat, S., Rizwan, M. (2014). Determinants of employee motivation and its impact on knowledge transfer and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4, No. 3. ISSN 2162-3058. P. 50-69;

Zeffane, R., Zarooni, M.H. (2012). Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality. *International Journal of Management*. No 1-2 Vol. 29. P. 332-351;

Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*. Vol. 54, No. 10, p. 2393-

2412. Doi:10.1108/MD-01-2016-0007;

Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. Vol. 8, No. 4, p. 105–117;

Žėkas, M., Žigienė, G. (2009). *Journal of Management*. Vol. 14, No. 2, 2009. P.172;

Walker, R.M., Boyne, G.A. (2005), Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the UK Labor Government's Public Service Improvement Strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*. Vol. 25, No. 2, p. 371-393. Doi: 10.1002/pam.20177;

Waqas, A., Umair, B., Sattar, M.Fahad., Abdullah, H. M., Hussain, I., Waqas A., Muhammad, A., Rizwan, A. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development*. Vol. 4, No. 2, p. 141-161. Doi: 10.5296/ijld.v4i2.6095 141;

Warsi, S., Fatima, N., Sahibzada, S. A. (2009). Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan. *International Review of business Research papers*. Vol. 5 No. 3. P. 399-410.

# VIDINĖS IR IŠORINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI LIETUVOS DRAUDIMO ĮMONĖSE

**Daiva TAMOŠIŪNAITĖ**

**Magistro darbas**

**Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa**

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė - dr. J. Savickė

Vilnius, 2021

## **SANTRAUKA**

105 puslapiai, 126 literatūros šaltiniai; 5 paveikslai, 19 lentelių ir 16 priedų

*Pagrindinis magistro darbo tikslas:* išsiaiškinti vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse.

Šį darbą sudaro penki pagrindiniai skyriai. Pirmajame skyriuje analizuojama vidinės ir išorinės motyvacijos samprata ir raiška, bei motyvaciją sąlygojantys motyvai. Antrasis skyrius atskleidžia darbuotojų įsipareigojimo esmę ir pagrindinius tipus. Trečiajame skyriuje nagrinėjamos sąsajos tarp darbuotojų vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos ir įsipareigojimo. Ketvirtasis skyrius pateikia atliekamo kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos metodologiją, tyrimo instrumento pagrindimą ir tyrimo metodų parinkimą. Penktasis skyrius pristato atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizę ir apibendrinimą.

*Siekiant išsikelto tyrimo tikslo darbe naudojami tokie metodai:* teoriniam temos pagrindimui buvo atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė ir sisteminimas, remiantis 1964 m. - 2020 m. lietuvių bei užsienio autoriais, kurie savo darbuose nagrinėjo motyvaciją bei įsipareigojimą. Šio darbo tikslo pasiekimui buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio tikslas buvo ištirti vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse. Tyrimas buvo atliekamas naudojant struktūrizuotą apklausą. Empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizei ir jų aprašymui buvo naudojamas SPSS statistinių duomenų analizės paketas ir JASP grafinės statistinės analizės programa.

*Atlikus empirinį tyrimą* nustatyta, kad Lietuvos draudimo įmonėse vidinė motyvacija turi poveikį darbuotojų skirtingiems įsipareigojimo tipas: emociniam, tęstiniam ir normatyviniam, tuo tarpu išorinė motyvacija turi poveikį tik tęstiniam įsipareigojimui. Tyrimas parodė, kad vidinė motyvacija darbo vietoje didžiausią poveikį daro Lietuvos draudimo įmonėse dirbančių darbuotojų emociniam įsipareigojimui.

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus pateikiamos išvados ir pasiūlymai kaip Lietuvos draudimo įmonėse galėtų būti didinamas darbuotojų įsipareigojimas. *Šis magistro darbas* bus pateikiamas ir pristatomas kelioms Lietuvos draudimo įmonėms padedant vystyti praktines darbuotojų motyvacijos stiprinimo ir įsipareigojimo didinimo priemones.

*Darbe naudoti raktiniai žodžiai:* vidinė motyvacija, išorinė motyvacija, emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas.

**THE EFFECT OF INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION ON  
EMPLOYEES' COMMITMENT IN THE LITHUANIAN INSURANCE  
UNDERTAKINGS**

**Daiva TAMOŠIŪNAITĖ**

**Paper for the Master's degree**

**Human Resource Management Master's program**

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor- dr. J. Savickė

Vilnius, 2021

**SUMMARY**

105 pages, 126 references, 5 pictures, 19 tables and 16 supplements

*Main master's degree project aim:* to identify the internal and external motivation effect for the employee's commitments in the Lithuanian insurance companies.

This research contains five main sections. First section analyses the internal and exterior motivation concept and its expression, also, reviews the motives that condition the motivation. Second section reveals the meaning of employee's commitments, their main types. Third section looks into the connection between the employee's internal motivation, external motivation and the commitment. Fourth section provides the performed quantitative analysis – questionnaire methodology, research instrument justification and the selection of research methods. Fifth section presents the analysis and conclusions of the performed empiric research results.

*In order to achieve the project aim, such methods were used:* for the theoretical theme basis – scientific literature analysis and classification, material was chosen according to the 1964 – 2020 Lithuanian and other foreign authors, who have analysed the motivation and obligations in their works. Empiric research was performed to help to reach the set aim. This research method helped to analyse the internal and external motivation effect and the employee's commitments in the Lithuanian insurance companies. Research was performed by using the structuralized interview.

The SPSS statistics' data analysis packet and JASP graphical statistics' analysis programme were used for the analysis and description of the received data.

*After the empiric research was performed, it was identified that for the people working in the Lithuanian insurance companies, the internal motivation has effect on different commitment types: emotional, continuous or normative, at the same time, the external motivation has effect only on the continuous commitment. The research has showed that the internal motivation has the highest impact for the employee's, working in Lithuanian insurance companies, emotional commitment. According to the research results, the conclusions and the suggestions regarding how Lithuanian insurance companies could increase the employees' commitment, are provided. This master's paper will be provided and presented for the several Lithuanian insurance companies to help develop practical means to increase and strengthen the employees' motivation and commitment. Keywords used in the project: internal motivation, external motivation, emotional commitment, continuous commitment, normative commitment.*

## PRIEDAI

### 1 priedas. Tyrimo anketa

Laba diena, gerb. respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir vadybos administravimo fakulteto, Žmogiškųjų išteklių valdymo, magistrantūros studentė. Šiuo metu atlieku magistro baigiamojo darbo tyrimą tema: „*Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis darbuotojų įsipareigojimui Lietuvos draudimo įmonėse*“. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl būčiau dėkinga, jei nuoširdžiai atsakytumėte į pateiktus klausimus. Anketa anoniminė. Apklausos metu gauti duomenys bus naudojami tik šio tyrimo tikslams.

**Anketoje naudojamų sąvokų paaiškinimai:**

**Motyvacija** – tai polinkis tikslingai elgtis, siekiant tam tikrų tikslų.

**Įsipareigojimas** - tai darbuotojų atsidavimas įmonei ir tikėjimas, kad pasirinkta organizacija, kurioje yra dirbama yra geriausias pasirinkimas.

**Emocinis įsipareigojimas** – tai asmens prisirišimas prie organizacijos, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis.

**Teštinis įsipareigojimas** – tai įsipareigojimo forma, kuri siejama su išėjimo iš organizacijos kaina, darbuotojas lieka organizacijoje, nes jam tai finansiškai naudinga.

**Normatyvinis įsipareigojimas** – tai įsipareigojimo forma, kuri nusako asmens pareigą likti organizacijoje.

#### 1. Žemiau pateikiami teiginiai apie motyvaciją

Prašau nurodyti kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš pateiktų teiginių, taikant nurodytą skalę, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil.nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Mano darbo varomoji jėga slypi užduotyse, kurias atlieku darbe					
2	Atliekamos darbe užduotys suteikia malonumą					
3	Mano darbas yra prasmingas					
4	Mano darbas yra jaudinantis					
5	Mano darbas yra man toks įdomus, kad tai savaime yra motyvacija dirbti					
6	Mane darbas taip įkvėpia, kad beveik pamirštu kas vyksta aplink					
7	Jeį jėdedu papildomų pastangų savo darbe, turiu gauti už tai papildomą atlygį					

8	Man svarbu turėti galimybę gauti išorinį paskatinimą, kad savo darbą atlikčiau gerai						
9	Išorinės paskatos, tokios kaip premijos ir papildomos gaunamos naudos, yra labai svarbios, kad gerai atlikčiau savo darbą						
10	Jei man būtų buvęs pasiūlytas geresnis atlyginimas, būčiau geriau atlikęs (-usi) savo darbą						

Lentelės tęsinys.

## 2. Žemiau pateikiami teiginiai apie emocinį įsipareigojimą.

Prašau nurodyti kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš pateiktų teiginių, taikant nurodytą skalę, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – nei sutinku nei nesutinku, 5 – iš dalies sutinku, 6 - sutinku, 7- visiškai sutinku.

Eil.nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7
1	Aš labai džiaugiuosi, galėdamas (-a) tęsti karjerą šioje organizacijoje							
2	Aš priimu šios organizacijos problemas taip arti, kaip savo asmenines							
3	Aš šioje organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“							
4	Nesijaučiu „emociškai prisirišęs (-usi)“ prie šios organizacijos							
5	Ši organizacija man turi didelę asmeninę prasmę							
6	Nejaučiu stipraus priklausymo jausmo šiai organizacijai							

## 3. Žemiau pateikiami teiginiai apie tęstinį įsipareigojimą.

Prašau nurodyti kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš pateiktų teiginių, taikant nurodytą skalę, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – nei sutinku nei nesutinku, 5 – iš dalies sutinku, 6 - sutinku, 7- visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7
1	Man būtų labai sunku palikti darbą šioje organizacijoje, net jei to labai norėčiau							
2	Mano gyvenimas būtų itin sutrikdytas, jei palikčiau savo organizaciją							
3	Šiuo metu pasilikti dirbti šioje organizacijoje yra ne tik būtinybė, bet ir noras							
4	Manau, kad turiu per mažai galimybių svarstyti apie pasitraukimą iš šios organizacijos							
5	Vienas iš neigiamų padarinių palikus dabartinę organizaciją man būtų alternatyvių darboviečių ir darbo vietų stygius							
6	Viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad pasitraukimas pareikalautų nemažų asmeninių pasiaukojimų							

## 4. Žemiau pateikiami teiginiai apie normatyvinį įsipareigojimą.

Prašau nurodyti kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš pateiktų teiginių, taikant nurodytą skalę, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – nei sutinku nei nesutinku, 5 – iš dalies sutinku, 6 - sutinku, 7- visiškai sutinku.



<i>Eil.nr.</i>	<i>Teiginys</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>1</i>	Nejaučiu jokios pareigos likti šioje organizacijoje							
<i>2</i>	Net jei tai būtų mano naudai, aš nemanau, kad būtų teisinga išeiti iš šios organizacijos							
<i>3</i>	Jausčiausi kalta (-as), jei dabar pasitraukčiau iš šios organizacijos							
<i>4</i>	Ši organizacija nusipelno mano įsipareigojimo							
<i>5</i>	Šiuo metu neišeisiu iš šios organizacijos, nes jaučiu pareigą joje likti							
<i>6</i>	Esu labai dėkingas (-a) šiai organizacijai							

**5. Jūsų lytis:**

- a) Moteris
- b) Vyras

**6. Jūsų amžius:**

- a) 18 m. - 25 m.
- b) 26 m. – 35 m.
- c) 36 m. – 40 m.
- d) 41 m. ir daugiau

**7. Jūsų išsilavinimas:**

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- c) Nebaigtas aukštasis
- d) Aukštasis neuniversitetinis
- e) Aukštasis universitetinis

**8. Kokiame mieste dirbate:**

- a) Viename iš didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)
- b) Mažesniame mieste
- c) Miestelyje / kaime

**9. Kokiame įmonės skyriuje dirbate:**

- a) Klientų aptarnavimo / pardavimų
- b) Žalų administravimo
- c) Administracijos (teisės, personalo, finansų, marketingo, IT)

## 10. Jūsų užimamos pareigos:

- a) Draudimo konsultantas (-ė)
- b) Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)
- c) Specialistas (-ė)
- d) Skyriaus vadovas (-ė)
- e) Grupės vadovas (-ė)
- f) Kita

## 11. Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje:

- a) Iki 1 metų
- b) Nuo 1 iki 5 metų
- c) Nuo 6 iki 10 metų
- d) 11 metų ir daugiau

## 2 priedas. Respondentų demografiniai rodikliai

<i>Demografinis rodiklis</i>		<i>Dažnis</i>	<i>%</i>
<i>Lytis</i>	Moteris	167	66,8
	Vyras	83	33,2
<i>Amžius</i>	18 m. – 25 m.	37	14,8
	26 m. – 35 m.	86	34,4
	36 m. – 40 m.	61	24,4
	41 m. ir daugiau	66	26,4
<i>Išsilavinimas</i>	Vidurinis	23	9,2
	Profesinis	18	7,2
	Nebaigtas aukštasis	34	13,6
	Aukštasis neuniversitetinis	60	24
	Aukštasis universitetinis	115	46
<i>Miestas, kuriame dirbate</i>	Viename iš didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	184	73,6
	Mažesniame mieste	49	19,6
	Miestelyje / kaime	17	6,8
<i>Skyrius, kuriame dirbate</i>	Klientų aptarnavimo / pardavimų	139	55,6
	Žalų administravimo	42	16,8
	Administracijos (teisės, personalo, finansų, marketingo, IT)	69	27,6
<i>Užimamos pareigos</i>	Draudimo konsultantas (-ė)	57	22,8
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	32	12,8
	Specialistas (-ė)	97	38,8
	Skyriaus vadovas (-ė)	29	11,6
	Grupės vadovas (-ė)	15	6
	Kita	20	8
<i>Darbo stažas dabartinėje įmonėje</i>	Iki 1 metų	48	19,2
	Nuo 1 iki 5 metų	98	39,2
	Nuo 6 iki 10 metų	63	25,2
	11 metų ir daugiau	41	16,4

### 3 priedas. Klausimyno teiginių vidurkiai

<i>Teiginys</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Mano darbo varomoji jėga slypi užduotyse, kurias atlieku darbe	250	3,67	1,111
Atliekamos darbe užduotys suteikia malonumą	250	3,59	1,106
Mano darbas yra prasmingas	250	3,79	1,096
Mano darbas yra jaudinantis	250	3,31	1,238
Mano darbas yra man toks įdomus, kad tai savaime yra motyvacija dirbti	250	3,34	1,255
Mane darbas taip įkvėpia, kad beveik pamirštu kas vyksta aplink	250	3,07	1,256
Jeį įdedu papildomų pastangų savo darbe, turiu gauti už tai papildomą atlygį	250	3,87	1,095
Man svarbu turėti galimybę gauti išorinį paskatinimą, kad savo darbą atlikčiau gerai	250	3,80	1,059
Išorinės paskatos, tokios kaip premijos ir papildomos gaunamos naudos, yra labai svarbios, kad gerai atlikčiau savo darbą	250	3,80	1,159
Jeį man būtų buvęs pasiūlytas geresnis atlyginimas, būčiau geriau atlikęs (-usi) savo darbą	250	3,36	1,346
Aš labai džiaugiuosi, galėdamas (-a) tęsti savo karjerą šioje organizacijoje	250	5,06	1,551
Aš priimu šios organizacijos problemas taip arti, kaip savo asmenines	250	4,25	1,741
Aš šioje organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“	250	4,53	1,759
Nesijaučiu „emociškai prisirišęs (-usi)“ prie organizacijos	250	4,61	1,716
Ši organizacija man turi didelę asmeninę prasmę	250	4,58	1,718
Nejaučiu stipraus priklausymo jausmo šiai organizacijai	250	4,34	1,806
Man būtų labai sunku palikti darbą šioje organizacijoje, net jei to labai norėčiau	250	4,41	1,809
Mano gyvenimas būtų itin sutrikdytas, jei palikčiau savo organizaciją	250	4,35	1,800
Šiuo metu pasilikti dirbti šioje organizacijoje yra ne tik būtinybė, bet ir noras	250	4,54	1,878
Manau, kad turiu per mažai galimybių svarstyti apie pasitraukimą iš šios organizacijos	250	4,14	1,941
Vienas iš neigiamų padarinių palikus dabartinę organizaciją man būtų alternatyvių darboviečių ir darbo vietų stygius	250	4,18	1,862
Viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad pasitraukimas pareikalaus nemažų asmeninių pasiaukojimų	250	4,28	1,804
Nejaučiu jokios pareigos likti šioje organizacijoje	250	4,22	1,868
Net jei tai būtų mano naudai, aš nemanau, kad būtų teisinga išeiti iš šios organizacijos	250	4,01	1,772
Jausčiausi kalta (-as), jei dabar pasitraukčiau iš šios organizacijos	250	3,95	2,016
Ši organizacija nusipelno mano įsipareigojimo	250	4,31	1,756
Šiuo metu neišeisiu iš šios organizacijos, nes jaučiu pareigą joje likti	250	4,45	1,907
Esu labai dėkingas (-a) šiai organizacijai	250	4,85	1,719

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais duomenimis, 2020

### 4 priedas. Motyvacijos ir įsipareigojimo duomenų pasiskirstymo normalumo vertinimas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Vidinės motyvacijos vidurkis	0,091	250	<0,01	0,969	250	<0,01
Išorinės motyvacijos vidurkis	0,111	250	<0,01	0,951	250	<0,01
a. Lilliefors Significance Correction						
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Emocinio įsipareigojimo vidurkis	0,071	250	0,004	0,975	250	<0,01
Tęstinio įsipareigojimo vidurkis	0,068	250	0,007	0,978	250	0,001
Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis	0,078	250	0,001	0,980	250	0,001
a. Lilliefors Significance Correction						

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

**5 priedas. Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal išsilavinimą**

	<b>Jūsų išsilavinimas:</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Vidinės motyvacijos vidurkis</b>	Vidurinis	23	85.96
	Profesinis	18	110.28
	Nebaigtas aukštasis	34	121.47
	Aukštasis neuniversitetinis	60	113.71
	Aukštasis universitetinis	115	143.13
	Total	250	
<b>Išorinės motyvacijos vidurkis</b>	Vidurinis	23	101.04
	Profesinis	18	146.28
	Nebaigtas aukštasis	34	100.40
	Aukštasis neuniversitetinis	60	143.84
	Aukštasis universitetinis	115	124.99
	Total	250	
<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>			
	<b>Vidinės motyvacijos vidurkis</b>	<b>Išorinės motyvacijos vidurkis</b>	
<b>Chi-Square</b>	16.265	12.172	
<b>df</b>	4	4	
<b>Asymp. Sig.</b>	0.003	.016	
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Jūsų išsilavinimas:			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

**6 priedas. Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal miestą, kuriame dirba**

	<b>Kokiame mieste dirbate:</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Vidinės motyvacijos vidurkis</b>	Viename iš didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	184	132.96
	Mažesniame mieste	49	106.23
	Miestelyje / kaime	17	100.29
	Total	250	
<b>Išorinės motyvacijos vidurkis</b>	Viename iš didžiųjų Lietuvos miestų (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys)	184	124.70
	Mažesniame mieste	49	132.43
	Miestelyje / kaime	17	114.15
	Total	250	
<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>			
	<b>Vidinės motyvacijos vidurkis</b>	<b>Išorinės motyvacijos vidurkis</b>	
<b>Chi-Square</b>	7.524	0.898	
<b>df</b>	2	2	
<b>Asymp. Sig.</b>	0.023	0.638	
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Kokiame mieste dirbate:			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

**7 priedas. Kruskal-Wallis H test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas**

	<b>Jūsų užimamos pareigos:</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Vidinės motyvacijos vidurkis</b>	Draudimo konsultantas (-ė)	57	95.00
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	32	136.98
	Specialistas (-ė)	97	123.73
	Skyriaus vadovas (-ė)	29	168.00
	Grupės vadovas (-ė)	15	131.87
	Kita	20	136.25
	Total	250	
<b>Išorinės motyvacijos vidurkis</b>	Draudimo konsultantas (-ė)	57	126.60
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	32	129.97
	Specialistas (-ė)	97	124.01
	Skyriaus vadovas (-ė)	29	127.24
	Grupės vadovas (-ė)	15	118.10
	Kita	20	125.48
	Total	250	
<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>			
	<b>Vidinės motyvacijos vidurkis</b>	<b>Išorinės motyvacijos vidurkis</b>	
<b>Chi-Square</b>	21.647	0.353	
<b>df</b>	5	5	
<b>Asymp. Sig.</b>	0.001	0.997	
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Jūsų užimamos pareigos:			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

**8 priedas. ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal amžių**

Grupės		N	Mean	Std. Deviation
<b>Emocinio įsipareigojimo vidurkis</b>	18 m. - 25 m.	37	3.86	1.534
	26 m. – 35 m.	86	4.56	1.332
	36 m. – 40 m.	61	4.69	1.504
	41 m. ir daugiau	66	4.82	1.488
	Total	250	4.56	1.471
<b>Tęstinio įsipareigojimo vidurkis</b>	18 m. - 25 m.	37	3.92	1.757
	26 m. – 35 m.	86	4.30	1.237
	36 m. – 40 m.	61	4.25	1.529
	41 m. ir daugiau	66	4.63	1.330
	Total	250	4.32	1.430
<b>Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis</b>	18 m. - 25 m.	37	3.82	1.400
	26 m. – 35 m.	86	4.37	1.214
	36 m. – 40 m.	61	4.30	1.201
	41 m. ir daugiau	66	4.46	1.348
	Total	250	4.30	1.285

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Emocinio įsipareigojimo vidurkis</b>	Between Groups	23.461	3	7.820	3.733	.012
	Within Groups	515.361	246	2.095		
	Total	538.822	249			
<b>Tęstinio įsipareigojimo vidurkis</b>	Between Groups	12.715	3	4.238	2.101	.101
	Within Groups	496.365	246	2.018		
	Total	509.080	249			
<b>Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis</b>	Between Groups	10.607	3	3.536	2.171	.092
	Within Groups	400.553	246	1.628		
	Total	411.160	249			

GRUPĖS		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Bonferoni. Emocinis įsipareigojimas	18 m. - 25 m.	26 m. – 35 m.	.285	.088	-1.46	.06	
		36 m. – 40 m.	-.829*	.302	.039	-1.63	-.03
		41 m. ir daugiau	-.956*	.297	.009	-1.75	-.17
	26 m. – 35 m.	18 m. - 25 m.	.699	.285	.088	-.06	1.46
		36 m. – 40 m.	-.130	.242	1.000	-.77	.51
		41 m. ir daugiau	-.257	.237	1.000	-.89	.37
	36 m. – 40 m.	18 m. - 25 m.	.829*	.302	.039	.03	1.63
		26 m. – 35 m.	.130	.242	1.000	-.51	.77
		41 m. ir daugiau	-.127	.257	1.000	-.81	.56
	41 m. ir daugiau	18 m. - 25 m.	.956*	.297	.009	.17	1.75
		26 m. – 35 m.	.257	.237	1.000	-.37	.89

Bonferroni. Tęstinis išsipareigojimas	18 m. - 25 m.	36 m. – 40 m.	.127	.257	1.000	-.56	.81
		26 m. – 35 m.	-.381	.279	1.000	-1.12	.36
		36 m. – 40 m.	-.327	.296	1.000	-1.11	.46
		41 m. ir daugiau	-.712	.292	.092	-1.49	.06
	26 m. – 35 m.	18 m. - 25 m.	.381	.279	1.000	-.36	1.12
		36 m. – 40 m.	.054	.238	1.000	-.58	.69
		41 m. ir daugiau	-.331	.232	.935	-.95	.29
	36 m. – 40 m.	18 m. - 25 m.	.327	.296	1.000	-.46	1.11
		26 m. – 35 m.	-.054	.238	1.000	-.69	.58
		41 m. ir daugiau	-.385	.252	.767	-1.06	.29
	41 m. ir daugiau	18 m. - 25 m.	.712	.292	.092	-.06	1.49
		26 m. – 35 m.	.331	.232	.935	-.29	.95
36 m. – 40 m.		.385	.252	.767	-.29	1.06	
Bonferroni. Normatyvinis išsipareigojimas	18 m. - 25 m.	26 m. – 35 m.	-.548	.251	.180	-1.22	.12
		36 m. – 40 m.	-.476	.266	.447	-1.18	.23
		41 m. ir daugiau	-.640	.262	.092	-1.34	.06
		26 m. – 35 m.	.548	.251	.180	-.12	1.22
	26 m. – 35 m.	36 m. – 40 m.	.072	.214	1.000	-.50	.64
		41 m. ir daugiau	-.093	.209	1.000	-.65	.46
		36 m. – 40 m.	.476	.266	.447	-.23	1.18
	36 m. – 40 m.	26 m. – 35 m.	-.072	.214	1.000	-.64	.50
		41 m. ir daugiau	-.164	.227	1.000	-.77	.44
		41 m. ir daugiau	.640	.262	.092	-.06	1.34
	41 m. ir daugiau	26 m. – 35 m.	.093	.209	1.000	-.46	.65
		36 m. – 40 m.	.164	.227	1.000	-.44	.77

Lentelės tęsinys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

### 9 priedas. ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio išsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal užimamas pareigas

Grupės		N	Mean	Std. Deviation
Emocinio išsipareigojimo vidurkis	Draudimo konsultantas (-ė)	57	4.11	1.573
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	32	4.56	1.683
	Specialistas (-ė)	97	4.55	1.369
	Skyriaus vadovas (-ė)	29	5.22	1.218
	Grupės vadovas (-ė)	15	4.54	1.556
	Kita	20	4.95	1.257
	Total	250	4.56	1.471
Tęstinio išsipareigojimo vidurkis	Draudimo konsultantas (-ė)	57	4.30	1.443
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	32	4.30	1.685
	Specialistas (-ė)	97	4.23	1.422
	Skyriaus vadovas (-ė)	29	4.75	1.201
	Grupės vadovas (-ė)	15	4.17	1.597
	Kita	20	4.32	1.208
	Total	250	4.32	1.430
Normatyvinio išsipareigojimo vidurkis	Draudimo konsultantas (-ė)	57	4.07	1.297
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	32	4.40	1.271
	Specialistas (-ė)	97	4.24	1.292
	Skyriaus vadovas (-ė)	29	4.78	1.215
	Grupės vadovas (-ė)	15	4.24	1.297
	Kita	20	4.44	1.278
	Total	250	4.30	1.285

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emocinio išpareigojimo vidurkis	Between Groups	27.192	5	5.438	2.594	.026
	Within Groups	511.631	244	2.097		
	Total	538.822	249			
Tęstinio išpareigojimo vidurkis	Between Groups	6.612	5	1.322	.642	.668
	Within Groups	502.468	244	2.059		
	Total	509.080	249			
Normatyvinio išpareigojimo vidurkis	Between Groups	10.779	5	2.156	1.314	.259
	Within Groups	400.381	244	1.641		
	Total	411.160	249			

Grupės		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Bonferroni. Emocinis išpareigojimas	Draudimo konsultantas (-ė)	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.443	.320	1.000	-1.39	.50
		Specialistas (-ė)	-.432	.242	1.000	-1.15	.28
		Skyriaus vadovas (-ė)	-1.110*	.330	.014	-2.09	-.13
		Grupės vadovas (-ė)	-.430	.420	1.000	-1.68	.82
		Kita	-.836	.376	.409	-1.95	.28
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.443	.320	1.000	-.50	1.39
		Specialistas (-ė)	.011	.295	1.000	-.86	.89
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.667	.371	1.000	-1.77	.43
		Grupės vadovas (-ė)	.013	.453	1.000	-1.33	1.36
		Kita	-.393	.413	1.000	-1.62	.83
	Specialistas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.432	.242	1.000	-.28	1.15
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.011	.295	1.000	-.89	.86
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.678	.306	.419	-1.59	.23
		Grupės vadovas (-ė)	.002	.402	1.000	-1.19	1.19
		Kita	-.404	.356	1.000	-1.46	.65
	Skyriaus vadovas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	1.110*	.330	.014	.13	2.09
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	.667	.371	1.000	-.43	1.77
		Specialistas (-ė)	.678	.306	.419	-.23	1.59
		Grupės vadovas (-ė)	.680	.461	1.000	-.69	2.04
		Kita	.274	.421	1.000	-.97	1.52
	Grupės vadovas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.430	.420	1.000	-.82	1.68
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.013	.453	1.000	-1.36	1.33
		Specialistas (-ė)	-.002	.402	1.000	-1.19	1.19
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.680	.461	1.000	-2.04	.69
Kita		-.406	.495	1.000	-1.87	1.06	
Kita	Draudimo konsultantas (-ė)	.836	.376	.409	-.28	1.95	
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	.393	.413	1.000	-.83	1.62	
	Specialistas (-ė)	.404	.356	1.000	-.65	1.46	
	Skyriaus vadovas (-ė)	-.274	.421	1.000	-1.52	.97	
	Grupės vadovas (-ė)	.406	.495	1.000	-1.06	1.87	
Bonferroni. Tęstinis išpareigojimas	Draudimo konsultantas (-ė)	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.007	.317	1.000	-.95	.93
		Specialistas (-ė)	.065	.239	1.000	-.64	.78
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.458	.327	1.000	-1.43	.51
		Grupės vadovas (-ė)	.129	.416	1.000	-1.11	1.36
		Kita	-.021	.373	1.000	-1.13	1.08
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.007	.317	1.000	-.93	.95
		Specialistas (-ė)	.072	.293	1.000	-.80	.94
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.451	.368	1.000	-1.54	.64



Bonferroni. Normatyvinis įsipareigojimas		Grupės vadovas (-ė)	.135	.449	1.000	-1.20	1.47
		Kita	-.015	.409	1.000	-1.23	1.20
	Specialistas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	-.065	.239	1.000	-.78	.64
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.072	.293	1.000	-.94	.80
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.523	.304	1.000	-1.42	.38
		Grupės vadovas (-ė)	.064	.398	1.000	-1.12	1.24
		Kita	-.086	.352	1.000	-1.13	.96
	Skyriaus vadovas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.458	.327	1.000	-.51	1.43
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	.451	.368	1.000	-.64	1.54
		Specialistas (-ė)	.523	.304	1.000	-.38	1.42
		Grupės vadovas (-ė)	.586	.456	1.000	-.77	1.94
		Kita	.436	.417	1.000	-.80	1.67
	Grupės vadovas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	-.129	.416	1.000	-1.36	1.11
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.135	.449	1.000	-1.47	1.20
		Specialistas (-ė)	-.064	.398	1.000	-1.24	1.12
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.586	.456	1.000	-1.94	.77
		Kita	-.150	.490	1.000	-1.60	1.30
	Kita	Draudimo konsultantas (-ė)	.021	.373	1.000	-1.08	1.13
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	.015	.409	1.000	-1.20	1.23
		Specialistas (-ė)	.086	.352	1.000	-.96	1.13
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.436	.417	1.000	-1.67	.80
		Grupės vadovas (-ė)	.150	.490	1.000	-1.30	1.60
	Draudimo konsultantas (-ė)	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.329	.283	1.000	-1.17	.51
		Specialistas (-ė)	-.170	.214	1.000	-.80	.46
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.709	.292	.240	-1.57	.16
		Grupės vadovas (-ė)	-.177	.372	1.000	-1.28	.92
		Kita	-.374	.333	1.000	-1.36	.61
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.329	.283	1.000	-.51	1.17
		Specialistas (-ė)	.159	.261	1.000	-.62	.93
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.380	.328	1.000	-1.35	.59
		Grupės vadovas (-ė)	.151	.401	1.000	-1.04	1.34
		Kita	-.046	.365	1.000	-1.13	1.04
	Specialistas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.170	.214	1.000	-.46	.80
		Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.159	.261	1.000	-.93	.62
		Skyriaus vadovas (-ė)	-.539	.271	.720	-1.34	.26
		Grupės vadovas (-ė)	-.007	.355	1.000	-1.06	1.05
	Kita	-.205	.315	1.000	-1.14	.73	
Skyriaus vadovas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.709	.292	.240	-.16	1.57	
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	.380	.328	1.000	-.59	1.35	
	Specialistas (-ė)	.539	.271	.720	-.26	1.34	
	Grupės vadovas (-ė)	.531	.407	1.000	-.68	1.74	
	Kita	.334	.372	1.000	-.77	1.44	
Grupės vadovas (-ė)	Draudimo konsultantas (-ė)	.177	.372	1.000	-.92	1.28	
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	-.151	.401	1.000	-1.34	1.04	
	Specialistas (-ė)	.007	.355	1.000	-1.05	1.06	
	Skyriaus vadovas (-ė)	-.531	.407	1.000	-1.74	.68	
	Kita	-.197	.438	1.000	-1.49	1.10	
Kita	Draudimo konsultantas (-ė)	.374	.333	1.000	-.61	1.36	
	Klientų aptarnavimo vadybininkas (-ė)	.046	.365	1.000	-1.04	1.13	
	Specialistas (-ė)	.205	.315	1.000	-.73	1.14	
	Skyriaus vadovas (-ė)	-.334	.372	1.000	-1.44	.77	
	Grupės vadovas (-ė)	.197	.438	1.000	-1.10	1.49	

Lentelės tęsinys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

**10 priedas. ANOVA test: Lietuvos draudimo įmonių darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo vertinimo skirtumai pagal išdirbtą laiką įmonėje**

		N	Mean	Std. Deviation		
<b>Emocinio įsipareigojimo vidurkis</b>	Iki 1 metų	48	4.17	1.607		
	Nuo 1 iki 5 metų	98	4.52	1.358		
	Nuo 6 iki 10 metų	63	4.99	1.435		
	11 metų ir daugiau	41	4.46	1.512		
<b>Tęstinio įsipareigojimo vidurkis</b>	Iki 1 metų	48	3.91	1.670		
	Nuo 1 iki 5 metų	98	4.32	1.304		
	Nuo 6 iki 10 metų	63	4.64	1.330		
	11 metų ir daugiau	41	4.30	1.490		
<b>Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis</b>	Iki 1 metų	48	4.16	1.428		
	Nuo 1 iki 5 metų	98	4.28	1.213		
	Nuo 6 iki 10 metų	63	4.65	1.164		
	11 metų ir daugiau	41	3.97	1.373		
<b>ANOVA</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emocinio įsipareigojimo vidurkis	Between Groups	19.529	3	6.510	3.084	.028
	Within Groups	519.293	246	2.111		
	Total	538.822	249			
Tęstinio įsipareigojimo vidurkis	Between Groups	14.805	3	4.935	2.456	.064
	Within Groups	494.275	246	2.009		
	Total	509.080	249			
Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis	Between Groups	13.343	3	4.448	2.750	.043
	Within Groups	397.817	246	1.617		
	Total	411.160	249			

Grupės		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Bonferroni. Emocinis įsipareigojimas	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 5 metų	-.349	.256	1.000	-1.03	.33
		Nuo 6 iki 10 metų	-.819*	.278	.021	-1.56	-.08
		11 metų ir daugiau	-.285	.309	1.000	-1.11	.54
	Nuo 1 iki 5 metų	Iki 1 metų	.349	.256	1.000	-.33	1.03
		Nuo 6 iki 10 metų	-.471	.235	.276	-1.09	.15
		11 metų ir daugiau	.063	.270	1.000	-.66	.78
	Nuo 6 iki 10 metų	Iki 1 metų	.819*	.278	.021	.08	1.56
		Nuo 1 iki 5 metų	.471	.235	.276	-.15	1.09
		11 metų ir daugiau	.534	.292	.409	-.24	1.31
	11 metų ir daugiau	Iki 1 metų	.285	.309	1.000	-.54	1.11
		Nuo 1 iki 5 metų	-.063	.270	1.000	-.78	.66
		Nuo 6 iki 10 metų	-.534	.292	.409	-1.31	.24
Bonferroni. Tęstinis įsipareigojimas	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 5 metų	-.413	.250	.594	-1.08	.25
		Nuo 6 iki 10 metų	-.737*	.272	.043	-1.46	-.01
		11 metų ir daugiau	-.390	.301	1.000	-1.19	.41
	Nuo 1 iki 5 metų	Iki 1 metų	.413	.250	.594	-.25	1.08
		Nuo 6 iki 10 metų	-.323	.229	.956	-.93	.29
		11 metų ir daugiau	.023	.264	1.000	-.68	.72
	Nuo 6 iki 10 metų	Iki 1 metų	.737*	.272	.043	.01	1.46
		Nuo 1 iki 5 metų	.323	.229	.956	-.29	.93
		11 metų ir daugiau	.346	.284	1.000	-.41	1.10
	11 metų ir daugiau	Iki 1 metų	.390	.301	1.000	-.41	1.19

		Nuo 1 iki 5 metų	-.023	.264	1.000	-.72	.68
		Nuo 6 iki 10 metų	-.346	.284	1.000	-1.10	.41
Bonferoni. Normatyvinis įsipareigojimas	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 5 metų	-.119	.224	1.000	-.72	.48
		Nuo 6 iki 10 metų	-.497	.244	.254	-1.15	.15
		11 metų ir daugiau	.185	.270	1.000	-.53	.90
	Nuo 1 iki 5 metų	Iki 1 metų	.119	.224	1.000	-.48	.72
		Nuo 6 iki 10 metų	-.378	.205	.402	-.92	.17
		11 metų ir daugiau	.304	.237	1.000	-.33	.93
	Nuo 6 iki 10 metų	Iki 1 metų	.497	.244	.254	-.15	1.15
		Nuo 1 iki 5 metų	.378	.205	.402	-.17	.92
		11 metų ir daugiau	.682 <sup>a</sup>	.255	.048	.00	1.36
	11 metų ir daugiau	Iki 1 metų	-.185	.270	1.000	-.90	.53
		Nuo 1 iki 5 metų	-.304	.237	1.000	-.93	.33
		Nuo 6 iki 10 metų	-.682 <sup>a</sup>	.255	.048	-1.36	.00

Lentelės tęsinys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020

## 11 priedas. Vidinės ir išorinės motyvacijos ir emocinio įsipareigojimo regresijos analizė

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	0.738 <sup>a</sup>	0.545	0.541	0.996			
a. Predictors: (Constant), Išorinės motyvacijos vidurkis, Vidinės motyvacijos vidurkis							
ANOVA <sup>a</sup>							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	293.650	2	146.825	147.919	<0,01 <sup>b</sup>	
	Residual	245.173	247	0.993			
	Total	538.822	249				
a. Dependent Variable: Emocinio įsipareigojimo vidurkis							
b. Predictors: (Constant), Išorinės motyvacijos vidurkis, Vidinės motyvacijos vidurkis							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0.520	0.308		1.687	0.093	
	Vidinės motyvacijos vidurkis	1.115	0.068	0.730	16.476	<0,01	
	Išorinės motyvacijos vidurkis	0.048	0.069	0.031	.691	0.490	
Bootstrap for Coefficients							
Model		B	Bootstrap <sup>a</sup>				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
1	(Constant)	0.520	0.002	0.314	0.103	-0.084	1.143
	Vidinės motyvacijos vidurkis	1.115	-0.003	0.073	0.000	0.972	1.250
	Išorinės motyvacijos vidurkis	0.048	0.003	0.075	0.530	-0.105	0.211
a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 2000 bootstrap samples							

**12 priedas. Vidinės ir išorinės motyvacijos ir normatyvinio įsipareigojimo regresijos analizė**

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	0.632 <sup>a</sup>	0.399	0.394	1.000			
a. Predictors: (Constant), Išorinės motyvacijos vidurkis, Vidinės motyvacijos vidurkis							
ANOVA <sup>a</sup>							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	164.026	2	82.013	81.969	<0,01 <sup>b</sup>	
	Residual	247.134	247	1.001			
	Total	411.160	249				
a. Dependent Variable: Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis							
b. Predictors: (Constant), Išorinės motyvacijos vidurkis, Vidinės motyvacijos vidurkis							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.539	0.310		4.972	<0,01	
	Vidinės motyvacijos vidurkis	0.854	0.068	0.640	12.573	<0,01	
	Išorinės motyvacijos vidurkis	-0.054	0.070	-0.040	-0,776	0.438	
a. Dependent Variable: Normatyvinio įsipareigojimo vidurkis							
Bootstrap for Coefficients							
Model		B	Bootstrap <sup>a</sup>				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	1.539	-0.008	0.269	<0,01	1.043	2.055
	Vidinės motyvacijos vidurkis	0.854	0.001	0.068	<0,01	0.717	0.994
	Išorinės motyvacijos vidurkis	-0.054	0.002	0.069	0.437	-0.185	0.089
a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 2000 bootstrap samples							

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais tyrimo rezultatais, 2020

### 13 priedas. Pradinio tyrimo modelio patvirtinančioji faktorinė analizė

Fit indices								
Index						Value		
Comparative Fit Index (CFI)						0.817		
Tucker-Lewis Index (TLI)						0.797		
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)						0.797		
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)						0.77		
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)						0.692		
Bollen's Relative Fit Index (RFI)						0.744		
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)						0.818		
Relative Noncentrality Index (RNI)						0.817		
Other fit measures								
Metric						Value		
Root mean square error of approximation (RMSEA)						0.107		
RMSEA 90% CI lower bound						0.101		
RMSEA 90% CI upper bound						0.113		
RMSEA p-value						9.581e -14		
Standardized root mean square residual (SRMR)						0.088		
Hoelter's critical N ( $\alpha = .05$ )						74.136		
Hoelter's critical N ( $\alpha = .01$ )						77.867		
Goodness of fit index (GFI)						0.69		
McDonald fit index (MFI)						0.143		
Expected cross validation index (ECVI)						5.778		
Factor loadings								
Factor	Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
						Lower	Upper	
VM	Q1A1	0.824	0.062	13.363	< .001	0.703	0.944	0.743
	Q1A2	0.909	0.058	15.573	< .001	0.795	1.024	0.824
	Q1A3	0.9	0.058	15.527	< .001	0.786	1.014	0.823
	Q1A4	0.954	0.068	14.134	< .001	0.822	1.087	0.772
	Q1A5	1.015	0.067	15.157	< .001	0.883	1.146	0.81
	Q1A6	0.885	0.071	12.463	< .001	0.746	1.024	0.706
IM	Q1A7	0.789	0.064	12.303	< .001	0.664	0.915	0.722
	Q1A8	0.833	0.06	13.796	< .001	0.715	0.952	0.788
	Q1A9	0.972	0.065	15.025	< .001	0.845	1.099	0.84
	Q1A10	0.8	0.083	9.624	< .001	0.637	0.962	0.595
EIS	Q2A2	1.298	0.095	13.658	< .001	1.111	1.484	0.747
	Q2A3R	1.453	0.091	15.898	< .001	1.274	1.632	0.828
	Q2A4R	1.516	0.086	17.696	< .001	1.348	1.683	0.885
	Q2A6R	1.552	0.092	16.917	< .001	1.372	1.731	0.861
	Q2A1	1.159	0.085	13.705	< .001	0.993	1.325	0.749
	Q2A5	1.531	0.085	17.965	< .001	1.364	1.698	0.893
TIS	Q3A1	1.582	0.092	17.159	< .001	1.401	1.763	0.877
	Q3A2	1.384	0.098	14.09	< .001	1.192	1.577	0.771
	Q3A3	1.479	0.101	14.598	< .001	1.281	1.678	0.789
	Q3A4	1.227	0.113	10.824	< .001	1.005	1.45	0.634
	Q3A5	1.056	0.112	9.461	< .001	0.837	1.275	0.568
	Q3A6	0.979	0.109	8.978	< .001	0.765	1.192	0.544

NIS	Q4A2	1.261	0.099	12.686	< .001	1.066	1.456	0.713
	Q4A3	1.628	0.107	15.201	< .001	1.418	1.838	0.809
	Q4A4	1.516	0.09	16.884	< .001	1.34	1.692	0.865
	Q4A5	1.577	0.1	15.764	< .001	1.381	1.773	0.829
	Q4A6	1.377	0.092	15.03	< .001	1.198	1.557	0.803
	Q4A1R	-0.246	0.122	-2.016	0.044	-0.485	-0.007	-0.132

Lentelės tęsinys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais tyrimo duomenimis, 2020

#### 14 priedas. Iš pirminio tyrimo modelio eliminuoti teiginiai

<i>Kintamieji</i>	<i>Teiginiai</i>
<i>Vidinė motyvacija</i>	Q1A5- Mano darbas yra man toks įdomus, kad tai savaime yra motyvacija dirbti
	Q1A6- Mane darbas taip įkvėpia, kad beveik pamirštu kas vyksta aplink
<i>Išorinė motyvacija</i>	Q1A10 -Jei man būtų buvęs pasiūlytas geresnis atlyginimas, būčiau geriau atlikęs (-usi) savo darbą.
<i>Emocinis įsipareigojimas</i>	Q2A5- Ši organizacija man turi didelę asmeninę prasmę
	Q2A1- Aš labai džiaugiuosi, galėdamas (-a) tęsti savo karjerą šioje organizacijoje
<i>Tęstinis įsipareigojimas</i>	Q3A4-Manau, kad turiu per mažai galimybių svarstyti apie pasitraukimą iš šios organizacijos.
	Q3A5 - Vienas iš neigiamų padarinių palikus dabartinę organizaciją man būtų alternatyvių darboviečių ir darbo vietų stygius
	Q3A6 - Viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios ir toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad pasitraukimas pareikalaus nemažų asmeninių pasiaukojimų.
<i>Normatyvinis įsipareigojimas</i>	Q4A1R- Neįsivaikau jokios pareigos likti šioje organizacijoje.
	Q4A6- Esu labai dėkingas (-a) šiai organizacijai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais tyrimo duomenimis, 2020

#### 15 priedas. Koreguotas patvirtinančios faktorinės analizės modelis

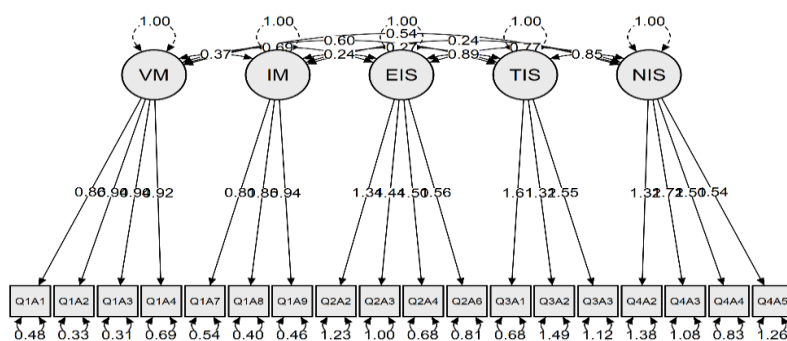
<b>Fit indices</b>	
<b>Index</b>	<b>Value</b>
Comparative Fit Index (CFI)	0.939
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.926
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.926
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.904
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.739
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.883
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.940
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.939
<b>Other fit measures</b>	
<b>Metric</b>	<b>Value</b>
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.078
RMSEA 90% CI lower bound	0.067
RMSEA 90% CI upper bound	0.089
RMSEA p-value	1.832e -5
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.052

Fit indices	
Index	Value
Hoelter's critical N ( $\alpha = .05$ )	121.790
Hoelter's critical N ( $\alpha = .01$ )	131.797
Goodness of fit index (GFI)	0.878
McDonald fit index (MFI)	0.684
Expected cross validation index (ECVI)	1.627

Lentelės tęsinys.

Factor loadings						95% Confidence Interval		
Factor	Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper	Std. Est. (all)
VM	Q1A1	0.863	0.061	14.156	< .001	0.744	0.983	0.779
	Q1A2	0.941	0.058	16.221	< .001	0.827	1.055	0.853
	Q1A3	0.94	0.057	16.411	< .001	0.828	1.052	0.859
	Q1A4	0.916	0.069	13.204	< .001	0.78	1.052	0.741
IM	Q1A7	0.807	0.065	12.456	< .001	0.68	0.934	0.739
	Q1A8	0.847	0.062	13.736	< .001	0.726	0.968	0.802
	Q1A9	0.939	0.067	13.942	< .001	0.807	1.071	0.811
EIS	Q2A2	1.336	0.095	14.113	< .001	1.15	1.521	0.769
	Q2A3R	1.444	0.093	15.604	< .001	1.263	1.625	0.823
	Q2A4R	1.5	0.087	17.226	< .001	1.329	1.67	0.876
	Q2A6R	1.561	0.092	16.931	< .001	1.38	1.742	0.866
TIS	Q3A1	1.606	0.092	17.499	< .001	1.426	1.786	0.89
	Q3A2	1.317	0.1	13.114	< .001	1.12	1.514	0.733
	Q3A3	1.545	0.099	15.559	< .001	1.351	1.74	0.825
NIS	Q4A2	1.323	0.098	13.464	< .001	1.131	1.516	0.748
	Q4A3	1.723	0.105	16.474	< .001	1.518	1.928	0.856
	Q4A4	1.498	0.091	16.417	< .001	1.319	1.676	0.855
	Q4A5	1.537	0.102	15.042	< .001	1.337	1.737	0.807

### Grafinis patvirtinančiosios faktorinės analizės modelis



## 16 priedas. Struktūrinių lygčių modelis

User model versus baseline model	
	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.939
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.926
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.926
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.904
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.739
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.883
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.940
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.939
Root Mean Square Error of Approximation	
	Model
RMSEA	0.078
Upper 90% CI	0.089
Lower 90% CI	0.067
p-value RMSEA <= 0.05	< .001

Parameter Estimates										
			est	se	z	p	CI (lower)	CI (upper)	std (lv)	std (all)
EIS	==	Q2A2	1	0			1	1	1.336	0.769
EIS	==	Q2A3R	1.081	0.078	13.923	< .001	0.929	1.233	1.444	0.823
EIS	==	Q2A4R	1.122	0.075	15.019	< .001	0.976	1.269	1.5	0.876
EIS	==	Q2A6R	1.168	0.079	14.828	< .001	1.014	1.323	1.561	0.866
TIS	==	Q3A1	1	0			1	1	1.606	0.89
TIS	==	Q3A2	0.82	0.059	13.942	< .001	0.705	0.936	1.317	0.733
TIS	==	Q3A3	0.962	0.057	16.956	< .001	0.851	1.074	1.545	0.825
NIS	==	Q4A2	1	0			1	1	1.323	0.748
NIS	==	Q4A3	1.303	0.095	13.773	< .001	1.117	1.488	1.723	0.856
NIS	==	Q4A4	1.132	0.082	13.741	< .001	0.97	1.293	1.498	0.855
NIS	==	Q4A5	1.161	0.09	12.923	< .001	0.985	1.338	1.537	0.807
VM	==	Q1A1	1	0			1	1	0.863	0.779
VM	==	Q1A2	1.09	0.076	14.281	< .001	0.94	1.24	0.941	0.853
VM	==	Q1A3	1.089	0.076	14.395	< .001	0.941	1.237	0.94	0.859
VM	==	Q1A4	1.061	0.087	12.136	< .001	0.89	1.232	0.916	0.741
IM	==	Q1A7	1	0			1	1	0.807	0.739
IM	==	Q1A8	1.05	0.095	11.032	< .001	0.863	1.236	0.847	0.802
IM	==	Q1A9	1.163	0.105	11.069	< .001	0.957	1.369	0.939	0.811
EIS	~	VM	1.072	0.122	8.777	< .001	0.833	1.311	0.693	0.693
EIS	~	IM	-0.028	0.105	-0.266	0.79	-0.234	0.178	-0.017	-0.017
TIS	~	VM	1.068	0.138	7.722	< .001	0.797	1.339	0.574	0.574
TIS	~	IM	0.113	0.138	0.82	0.412	-0.157	0.384	0.057	0.057



NIS	~	VM	0.797	0.121	6.611	< .001	0.561	1.034	0.52	0.52
NIS	~	IM	0.073	0.116	0.632	0.528	-0.154	0.301	0.045	0.045
Q2A2	~~	Q2A2	1.234	0.124	9.93	< .001	0.99	1.477	1.234	0.409
Q2A3R	~~	Q2A3R	0.996	0.106	9.357	< .001	0.788	1.205	0.996	0.323
Q2A4R	~~	Q2A4R	0.685	0.083	8.288	< .001	0.523	0.847	0.685	0.233
Q2A6R	~~	Q2A6R	0.81	0.095	8.535	< .001	0.624	0.996	0.81	0.25
Q3A1	~~	Q3A1	0.679	0.097	7.028	< .001	0.49	0.869	0.679	0.208
Q3A2	~~	Q3A2	1.493	0.149	9.989	< .001	1.2	1.786	1.493	0.462
Q3A3	~~	Q3A3	1.124	0.126	8.945	< .001	0.877	1.37	1.124	0.32
Q4A2	~~	Q4A2	1.377	0.14	9.809	< .001	1.102	1.652	1.377	0.44
Q4A3	~~	Q4A3	1.079	0.132	8.161	< .001	0.82	1.338	1.079	0.266
Q4A4	~~	Q4A4	0.828	0.101	8.21	< .001	0.63	1.026	0.828	0.27
Q4A5	~~	Q4A5	1.262	0.138	9.144	< .001	0.991	1.532	1.262	0.348
Q1A1	~~	Q1A1	0.484	0.052	9.238	< .001	0.382	0.587	0.484	0.394
Q1A2	~~	Q1A2	0.332	0.043	7.753	< .001	0.248	0.416	0.332	0.272
Q1A3	~~	Q1A3	0.313	0.041	7.559	< .001	0.232	0.394	0.313	0.261
Q1A4	~~	Q1A4	0.687	0.071	9.651	< .001	0.548	0.827	0.687	0.45
Q1A7	~~	Q1A7	0.543	0.065	8.328	< .001	0.415	0.671	0.543	0.454
Q1A8	~~	Q1A8	0.4	0.059	6.763	< .001	0.284	0.515	0.4	0.358
Q1A9	~~	Q1A9	0.457	0.071	6.468	< .001	0.319	0.596	0.457	0.342
EIS	~~	EIS	0.943	0.146	6.452	< .001	0.656	1.229	0.528	0.528
TIS	~~	TIS	1.658	0.21	7.879	< .001	1.246	2.071	0.643	0.643
NIS	~~	NIS	1.243	0.192	6.477	< .001	0.867	1.619	0.71	0.71
VM	~~	VM	0.746	0.105	7.078	< .001	0.539	0.952	1	1
IM	~~	IM	0.652	0.105	6.228	< .001	0.447	0.857	1	1
VM	~~	IM	0.259	0.057	4.508	< .001	0.146	0.371	0.371	0.371
EIS	~~	TIS	1.029	0.138	7.468	< .001	0.759	1.299	0.823	0.823
EIS	~~	NIS	0.714	0.113	6.316	< .001	0.493	0.936	0.66	0.66
TIS	~~	NIS	1.116	0.152	7.356	< .001	0.819	1.414	0.778	0.778

Lentelės tęsinys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis, 2020