

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

Tautvydas MIKŠIONIS

Verslo vystymo magistro programa

MAGISTRO DARBAS

**PARDAVIMO SPECIALISTŲ MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI
ORGANIZACIJĄ SĄSAJOS**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND INTENTION TO LEAVE THE
ORGANISATION AMONG SALES PROFESSIONALS**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. A. Stankevičienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

Turinys

ĮVADAS.....	3
1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	5
1.1 Motyvacijos samprata ir veiksniai	5
1.2 Motyvavimo priemonės ir motyvai.....	9
2. DARBUOTOJŲ KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ	14
2.1 Ketinimo palikti organizaciją samprata	14
2.2 Ketinimo palikti organizaciją veiksniai	15
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ RYŠYS .	17
4. MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ SĄSAJŲ TYRIMAS	22
4.1 Verslas - verslui segmentas.....	22
4.2 Metodologija.....	23
5. MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR APTARIMAS	29
IŠVADOS.....	42
REKOMENDACIJOS	43
SANTRAUKA	44
SUMMARY	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	48
PRIEDAI	54

ĮVADAS

Vienas iš svarbiausių uždavinių, verslas verslui (ang. *Business to Business*) užsiimančioms įmonėms ir dirbančioms greitai judančių vartojimo prekių sektoriuje (angl. FMCG- Fast moving customers goods) yra suformuoti pardavimų komandą, ją motyvuoti ir išlaikyti gabius darbuotojus organizacijoje. Skatinti motyvaciją yra sunkus ir sudėtingas procesas. Kiekvienas žmogus yra skirtingas, turi savo pažiūras, kuriomis yra įsitikinęs, turi savo vertybes bei poreikius, kuriuos nori patenkinti. Tokia sistema vadovauja žmogaus gyvenimui, turi įtaka, kaip jis suvokia supančią jį tikrovę, kaip ją vertina, kokius priima sprendimus, kaip planuoja savo laiką ir pastangas. Organizacijoms labai svarbu įsivertinti, kiek darbuotojas yra patenkintas savo darbu, kiek yra įsipareigojęs organizacijai, o gal jis organizacijoje nepatenkina savo lūkesčių ir ketina palikti organizaciją. Darbuotojų motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją ryšys aktualus prekyboje, nes pardavimų rezultatams pasiekti ir organizacijai gebėti augti yra svarbu pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos, stipriai motyvuotus veiklai darbuotojus. Darbuotojams surasti, apmokyti ir pasiekti, kad jie veiktų efektyviai, įmonės skiria nemažai laiko ir finansinių resursų, todėl keičiantis darbuotojams - patiriamos papildomos sąnaudos. Darbuotojai, savo ruožtu turi savo poreikius ir tikslus ir ieško galimybių juos patenkinti esamame darbe, o esant nepakankamai motyvacijai ir pasitenkinimui taip pat ir keisdami darbą. Ieškant, kaip efektyviau išspręsti darbuotojų kaitos problemas verslas verslui prekybos segmente svarbu žinoti kas įtakoja pardavimų specialistus siekti geresnių rezultatų, kas juos motyvuoja ir jų motyvus keisti darbą ar palikti organizaciją. Dėl šios priežasties moksliniai, praktiniai, analitiniai tyrinėjimai darbuotojų motyvavimo ir ketinimo keisti darbą srityje ***yra ypatingai aktualūs bei reikšmingi***. Darbo tema labai aktuali kalbant apie įmones Lietuvoje, veikiančias verslas verslui greitai judančių vartojimo produktų sektoriuje, nes įmonių rezultatus įtakoja ne tik parduodamų prekių asortimentas, bet ir pardavimo specialistų gebėjimai, kvalifikacija ir darbo efektyvumas. Gerai išmanantys savo darbą, kvalifikuoti ir motyvuoti pardavimo specialistai padeda pasiekti įmonėms pardavimų rezultatus ir augimo tikslus. Norint išlaikyti profesionalius, efektyviai dirbančius darbuotojus, siekiant sumažinti darbuotojų išėjimą į kitas prekybos įmones, būtina suvokti, kad pardavimų vadybininkų motyvacija yra ne prabanga, bet rinkos situacijos diktuojama būtinybė. Motyvacijos ir ketinimo keisti darbą tyrimas turi praktinę prasmę, nes žinant šių kintamųjų ryšius atsiveria prognozavimo galimybės, nes nustačius darbuotojo motyvacijos lygį, galima daryti prielaidas dėl galimos kaitos darbe ir laiku reaguoti į

situaciją. Todėl šiame darbe bus nagrinėjamas būtent pardavimo specialistų motyvacijos ir ketinimo keisti darbą ryšys greitai judančių produktų prekybos sektoriuje Lietuvoje.

Darbo objektas – pardavimų specialistų, dirbančių verslas verslui greitai judančių prekių prekybos sektoriuje motyvacija

Darbo tikslas – nustatyti ir išanalizuoti pardavimo specialistų, dirbančių verslas verslui prekybos sektoriuje, vidinę ir išorinę motyvaciją ir ketinimą palikti organizaciją sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų motyvavimo sampratą, klasifikaciją, priežastis ir ją įtakančius veiksnius
2. Išnagrinėti darbuotojų ketinimo keisti darbą sampratą, priežastis ir ją įtakančius veiksnius.
3. Nustatyti sąryšį tarp pardavimo specialistų motyvacijos ir ketinimo keisti darbą
4. Pateikti išvadas ir pasiūlymus

Darbo metodai:

- Literatūros analizė. Išanalizuoti Lietuvos bei užsienio šalių moksliniai literatūros šaltiniai,
- Empirinis tyrimas: atlikta apklausa anketiniu metodu, norint sužinoti darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją ir ketinimą palikti organizaciją ir nustatyti tarpusavio sąsajas.
- Gautų apklausos duomenų susistemimas ir statistinė tyrimo duomenų analizė. Tyrimo duomenys apdorojami naudojant IBM SPSS Statistics (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 26.0 programos versiją.

Darbo struktūra. Darbą sudaro penkios pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje pateikiama mokslinės literatūros apžvalga ir požiūriai darbuotojų motyvaciją, taip pat analizuojama vidinė ir išorinė motyvacijos svarba individui ir motyvavimas organizacijoje, nepamirštant apžvelgti darbuotojų motyvavimo priemonių bei motyvavimo priemonių sistemas. Antroje dalyje pateikiama mokslinės literatūros apžvalga apie ketinimą palikti organizaciją, to priežastis ir pasekmes. Trečioje dalyje apžvelgiami tyrimai apie motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją ryšį. Ketvirtame skyriuje – atliktas kiekybinis pardavimo specialistų, dirbančių verslas-verslui prekybos sektoriuje, tyrimas. Tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė apklausa ir nustatyta pardavimo specialistų darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija ir jų ketinimas palikti organizaciją. Penktoje dalyje pateikiamos tyrimo apžvalga ir gauti rezultatai.

1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Motyvacijos samprata ir veiksniai

Greitai besikeičianti verslo aplinka, stiprėjanti konkurencija ir didėjanti darbuotojų kaita vis labiau skatina organizacijas susimąstyti ne tik apie veiklos organizavimą, procesų planavimą, bet ir apie darbuotojų kvalifikaciją ir jų motyvavimą. Jau pačioje vadybos pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumui labai svarbu, kaip sugebama darbuotojus sudominti atliktą darbą ir kaip paskatinti juos efektyviai dirbti. Motyvacijos teorijos remiasi daugeliu prielaidų, kuriomis siekiama pažinti organizacinę darbuotojų aplinką ir išskirti veiksnius didinančius darbuotojo pasitenkinimą atliekamu darbu. Vadybos literatūroje darbuotojų motyvacijos klausimams skiriamas didelis dėmesys ir pateikiama daug motyvacijos apibrėžimų, tačiau iš esmės jie visi panašūs:

1 lentelė. **Motyvacija pagal skirtingus autorius**

(Sudaryta autoriaus)

Autorius, metai	Sąvoka
Kanfer, R. (1990).	Motyvacija kaip „psichologinės jėgos, nulemiančios asmens pastangų kryptį ir asmens atkaklumo lygis susiduriant su kliūtimis
J. Stoner 2001	Veiksniai sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį
S. Robbins 2003	Noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
S.F. Butkus 2003	Tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų. Tai konkrečių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti.
Latham and Pinder, (2005)	Darbo motyvaciją sudaro visuma veiksnių / jėgų, kylančių tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės. Šie veiksniai stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptingumą, intensyvumą ir stabilumą.
D. Šavareikienė (2008)	Skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai

1 lentelės tęsinys. **Motyvacija pagal skirtingus autorius**
(Sudaryta autoriaus)

Autorius, metai	Sąvoka
Guay et al. (2010)	Motyvacija reiškia elgesio priežastį
Lobanova (2010)	Organizacijos lūkesčius pateisinančios veiklos inicijavimas, naudojant priemones, kurios skatina darbuotojus siekti nustatytų tikslų, taip pat savo potencialių galimybių realizavimo sąlygų sudarymas
Lipinskienė, (2012).	Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną.
A. Nevid (2013)	Motyvacija veiksnių visumą, kurie aktyvuoja, nukreipia, palaiko ir valdo nukreiptą elgesį, kuris leidžia pasiekti tam tikrą tikslą
Ahmad et al. (2015)	Motyvacija – jėga, kuri skatina, padeda darbuotojams ir nukreipia tinkama linkme elgesį, kurio dėka darbuotojai dirba produktyviau.
Chatzopoulou, Vlachvei, Monovasilis, (2015)	Motyvacijavimas procesas, kuris skatina, nukreipia ir palaiko elgseną ir veiklos efektyvumą

Motyvacija yra psichologinis požymis, paaiškinantis, kodėl žmonės elgiasi ypatingai (Nahavandi, Denhardt, Denhardt ir Aristigueta, 2015). Motyvacija yra tam tikro elgesio ir veiksmų aktyvumas, kurį sukelia asmens poreikių visuma. Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų individo jėgų kylanti energija, kuri veikia jo ryšius su užduotimi ir sąlygoja elgesio darbe orientaciją ir pokyčius. Darbo motyvacijos teorija rodo, kad asmens motyvaciją lemia jo unikalios savybės, tokios kaip poreikiai, bruožai ir vertybės (Latham ir Pinder, 2005), kontekstas, pavyzdžiui, kultūra ir darbo dizainas charakteristikos (Latham ir Pinder, 2005; Steers et al., 2004) ir individo pažintinis vertinimas, pavyzdžiui, asmens ir konteksto atitikimas, rezultato tikėjimasis ir savęs efektyvumas (Latham ir Pinder, 2005; Steers et al., 2004). Literatūroje motyvacija diferencijuojama kaip vidinė ir išorinė (Gagne ir Deci, 2005; Ryan ir Deci, 2000).

Vidinė motyvacija tai žmogaus noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos, o išorinė motyvacija, paprastai sakant, tai siekis išorinio atlygio arba siekimas išvengti bausmės. Vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais ir lemia didelius laimėjimus. Kiekvienas

žmogus kažką laiko svarbiu ir, norėdamas tą tikslą pasiekti, nukreipia į jį savo veiksmus. Elgesys, kuris remiasi vidine motyvacija, mažiau priklauso nuo išorinių situacijos aplinkybių. Jis labiau susijęs su vertybių sistema ir asmenybės bruožais (G. Felser, 2006). Šios savokos yra be galo glaudžios ir norint motyvuoti darbuotoją darbdaviams svarbu susieti išorinius veiksnius su vidiniais individo tikslais. To nedarant darbuotojo motyvavimas gali veikti darbuotojo motyvaciją neigiamai ir padaryti daugiau žalos nei naudos, kadangi kaip rodo tyrimai (Pellizzoni et al. 2015; Kreyc 2016), vidinė motyvacija turi daug didesnę įtaką darbuotojų rezultatams nei išorinė.

Iš esmės motyvuoti asmenys gali norėti atlikti tam tikrą užduotį, nes ji yra įdomi ir tenkinanti (Amabile, Hill, Hennessey ir Tighe, 1994; Gagne & Deci, 2005; Pierro, Cicero ir Raven, 2008). Nustatant darbą individualus asmuo, kuriam būdinga vidinė motyvacija, labiau linkęs pasirinkti įdomų ir iššūkių reikalaujantį darbą (Loscocco, 1989). Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad asmenys, turintys aukštesnę vidinę motyvaciją, yra labiau linkę būti kūrybingi (de Jesus, Rus, Lens, & Imaginário, 2013; Zhang ir Bartol, 2010), daugiau pastangų įdeda į skirtą užduotį geriau atliks savo darbą ir labiau linkę mokytis (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014), Cerasoli et al., 2014). Vidinė motyvacija yra teigiamai susijusi su atvirumu (Judge, Simon, Hurst ir Kelley, 2014), kuris nurodo asmens susidomėjimą ir naujovių priėmimą. Padidėjęs darbuotojų atvirumas daro įtaką tokiems kriterijams, kaip kūrybiškumas ar verslo sprendimų priėmimas. Taigi galima tikėtis, kad motyvuoti darbuotojai labiau linkę į teigiamą požiūrį į ką nors naujo, lengviau priims iššylančius iššūkius kasdieniniame darbe.

Akivaizdžiai individualios elgesio priežastys byloja apie vidinę motyvaciją. Daugiausiai gali pasiekti stiprią vidinę motyvaciją turintis žmogus, nes vidinė motyvacija yra pastovesnė ir stipresnė už išorinę, ji lemia didesnę įsitraukimą į veiklą ir atkaklumą siekiant tikslo. Išoriniai paskatinimai gali sumažinti vidinę motyvaciją: veiklos atlikimas, siekiant išvengti nemalonių padarinių ar gauti materialinę naudą arba per didelis atlygis už dalyką, kurį ir taip darytum nemokamai. J. Reeve (2009) teigimu, žmonės, kuriems daromas spaudimas ir kurie nuolat kontroliuojami, tampa emociškai atbukę ir jų psichologiniai poreikiai yra labiau užslopinti. Pernelyg kontroliuojami darbuotojai dažniausiai turi gerokai mažesnę vidinę motyvaciją dirbti, o praradę interesą dirbti asmenys paprastai dirba iš pareigos arba siekdami išvengti bausmės. Išorinė motyvacija (siekis išorinio atlygio ar noras išvengti bausmės) anksčiau ar vėliau išsenka, nes žmogus savo materialinius norus gali išpildyti labai greitai, o tai padarius - motyvacija gali dingti. Vidiniai ar išoriniai postūmiai ne visada verčia besąlygiškai veikti. Prieš veikiant žmogus nusprendžia ir pasirenka labiausiai tinkamą elgesio būdą. Veiksmų pasirinkimą nulemia tikslai,

vertybės, interesai, įsitikinimai, nuostatos, kitaip tariant išorinių ir vidinių šaltinių derinimas. Vidinė motyvacija kyla iš asmens noro ieškoti naujų dalykų, noro mokytis, įgyti žinių ir įvertinti savo vertybes ir galimybes. Vidinė motyvacija pasižymintis asmuo atlieka darbą su susidomėjimu ir malonumu. Toks asmuo turi tendenciją dirbti su aistra, siekti geriausių rezultatų, nuolat tobulindamas savo įgūdžius ir gebėjimus (Ryan, Deci, 2000).

Kantanen et al (2017) teigia, kad kiekvienas darbuotojas gali būti motyvuotas ir kiekvienas darbuotojas gali geriausiai motyvuoti save. Išorinė motyvacija yra būtina ir ji įtakoja vidinę motyvaciją. Tyrimai parodė, kad geriausi rezultatai gaunami, kai motyvacijos procesai (vidiniai ir išoriniai) yra pusiausvyroje.

Išorinės motyvacijos pagrindas – dalykai, veikiami aplinkos. Šia motyvacija remiasi tas individas, kuris siekia naudos arba nori išvengti nuostolių ar bausmės. Veikiant išorinei motyvacijai, žmogaus elgesys kontroliuojamas ne dėl jame pačiame glūdinčių priežasčių. Išorinė motyvacija yra kontroliuojamos motyvacijos forma, reiškianti asmens ketinimą atlikti užduotį, kai ją sukelia išorinė įtaka ar rezultatas, kuris priklauso nuo užduoties (Gagne ir Deci, 2005; Garaus et al, 2016) t. y., išoriškai motyvuotas asmuo gali norėti atlikti tam tikrą užduotį dėl ne tik pačios užduoties, bet dėl atlygio ar pripažinimo priežasčių (Amabile et al., 1994; Gagne & Deci, 2005; Pierro et al., 2008). Atlygis gali išstumti savarankišką motyvaciją, kai darbuotojas užduotį sieja su išoriniu atlygiu, bet nedidelis atlygis gali paveikti darbuotoją atvirksčiai, nes kai jis per mažas, kad būtų priežastis pakeisti elgesį ir asmuo mano, kad jo elgesio pasikeitimo priežastis yra kita, daugiau dėl vidinių (pvz., dėl asmeninės svarbos, malonumo ar pomėgio) priežasčių (Güttel, Garaus, Furtmüller, 2016). Nedideli atlygiai gali padėti ugdyti savarankišką darbuotojo motyvaciją ir būti priemone elgesio pokyčiams aplinkoje, kai asmeninė sąveika ir poveikis yra ribotas. Taigi asmuo turi aukštą išorinės motyvacijos lygį gali dirbti stabilų gyvenimą, už gerą atlyginimą ar geras pašalpas (Loscocco, 1989). Įgyvendinant naujovę, pavyzdžiui, naują procesą ar naują praktiką, neišvengiama išmokti ko nors naujo; tačiau išoriškai motyvuotas darbuotojas gali taip nemanyti, kad ši mokymosi naujovė yra kažkas įdomaus. Ankstesni tyrimai parodė, kad išoriškai motyvuotas individas linkęs į paviršutinišką mokymosi elgesį (Simons et al., 2004). Tai reiškia, kad jie gali nesidomėti šia tema, tačiau bandys įvykdyti būtiniausius reikalavimus (Dyer & Hurd, 2016). Be to, išoriškai motyvuoti asmenys labiau linkę siekti ego. Kai darbuotojai siekia ego tikslo, jie yra linkę lyginti save su kitais, dėl ko jie gali vengti užduoties, nes nenori pasirodyti prastesni (Simons et al. 2004). Tyrimai parodė, kad darbuotojai su aukšta išorine motyvacija geriau atliko neįdomias užduotis (Garaus et al., 2016).

Organizacijoms reikalingi motyvuoti darbuotojus ir jos juos stengiasi pritraukti ir išlaikyti paveikdamos juos. Jos skatina darbuotojus siekti įmonės tikslų tokiais būdais kaip atvira komunikacija, darbuotojų atlygio ir skatinimo sistemos, mokymai, karjeros planavimo programos ir kitais motyvais. Motyvuoti darbuotojai padeda organizacijai tapti sėkmingesnei, nes tokie darbuotojai nuolatos stengiasi pagerinti savo darbo rezultatus ir aktyviai siekia iškeltų asmeninių ir įmonės tikslų. Suinteresuoti žmonės visada labiau stengiasi pasiekti geresnių rezultatų nei nesuinteresuoti. Tikrieji motyvai - tai, kas egzistuoja žmogaus viduje. Organizacija per motyvavimą gali suaktyvinti žmoguje jau esančius motyvus. Tam, kad žinoti tuos motyvus, kurie skatina darbuotojus veikti ir siekti geriausių rezultatų reikia sukurti tinkamą aplinką, kuri būtų naudinga darbuotojui ir organizacijai. Darbuotojų motyvavimas nebus sėkmingas jei vadovai nenorės suvokti, kokių poreikių, motyvų ir lūkesčių skatinami darbuotojai sutinka siekti organizacijos tikslų. Vadovai taip pat turi atkreipti į tai, kad kas vieną žmogų motyvuoja ir skatina veikti ir siekti geresnių rezultatų, kitą gali palikti abejingą, todėl neišsiaiškinus darbuotojo elgesio veikiančių priežasčių organizacijos motyvavimo sistema gali būti neveiksminga.

M.Sundström ir S. Hjelm-Lidholm (2019) teigia, kad poreikis, reikalingas darbuotojams pasitenkinimui ir motyvacijai tam, kad atlikti užduotis yra nuodugnai iširtas, tačiau darbuotojų motyvacija taip pat laikoma sudėtinga, nes ji pritaikoma individualiai ir skirtingus darbuotojus motyvuoja skirtingi dalykai, tokie kaip socialiniai santykiai (Lloyd ir Mertens, 2018), autentiškumas karjeros galimybės darbo užmokestis ir kt. D. Šavareikienė (2008) motyvavimo veiksmus išskiria į tiesioginius ir netiesioginius. Veikiant tiesioginiams (vidiniams) motyvams yra pasitenkinama darbo procesu bei gaunamais darbo rezultatais, jaučiamas pasitenkinimas turimu objektu ir siekiama jį išsaugoti. Veikiant netiesioginiams (išoriniams) motyvams individui sužadinas noras įgyti, siekti norimo objekto, jiems taip pat priskiriamas darbo užmokestis, padėtis visuomenėje, pasitenkinimas darbu. Žmogiškasis turtas dažnai reprezentuoja pagrindines organizacijos kompetencijas ir yra šaltinis konkurenciniam pranašumui (Ciekanowski 2014, p. 137), todėl darbuotojai yra esminiai siekiant įgyvendinant darbo procesą įmonėje. Norėdami išlaikyti veiksmingą bendradarbiavimą su jais, būtina daryti jiems įtaką vadovaujant.

1.2 Motyvavimo priemonės ir motyvai

Darbuotojų motyvavimas yra svarbus, nes didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnis darbas, geresnis įmonės įvaizdis, noras išlaikyti darbo vietą, garantuotos pajamos (Viningienė, 2014). Motyvacijos terminas pripažįstamas įvairiais

būdais ir iš esmės rodo žmogaus veiksmų kryptis, suteikiant jam energijos tikslui pasiekti ir reiškia, kad žmonės yra motyvuoti, kai konkretus veiksmas paskatins juos pasiekti tikslą. Tai gali būti profesinis paaukštinimas, atlyginimų padidinimas ir kt. (Armstrong 2007, p.211). Armstrong (2007) apdovanojimus skiria į dvi dalis: tai yra piniginis ir nepiniginis atlygis. Į piniginių atlygių įeina bazinis atlyginimas, įvertinimas, paskatos, komisiniai, premijos ir piniginiai priedai. Nepiniginis atlygis apima pripažinimą, sprendimų priėmimų laisvę, vaidmenų kūrimas, paaukštinimas, lankstus darbo laikas ir įmonės uniformos. Darbuotojai yra apdovanojami atsižvelgiant į jų indėlį į įmonės rezultatus, darbinis įgūdžius ir kompetenciją bei rinkos situaciją. A. Turner, (2017) teigia, kad norint privilioti darbuotojus dažniausiai naudojama išorinė motyvacija. Dabartinėmis sąlygomis, kai vartojimo gėrybės įsigyjamoms už pinigus, svarbų vaidmenį vaidina materialiniai interesai. Tuo aiškinamas dirbančiųjų suinteresuotumas darbo užmokesčio, premijų dydžiu, įvairiomis lengvatomis, kompensacijomis už sunkias darbo sąlygas ir pan. Organizacijos gali kontroliuoti išorinės motyvacijos naudojimą, nuspręsdamos, koks yra geriausias būdas darbuotojams paveikti. Darbdaviai turi būti įsitikine, kad darbuotojai žino, kokius veiksmus reikia įvykdyti, norint gauti šias išorines motyvacijas ir tai padės tinkamai panaudoti darbuotojų įgūdžius darbo vietoje. Įvairioms socialinėms dirbančiųjų grupėms tie patys objektai ar reiškiniai gali turėti skirtingą vertę. Pavyzdžiui, vieniems svarbiausias darbo veiklos motyvas – materialinė nauda, kitiems - darbo turiningumas ir prasmė, kūrybingumas, galimybė bendrauti ir t.t. Individo polinkis į materialiąsias ar dvasines vertybes nusako jo vertybių orientaciją. Jeigu individui svarbiausia vertybė yra darbo kūrybingumas, tai kurį laiką jis negalvos apie uždarbį, darbo sąlygas, o jeigu jam svarbiausia yra materialinė nauda - darbo prasmė neturės jokios reikšmės. Vertybės papildo darbinės elgsenos motyvaciją. Dirbdamas individas motyvuoja savo elgseną ne tik poreikiais bei interesais, bet ir vertybių sistema. Jeigu siūlomas veiksmas nėra pateisinamas vertybių sistemoje, jis gali būti ir nevykdomas. Autorių J. Newstrom, ir K. Davis (2002, p. 109) nuomone, vidiniai motyvatoriai yra vidiniai atlygiai, kuriuos asmuo jaučia atlikdamas darbą, todėl tarp darbo ir atlygio dažnai nustatomas tiesioginis ryšys. Tokio pobūdžio motyvacija paprastai lemia, kad darbuotojas yra motyvuotas geriau atlikti darbą ir prisidėti prie organizacijos ar visuomenės tikslų.

Norint skatinti pokyčius, suburti darbo kolektyvą ir pasiekti geresnių darbo rezultatų reikia tinkamai pasirinkti motyvavimo priemones. Motyvaciniai veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones, todėl darbdaviams reikia žinoti, taikyti ir stebėti šias subtilybes. Dažniausiai vadovai skatindami savo darbuotojus renkasi ne vieną, o visą priemonių kompleksą. Dažnai

mokslinėje literatūroje visos motyvavimo priemonės yra skirstomos į **išorines** (materialias) ir **vidines** (nematerialias):

1. *Materialinės motyvavimo priemonės* tai tokios priemonės, kurias galima matuoti pinigine verte - darbo užmokestis, premijos darbuotojams, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (pvz., komunikacijos priemonių ar transporto išlaidų apmokėjimas), įvairios dovanos, draudimas (gyvybės, medicininis, nuo nelaimingų atsitikimų draudimas, pensijų kaupimas), medicinos profilaktika, darbo aplinkos sąlygų gerinimas, įmonės akcijų opcionai, įmonės automobilis, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, sporto klubo abonementai, įmonės šventės, bilietai į renginius), papildomų atostogų dienų suteikimas, nemokamas ar atpigintas maitinimas, nuolaidos įmonės prekėms įsigyti. Šios priemonės pagal tai, ar išreiškiamos tiesiogiai pinigineis išmokomis ar netiesiogiai, skirstomos į *pinigines* ir *nepinigines*.
2. *Nematerialinės motyvavimo priemonės* susijusios su vidine darbuotojo motyvacija. Prie pagrindinių nematerialinių motyvavimo priemonių literatūroje priskiriama:
 - Dalyvavimas valdyje, galimybė darbuotojui save realizuoti. Kai darbuotojas nemato jokių savo tobulėjimo galimybių organizacijoje, mažėja jo atliekamo darbo efektyvumas ir jis ieško darbo, kuriame galėtų panaudoti visus savo sugebėjimus ir išmokti daug naujų dalykų.
 - Pripažinimas ir įvertinimas darbuotojo darbo rezultatų, iniciatyvos pripažinimas, darbuotojui suteikimas galimybės priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją. Kiekvienas žmogus darbą atlieka geriau, kai yra įvertintas vadovų. Įvertinimas gali būti lydimas darbuotojo pakėlimu pareigose, darbo užmokesčio padidinimu, perkėlimu į kitą padalinį, suteikimas atskiro kabineta ir pan.
 - Darbo pobūdis ir lankstus darbo grafikas.
 - Komunikacija. Kuo išsamiau darbuotojai informuojami apie organizacijos būklę, tikslus, pokyčius, tuo su didesniu atsidavimu atlieka savo pareigas.
 - Karjeros galimybės. Darbuotojai dažnai turi konkrečių karjeros siekių, kuriuos įgyvendindami nori kuo geriau panaudoti savo gabumus, žinias ir profesinį potencialą. Skiriant į aukštesnes pareigas apeiluiuojama į pasitenkinimo savimi ir pasiekimų motyvus. Suteikdama savo darbuotojams plačias karjeros galimybes, organizacijos vadovybė paskatina darbuotojus kuo geriau atlikti savo užduotis, imtis atsakomybės, taip pat kurti ir

realizuoti naujas idėjas. Jei organizacija savo darbuotojams karjeros galimybių nesuteikia, po kurio laiko jų motyvacija kuo geriau atlikti savo darbą mažėja.

- Tobulėjimo galimybės. Organizacijos sudaromos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, vystyti kompetenciją gali būti pakankamai reikšmingu motyvu likti dirbti organizacijoje ir nuolat gerinti savo darbo rezultatus. Mokymasis padeda sustiprinti socialinių ryšių, galios, pasitenkinimo savimi ir pasiekimų veiksnius ir sumažinti darbuotojų baimę dėl išgyvenimo, nes suteikia jausmą, kad kontroliuoja situaciją.
- Palankus psichologinis – socialinis klimatas įmonėje, pagarba įmonėje, malonūs ir draugiški kolegos, priimtinas vadovo vadovavimo stilius, elgesys ir asmenybė.

Stone ir Deadrick (2015) teigia, kad pagrindinis personalo valdymo tikslas yra pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Autorių nuomone, dabartinėje ekonominėje rinkoje yra daugybė veiksnių, darančių įtaką visiems organizaciniams procesams, įskaitant ir personalo valdymo veiklas, todėl siekiant sutaupyti, svarbu parinkti konkrečiai organizacijai tinkamiausius personalo valdymo sprendimus. Pasak Marchington (2015), gerai vystomas personalo valdymas yra viena svarbiausių įmonių valdymo sričių, kuri privalo užtikrinti abipusį teisingumą: rūpintis darbdavių interesais (kaštų mažinimu, darbuotojų efektyvumo didinimu), ir darbuotojų poreikiais (palankaus organizacinio klimato užtikrinimu, pasitenkinimo darbu didinimu, teisinga atlygio už darbą sistema). Motyvavimas ir motyvacija itin svarbūs veiksniai, skatinantys darbuotojus suderinti savo asmeninius tikslus su įmonės tikslais, nes geras organizacijos rezultatas galėtų turėti įtakos ir darbuotojo geresniam pasitenkinimui ir pripažinimui. Kiekvienos įmonės motyvavimo priemonių sistema turi būti aiški ir lengvai prieinama visiems organizacijos darbuotojams. Efektyvi motyvavimo sistema organizacijoje apima atlyginimo sistemas, informacijos darbuotojams apie jų darbo rezultatus, darbo efektyvumo suteikimą, konstruktyvią kritiką, darbuotojų rezultatų pripažinimą, įvertinimą, pagyrimą, tinkamą vadovavimo stilių ir kitus dalykus (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011).

Kasdienio darbo situacija literatūroje apibūdinama tokiais motyvacijos motyvais:

- *Aprūpinimo* motyvai susiję su materialinių priemonių, reikalingu darbuotojo gerovei aprūpinti, įvertinimu. Šie motyvai skatina individo materialinį suinteresuotumą ir jo orientaciją į uždarbį.
- *Pripažinimo* motyvai pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialą darbo veikla. Šie motyvai skatina darbuotoją siekti karjeros.

- *Prestižo* motyvai skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį dalyvauti darbo ar visuomeninėje veikloje. Žinant vertybines darbo veiklos orientacijas, nuostatus, motyvus ir jų struktūras galima nustatyti individo veiklos tikslus.

Darbo veiklos motyvų struktūra sudaro sąlygas pareigos, materialinio atlyginimo, turiningo darbo, aukštesnės socialinės padėties bei komfortiškų darbo sąlygų siekimo. Labai dažnai viena iš darbo veiklos nuostatų vyrauja. Tai lemia socialinės, demografinės ir profesinės kvalifikacinės individo charakteristikos. Pavyzdžiui, vadovams svarbiausi yra pripažinimo ir prestižo motyvai, susiję su galimybe daryti įtaką kolektyvo veiklai, savarankiškai priimti sprendimus.

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad motyvacija ir motyvavimas yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Motyvavimas yra valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą naudojant įvairius metodus ir priemones, kad skatinti darbuotojų motyvaciją, jų darbo produktyvumą ir veiklos efektyvumą. Tai - veiklos stimulus, priežastis, skatinimo ar poveikio procesas, valdymo proceso dalis, reiškianti įtakos žmonių elgesiui darymą. Motyvavimo procese motyvacija skirstoma į vidinę (darbo turinys, siekis tobulinti įgūdžius, savirealizacija ir pan.) ir išorinę (darbo apmokėjimas ir kitos finansinės paskatos) siejamas su darbuotojų poreikių tenkinimu, siekiant nukreipti juos organizacijos tikslų pasiekimui. Taip pat galima teigti, kad išorinė ir vidinė motyvacijos nėra savarankiškos, jos vystosi lygiagrečiai ir yra priklausomos viena nuo kitos. Galima pasiekti pusiausvyrą tarp bendro išorinio motyvavimo reguliavimo ir darbuotojų individualių motyvacijos režimų. Darbuotojams reikalingi skirtingi motyvavimo procesai, tada balansas tarp skirtingų motyvacijų gali būti panaudojamas verslo naudai ir vadovo uždavinys panaudojant išorinę motyvaciją kartu didinti vidinę darbuotojo motyvaciją.

2. DARBUOTOJŲ KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ

2.1 Ketinimo palikti organizaciją samprata

Daugelis organizacijos nori turėti savo gretose geriausius savo srities specialistus, kelia savo darbuotojų kvalifikaciją, ieško naujų darbuotojų darbo rinkoje ir vilioja iš konkuruojančių įmonių. Kai įmonės neinvestuoja į darbuotojus ar nepakankamai juos motyvuoja, tad darbuotojai gali būti nusivylę ir palikti organizaciją, kad kitoje organizacijoje patenkintų savo poreikius. Pasitraukimas iš organizacijos reiškia dideles finansines išlaidas, dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojo praradimo ir nors tiesioginės darbuotojų kaitos išlaidos gali būti nemažos, tačiau netiesioginės išlaidos gali būti dar didesnės, nes pardavimo specialistams palikus organizaciją, jų suformuotiems ir vystytiems santykiams su klientais gali kilti pavojus ir įmonės gali patirti galimą pajamų ir vėliau pelningumo sumažėjimą (Boles et al. 2012). Paskaičiuotos tiesioginės susijusios išlaidos samdant ir apmokant darbuotoją gali būti 200 procentų atlyginimo, o netiesioginės išlaidos apims laikotarpį, kol naujas darbuotojas pasieks toje pačioje teritorijoje priimtina pardavimų apyvartos lygį. Organizacijos privalo stengtis išlaikyti geriausius savo darbuotojus nuo išėjimo iš darbo ir todėl jos turėtų identifikuoti savo darbuotojų ketinimus palikti organizaciją. „Ketinimo išeiti iš darbo“ terminą A. Carmeli ir J. Weisbergas (2006) apibrėžia kaip žmogaus norą artimiausiu metu palikti organizaciją, kuriai jis priklauso, įvertinus visus savo išteklius ir galimybes. Ketinimas išeiti yra sąmoningas ir apgalvotas noras greitu metu palikti organizaciją. Dažniausiai darbuotojo apsisprendimas keisti darbą būna ne spontaniškas, o po ilgų svarstymų įvertinus pranašumus ir trūkumus. Šis procesas dažnai vadinamas atsitraukimo procesu, kurio metu galvojama apie galimybę išeiti iš organizacijos bei ieškoma kitų alternatyvų (Carmeli, Weisberg, 2006). Taigi, ketinimas keisti darbą yra procesas, kurio metu darbuotojas vertina ir apmąsto galimybę išeiti iš organizacijos, priklausančią nuo darbuotojo siekių, principų ir ambicijų. Analizuojant ketinimo palikti organizaciją sampratą galima teigti, kad toks ketinimas rodo žmogaus požiūrį į galimybę toliau dirbti organizacijoje (Kassing et al., 2012). Sąvoka „ketinimas palikti organizaciją“ apima darbuotojo svarstymą apie išėjimą iš organizacijos, ketinimą ieškoti kito darbo bei patį ketinimą išeiti, tačiau ne patį išėjimą. Dažnai darbuotojai svarstantys apie darbo keitimą, to nedaro dėl įvairių aplinkybių, kaip nepasitikėjimas savo gebėjimais, neryžtingumas, nenoras rizikuoti ar išeiti iš komforto zonos. Nors pradžioje buvo laikomasi nuomonės, kad ketinimas palikti organizaciją nėra rodiklis, prognozuojantis darbuotojų kaitą (Mobley et al., 1979), tačiau šių dienų moksliniuose tyrimuose vis dažniau tvirtinama, kad

ketinimas palikti organizaciją yra prognostinis darbuotojų kaitos rodiklis (Carmeli, Weisberg, 2006). Taigi, stiprėjant darbuotojo ketinimams, reali tikimybė didėja, kad jis gali palikti organizaciją.

2.2 Ketinimo palikti organizaciją veiksniai

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad yra tyrimų, kuriuose aiškinamasi, kodėl darbuotojai ketina palikti organizaciją ir dažniausiai vardijamos šios ketinimo palikti organizaciją priežastys yra mažas įsipareigojimas organizacijai, mažas pasitenkinimas darbu, netinkamas vadovavimas, prastos karjeros galimybės, asmens ir darbo nesuderinamumas, lūkesčių neatitinkantis darbo pobūdis, nepakankamas atlygis, nesaugumas darbe (Robbins, 2003). Darbuotojų ketinimo palikti organizaciją tyrimai būna dviejų tipų - vienuose tyrinėjamas išėjimo iš organizacijos reiškinys, o kituose – ketinimas palikti organizaciją, kaip kitų reiškinų pasekmė. Darbuotojų palikimas organizaciją susijęs su kaita ir tai yra kiekvienos organizacijos gyvenime yra įprastas procesas, tačiau darbo rinkoje esant specialistų trūkumui, kai vis daugiau darbuotojų migruoja iš vienos įmonės į kitą, tai paveikia įmonių produktyvumą ir darbo efektyvumą. Visa tai verčia jas papildomai investuoti į naujų darbuotojų paiešką ir naujų apmokymus ir tai gali įtakoti įmonės konkurencingumą rinkoje. Chiat ir Panatik (2019) teigia, kad darbuotojų išėjimas iš organizacijos lydi ne tik kaštų išaugimas samdai ir apmokymams, bet ir daro įtaką organizacijos produktyvumui bei komandos moralei ir įmonės kolegoms. Didelė darbuotojų kaita vilkina suplanuotus darbus ir kenkia darbų produktyvumui. Kai darbuotojas, turintis tam tikrų pareigų ir žinių, palieka darbus, tai lėtina suplanuotus darbus ir vėluoja užduotys, nes reikia pakeisti kažkieno asmeninę patirtį kitiems darbuotojams, o naujai priimtiems darbuotojams reikia laiko išmokti ir suprasti procedūras ir įgauti patirtį. Likę organizacijos darbuotojai jaučia nesaugumą, nes jie turi prisiimti papildomas užduotis ir pareigas kai darbuotojai yra atleidžiami iš darbo arba atsistatydina savo noru. Tokios situacijos blogina komandinę darbuotojų dvasią, ir jie bus linkę rodyti blogesnius veiklos rezultatus ir bus mažiau entuziastingi. Todėl norint palaikyti gerą atmosferą organizacijoje ir produktyvius darbuotojus, reikia laiku nustatyti darbuotojų ketinimus palikti organizaciją ir juos išlaikyti. Moksliniai tyrimai atskleidė, kad darbuotojų išlaikymas yra susijęs su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją ir ketinimu pasilikti organizacijoje bei tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, kuris didina darbuotojų produktyvumą ir suteikia motyvacijos kuo geriau atlikti darbą, todėl darbuotojų išlaikymo tikslai turi būti orientuoti į darbuotojų ketinimo išėiti mažinimą ir ketinimo pasilikti organizacijoje

didinimą (Greenberg, Baron, 2003). Darbuotojo apsisprendimas palikti įmonę gali būti savanoriškas arba nesavanoriškas ir darbuotojui palikus įmonę galima matuoti kaip rodiklį, kuris padeda nustatyti darbuotojų, ateinančių į organizaciją ir išėinančių iš jos, santykį (Griffeth et al. 2000) ir galima teigti, kad šiuos rodiklius tikslinga organizacijai nusistatyti ir darbuotojų kaitos rodiklį įvertinti kiekybiškai. Darbuotojų motyvavimas ir įgalinimas gali skatinti darbuotojus likti organizacijoje, taip jai būti išipareigojus ir darbuotojai bus linkę likti organizacijoje, kai jaučiasi esantys jos dalis. Darbuotojų apsisprendimą likti organizacijoje ar ją palikti iš esmės lemia jų pasitenkinimas atliekamu darbu. Darbu visiškai patenkintas asmuo bus linkęs labiau išipareigoti organizacijai ir joje likti (Petruolis, A.,2016). A. Stankevičienė (2010) teigia, kad personalo kaitą lemia kriterijai formuojantys darbuotojo apsisprendimą dirbti įmonėje ilgesnį laiką, kaip:

- darbo užmokestis,
- darbo aplinka,
- darbo turinys
- komandinis darbas,
- pripažinimas,
- savęs realizavimas,
- ateities perspektyvos (karjeros galimybės),
- vadovų valdymo stilius bei santykiai su vadovais.

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad darbuotojo išėjimas iš organizacijos yra labai brangus abiem pusėms – tiek individui, tiek pačiai organizacijai ir išlaikyti kvalifikuotus ir produktyvius darbuotojus organizacijoje yra vienas svarbiausių šiandieninių uždavinių, kylančių organizacijų vadovams. Ieškant veiksmingų darbuotojų kaitos mažinimo priemonių daugiau dėmesio reikėtų skirti veiksniams, kaip darbuotojų atrankai ir samdai, įvertinti vadovo įtaką, kurti sveiką ir saugią darbo aplinką, darbuotojus apkrauti adekvačiu darbo krūviu ir juos tinkamai motyvuoti. Kad ir kokios būtų darbuotojų išėjimo iš organizacijos priežastys, jos patiria dideles finansines išlaidas, nes turi organizuoti naują darbuotojų paiešką, atranką ar naujų darbuotojų mokymus, todėl labai svarbu išsiaiškinti, kas lemia tokį darbuotojų apsisprendimą. Ketinimas palikti organizaciją, kaip ir planai likti organizacijoje geriausiai leidžia prognozuoti darbuotojų elgesį, nes dažnai vadovams sužinojus apie tokį darbuotojo sprendimą jau nebegalima nieko pakeisti (Žukauskaitė, 2008), todėl iš anksto įvertinus darbuotojų ketinimą palikti organizaciją, galima stiprinti motyvacinius veiksnius, kurie susilpnintų šių neigiamų procesų įtaką organizacijai.

3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ RYŠYS

Organizacijų vadovai tikisi, kad darbuotojai kartu su jais sieks bendrų tikslų, tačiau ne visada supranta, kad kartais nesuteikia tam sąlygų. Darbuotojų motyvacijos stoka gali sukelti didelę darbuotojų kaitą, susvetimėjimą ir netgi darbuotojų depresiją (Zhu et al., 2015). Siekiant sustiprinti motyvuotą darbuotojo įsitraukimo į darbą jausmą, įsipareigojimas ir dalyvavimas buvo nustatytos kaip esminės sąvokos. Demokratiniai idealai yra svarbūs darbuotojams, kuriuose dalyvavimas ir įtaka įvardijami kaip pagrindinės sąvokos (Zhu et al., 2015). Darbuotojų darbo laikotarpis organizacijose gali skirtis, tačiau nepaisant dalyvavimo apimties, pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas padidina darbuotojų pasitenkinimą (Karatepe, Olugbade, 2009; Zhu et al., 2015). Paprastai nemotyvuoti darbuotojai jaučia nepasitenkinimą darbu, yra neloyalūs įmonei ir, pasitaikius progai palieka organizaciją arba kryptingai ieško kitos darbo ir darbovietės. Todėl, norint išlaikyti darbuotojus reikia užtikrinti jų tinkamą motyvaciją, parenkant tinkamas motyvavimo priemones. Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones dirbti, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi tinkamai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš esminių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą.

Tyrimai dėl darbuotojų ketinimų keisti darbą dažnai sutelkiami į organizacinių ar individualių savybių įtaką, nes stresas dėl darbo, perdegimas ir psichologinis nestabilumas gali padidinti darbuotojų ketinimus (Cordes & Dougherty, 1993; Huang, Chuang, & Lin, 2003). Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, kad darbuotojo ketinimui išeiti iš darbo įtakos turi panašūs veiksniai: prastos karjeros galimybės, viršvalandžiai, stresinės darbo sąlygos, konfliktai darbe, nepakankamas atlygis. R. Pilkauskaitės-Valickienės, A. Valicko, B. Sinkievič (2007) atliktas Lietuvoje darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimas parodė, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su ketinimu keisti darbą ir kuo mažiau žmogus patenkintas darbu, tuo stipriau jis nori jį keisti. Ieškantys darbo žmonės pakankamai teigiamai vertino santykius su bendradarbiais, todėl akivaizdu, kad darbas labai retai keičiamas dėl santykių su bendradarbiais. Kartu tai parodė, kad geri santykiai tarp darbuotojų nesusiję su darbuotojų

lojalumu organizacijai. Ieškantieji darbo labiausiai buvo nepatenkinti atlyginimu ir karjeros perspektyvomis ir šie veiksniai labiausiai turėjo įtakos ketinimo keisti darbą atsiradimui. Dauguma tiriamųjų darbuotojų jautėsi verti daug didesnio atlyginimo, beveik per pusę didesnio nei dabartinis – toks buvo deprivacijos lygis. Darbuotojai galėjo jaustis verti didesnio atlygio dėl savo kompetencijos, kita vertus, jie galėjo jausti realų pinigų trūkumą. Pasitenkinimas atlyginimu yra susijęs su pasitenkinimu kitais darbo aspektais, nes žmogus darbe tenkina ir kitus poreikius, o jaučiant vieno pasitenkinimo deprivaciją ieškoma būdų jai kompensuoti. Kaip tyrėjai tikėjosi, darbo internetu ieškodami žmonės turėjo norą keisti darbą ir daugumos tiriamųjų nusiteikimas laukti tinkamo varianto parodė, kad jų įsipareigojimas organizacijai tik pradėjo mažėti, bet ne visai išnyko. Patenkinti darbu žmonės irgi ieško darbo, bet visoje imtyje jie sudarė tik ketvirtadalį. Kaip matome, pasitenkinimas darbu neužtikrina jų lojalumo organizacijai ir nestabdo nuo darbo paieškų. Taip pat buvo nustatyta, kad ketinimas keisti darbą Lietuvoje susijęs ir su įmonės lojalumo darbuotojams veiksniais: rūpinimasis darbuotojais, teisingas jų vertinimas bei suteikimas darbuotojams savirealizacijos galimybių.

Netinkamas darbuotojų motyvavimas ir jų nepasitenkinimas darbu, lemia darbuotojų svarstymą palikti organizaciją, todėl pradeda mažėti jų darbo efektyvumas ir veiklos apimtys, didėja sąnaudos ir patiriamos papildomos išlaidos, įdarbinant naujus darbuotojus, ir svarbiausia, kad įmonė netenka žinių ir sukauptos patirties tam tikroje srityje. Reikia skirti papildomus resursus naujų darbuotojų paieškai, apmokymui ir reikia laiko jų adaptacijai įmonėje. Dėl šių aplinkybių reikalingas atsakingas požiūris į darbuotojų motyvaciją ir motyvavimo procesą, kas galima turėti abipusę naudą – tiek darbuotojo lojalumą, tiek įmonės poreikių ir tikslų pasiekimą. Darbuotojai, pasitikintys savimi, lankstūs, mobilūs ir savo srities specialistai, ieško naujų galimybių ir yra linkę keisti darbo vietą. Įmonių dirbančių konkurencingoje rinkoje, tikslai yra pasiekti kuo geresnius rezultatus veiksmingai išnaudojant darbuotojų profesinius gebėjimus ir joms yra svarbu įvertinti darbuotojų požiūrį į motyvaciją ir numatyti galimas motyvavimo proceso tobulinimo perspektyvas. Organizacijos turi būtinai skirti dėmesį jaunam, aktyviam, išsilavinusiam darbuotojui, kuris, dažniausiai įgijęs darbo patirties, ieškos naujų galimybių ir iššūkių, motyvavimui ir išlaikymui. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojai sunkiau priima naujoves, lėčiau reaguoja į rinkos pokyčius, bet turi darbinės patirties. Siekiant išlaikyti tinkamus darbuotojus organizacijoje, būtina atsižvelgti į kiekvieno jų motyvacijos skirtumus ir ypatumus. L. Žiogelytės ir G. Kšivickaitės (2014) tyrimas dėl darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės siekiant mažinti darbuotojų kaitą parodė, kad darbuotojai, gaunantys

didesnį darbo užmokestį, mažiau mąsto apie galimybes keisti darbą, tačiau jie nelinkę išreikšti aiškios pozicijos, jog neplanuoja artimiausiu metu keisti esamos darbovietės. Darbuotojų nemažančių apie dabartino darbo keitimą, motyvavimas yra itin svarbus verslo įmonei. Pasikeitus tam tikroms aplinkybėms, darbuotojas gali greitai pakeisti savo nuomonę ir tai gali būti nepalanku įmonei, nes didesnį darbo užmokestį gaunantys darbuotojai dažniausiai įmonėje dirba ilgiau, yra įgiję darbinės patirties, žinių ir gebėjimų, ir šiuos darbuotojus pakeisti yra sudėtinga.

Vidinė motyvacija dažnai būna didžiausia numatomos darbuotojų ketinimą palikti organizaciją intencija, ką parodė Anders Dysvik and Bard Kuvaas (2010) tyrimas. Tyrimas apie meistriškumo tikslų ir vidinės motyvacijos įtakas darbuotojų kaitai parodė, kad meistriškumo požiūrio tikslai buvo teigiamai susiję su ketinimais keisti darbą, tačiau šie santykiai buvo veikiami vidinės motyvacijos. Ryšys tarp meistriškumo požiūrio tikslų ir ketinimo keisti darbą buvo teigiamas tik tiems darbuotojams, kuriems nebuvo būdinga vidinė motyvacija. Praktiniai padariniai - rezultatai rodo, kad vidinė motyvacija vaidina svarbų vaidmenį prognozuojant galimą darbuotojų kaitą. Vadovams ir organizacijoms reikėtų užtikrinti lengvesnę darbo aplinką, palaikančią vidinę motyvaciją, siekiant išlaikyti žemą darbuotojų ketinimą keisti darbą. Iš šio tyrimo įdomiausias pastebėjimas yra tas, kad vidinė motyvacija iš esmės turi stipresnį ryšį su ketinimu keisti darbą nei meistriškumo požiūris. Taip pat, buvo nustatytas vidinės motyvacijos papildomas vaidmuo, kai meistriškumo tikslai nebuvo susiję su darbo keitimu, tai darbuotojo vidinė motyvacija buvo aukšta. Tinkamai vykdomas motyvavimo procesas tiesiogiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, todėl, kad didėja darbuotoju savivertė, stiprėja moralė, efektyvesnis tampa komandinis darbas.

Vienas iš veiksnių, labiausiai motyvuojančių darbuotoją ir veikiantis jo norą keisti darbą yra atlyginimas. Kuvaas et al.(2016) atliktame tyrime, buvo tiriamas kintamo apmokėjimo instrumentų poveikis (ketvirtiniai, metiniai priedai už rezultatus, bazinis darbo užmokesčio lygis) darbuotojams ir jų rezultatai santykis su pastangomis (darbo krūvis ir ketinimus keisti darbą). Nustatyta, kad bazinio darbo užmokesčio dydis buvo teigiamai susijęs su pastangomis darbui ir neigiamai susijęs su ketinimu keisti darbą, kai abu šiuos veiksnius siejo savarankiška motyvacija. Ketvirtinio ir metinio darbo užmokesčio priedų sumos buvo teigiamai susiję su kontroliuojama motyvacija, tačiau buvo skirtingai susiję su priklausomais kintamaisiais dėl skirtingi santykiai su savarankiška motyvacija. Nors daugelis vadovų laiko bazinį atlyginimą prasta motyvavimo priemone, bet tyrimas parodė, kad bazinio darbo užmokesčio dydis taip pat

gali teigiamai paveikti pardavimų darbuotojams motyvaciją ir jų požiūrį, nes bazinis darbo užmokesčio lygis buvo teigiamai susijęs su didesniu pastangų darbui įdėjimu ir ketinimų keisti darbą mažėjimu. Autorius teigia, kad mokant geriausiems darbuotojams konkurencingą bazinį atlyginimą, parodytų jiems, kad jie yra vertingi organizacijai ir tai gali būti veiksmingiau, nei pasikliauti vien kintamais atlygio priedais už rezultatus. Žinoma, kad skirtingas bazinis darbo užmokesčio lygis darbuotojams turi neigiama pusę, nes prasčiau dirbantys darbuotojai, turintys mažesnę pagrindinį atlyginimą, gali pasijusti mažiau vertinami, o tai dar labiau gali susilpninti jų pasitenkinimą, savarankišką motyvaciją bei ateities rezultatus. Taigi, reikia komunikuoti darbuotojams, kad yra ir kitų bazinį darbo užmokestį lemiančių veiksnių, tokių kaip išsilavinimo lygis, formalūs įgūdžiai ar rinkos sąlygos. Kita vertus, pastangų trūkumas yra visos organizacijos mastu. Siekiant padidinti darbuotojų pastangas, galėtų būti vadovų mokymas tenkinti psichologinius poreikius teikiant daugiau informacijos apie organizacijos tikslus ir kaip darbuotojų vaidmuo padeda įgyvendinti šiuos tikslus bei sukurti priklausymo jausmą (pvz., Beard et al. 2004; Meyer ir Gagne, 2008), taip sumažinant norą ketinimams keisti darbą.

Siekiant nustatyti ryšį tarp suvokiamos motyvacijos (vidinės ir išorinės) ir jos poveikio darbuotojo ketinimui palikti darbą, Khan (2016) atliko tyrimą. Jo rezultatai parodė, kad tiek vidinė motyvacija, tiek ir visa motyvacija turėjo įtakos darbo keitimo ketinimui ir buvo padaryta išvada, kad tarp motyvacijos ir darbo kaitos, taip pat tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo keisti darbą yra reikšmingas ir empirinis ryšys. Šis ryšys yra atvirkštinis - kuo mažesnė motyvacija, tuo didesnis noras keisti darbą. Autorius rekomenduoja darbe palaikyti gerus tarpusavio santykius, aukščiausio lygio vadovams pataria mokyti darbuotojus ne tik pagrindinių profesinių įgūdžių, bet ir ugdyti darbuotojų socialinę atsakomybę.

Atlyginimo svarba valdant darbuotojų kaitą yra daug sulaukusi tyrėjų dėmesio, teigia Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Autoriai teigia, kad nors atlygio poveikis darbo keitimo ketinimui buvo išsamiai ištirtas, bet didžioji šios srities tyrimų dalis buvo susijusi su atlygio piniginiiais ir nepiniginiais aspektais, ir nebuvo atsižvelgtą į motyvaciją kaip tarpinį mechanizmą, o tyrimų autonominės motyvacijos ryšiams nustatyti tarp piniginio atlygio ir ketinimų palikti organizaciją yra dar mažiau. Nepaisant to, yra nemažai darbo srities tyrimų, kuriuose buvo nagrinėjama motyvacija kaip atlygio ir ketinimų palikti organizaciją mechanizmą, tačiau net šie tyrimai buvo skirti dažnai vienai atlygio rūšiai (piniginei ar nepiniginei) ir jų išvados apie ryšį tarp atlygio ir autonominės motyvacijos buvo nenuoseklūs. Kuvaas et al. (2016) ištyrė piniginio atlygio poveikį

darbo keitimo ketinimui su vidine ir išorine, kaip tarpininkų, motyvaciją, tačiau šie autoriai nustatė neigiamą ryšį tarp metinio darbo užmokesčio priedo ir autonominės motyvacijos. Taigi Mustafa, G., & Ali, N. (2019) atliko tyrimus, norėdami nustatyti dviejų atlygių - piniginio ir nepiniginio (kompetencijų ugdymo, savarankiškumo palaikymo, pripažinimo) įtaką autonominei motyvacijai ir nustatyti ryšį ar autonominė motyvacija vaidina tarpininkaujantį vaidmenį ryšiui tarp atlygio ir ketinimo keisti darbą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad piniginis atlygis ir kompetencijų ugdymas buvo teigiamai susiję su savarankiška motyvacija ir ženkliai ją padidina, kuri savo ruožtu turėjo neigiamos įtaką ketinimui keisti darbą. Netiesioginė apdovanojimo įtaka buvo patvirtinta tik piniginio atlygio ir kompetencijų ugdymo atvejais, nes nebuvo nerasta reikšmingų sąsajų su savarankiškumo palaikymu, pripažinimu ir savarankiškos motyvacijos. Organizacijos sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali patenkinti savo augimo ir tobulėjimo poreikius, progresuoti ir užmegzti ryšį su darbdaviu ir pasitikėjimas organizacija ir motyvavimas skatina darbuotoją pasilikti. Shahid, A. (2018) teigia, ketinimui likti organizacijoje labai svarbus yra pasitikėjimas organizacija ir darbuotojų motyvacija. Nepasitenkinimas darbu dėl motyvacijos nebuvimo, daro įtaką organizacijos didelei kaitai, motyvuoti darbuotojai veikia geriausiai organizacijų labai ir darbuotojo motyvacija, pasitikėjimas organizacija yra tiesiogiai susijęs su teigiama ir palaikančia organizacijos aplinka. Autorius teigia, kad organizacijos negali motyvuoti ar įtikinti nė vieno darbuotojo, o turi sukurti aplinką, kur darbuotojas galėtų patenkinti savo augimo ir vystymosi poreikius ir progresą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus apie motyvacijos ir ketinimo keisti darbą, apibendrinant galima daryti išvadą, kad egzistuoja sąsajos tarp ketinimo palikti organizaciją ir darbuotojų motyvavimo. Darbuotojo vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija, naujų darbo alternatyvų patrauklumas, turi didelę įtaką darbuotojo ketinimui ieškoti naujo darbo ir mąstymui apie dabartinės organizacijos palikimą, kurie savo ruožtu yra vieni stipriausių veiksnių, turinčių įtakos realiam išėjimui iš organizacijos. Taigi, pagrindinis mūsų tyrimo tikslas bus, sužinojus bendrą motyvacijos lygį, nustatyti, koks yra jos dominuojantis tipas, tai yra ar vidinis ar išorinis, ir ieškant ryšio tarp motyvacijos tipų, nustatyti jų sąsajas su ketinimu palikti organizaciją.

4. MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ SĄSAJŲ TYRIMAS

4.1 Verslas - verslui segmentas

Egzistuoja įvairūs verslo modeliai, kurių vienas iš jų yra B2B (Business to business) – verslas verslui. Kad būtų geriau suprasti, logiška B2B lyginti su B2C (Business to customers) – verslas-klientui ar C2C (Customers to customers) klientas - klientui. Su šiais modeliais susiduriame kiekvieną dieną, pavyzdžiui pirkdami pieną parduotuvėje, mes esame B2C dalis, o užsakydami kirpėjo paslaugas esame C2C verslo modelio dalis. B2B (business to business) arba verslas verslui yra bendradarbiavimas tarp dviejų ar daugiau įmonių tiekiant vieni kitiems prekes, paslaugas ar informaciją. Verslas verslui (B2B) yra sandorių tarp įmonių forma, pavyzdžiui, tokia, kurioje dalyvauja gamintojas ir didmenininkas arba didmenininkas ir mažmenininkas - įmonė pirmiausia parduoda savo gaminius kitam verslui, kuris vėliau dažnai parduoda produktą mažmeninėje parduotuvėje už pažymėtą kainą. Gamintojai ar komerciniai mažmenininkai užmezga ryšius su prekių ar paslaugų tiekėjais (įskaitant gamintojus) ir vykdo pardavimo santykius tarp įmonių. Tai yra alternatyva verslui – vartotojui (B2C), kai įmonė parduoda paslaugą ar produktą tiesiogiai vartotojui. Norint sėkmingai sudaryti sandorius tarp įmonių, reikia turėti atsakingus už prekybos sandorius darbuotojus, kurie sugebėtų užmegzti ir palaikytų ryšius su verslo klientais, teiktų pasiūlymus savo produkcijos pardavimams ar paslaugų teikimui. Verslas-verslui santykiai dažniausiai būna nevienkartiniai, o ilgalaikiai ir turi būti puoselėjami, palaikomi glaudūs santykiai su klientais. B2B pardavimams įtakos turi ir asmeninis ryšys su klientu ir pasitikėjimas partneriu, todėl atsakingi pardavimo specialistai turi rasti asmeninį ryšį su pirkėjo darbuotojais, kitaip tikėtina, jog B2B pardavimai būti mažesni ar užtrukti pardavimo procesas gerokai ilgiau.

Greitai judančios vartojimo prekės (ang. Fast moving consumer goods) - tai greitai suvartojamos kasdieninės prekės, kurias asmenys perka privačiam vartojimui, turinčios trumpą gyvavimo ciklą ir palyginti neaukštas kainas. Greitai judančios vartojimo prekės yra didžiausias vartojimo prekių segmentas, jos yra paruoštos greitam suvartojimui ir šie produktai (prekės ir paslaugos) vartojami daug dėl didelės vartotojų paklausos (gaivieji gėrimai, saldumynai) ar dėl trumpo galiojimo termino (mėsa, pienas, kepiniai). Šiam rinkai būdingas aukštas konkurencijos lygis, sezoninis pardavimas tam tikroms produktų kategorijoms, taip pat nuolatinis naujų prekių

ženklų ir prekių rūšių atsiradimas. Šios prekės parduodamos dideliais kiekiais, generuoja didelę apyvartą ir juos perka vidutinis vartotojas. Beveik kiekvienas žmogus pasaulyje kasdien naudoja greitai judančias vartojimo prekes ir jas perka prekybos centre, maisto prekių parduotuvėje, turguje ar kioskuose, tokius, kaip piena, duoną, kruopas, makaronus, vaisius ir daržovės, tualetinį popierių, nealkoholinius ir alkoholinius gėrimus ir pan. Didžiausi pasaulio greitai judančių produktų gamintojai kaip „Nestle“, „Coca-cola“, „Unilever“, „Pepsico“, „Procter & Gamble“, „Reckitt Benckiser“ ir kitos, platina ir Lietuvoje savo produktus tiesiogiai per savo didmeninės prekybos padalinius arba per didmenines prekybos įmones (distributorius) ir aprūpina mažmeninės prekybos tinklus, parduotuves, maitinimo įstaigas šiais produktais. Šios organizacijos turi savo pardavimo struktūras su vadovaujančiais komercijos ar pardavimo vadovais. Šiems vadovams yra pavaldūs ypatingai svarbių klientų vadybininkai, regionų vadovai, pardavimo vadybininkai, kurie savo ruožtu dirba su pardavimais išoriniais klientams- prekybos ar paslaugų įmonėms. Prekių buvimą, komercinių susitarimų dėl prekių eksponavimo ir buvimo lentynose kontrolę užtikrina prekių priežiūros vadybininkai. Šių įmonių pardavimų specialistai derasi su mažmeninių prekybos įmonių atsakingais už pirkimus darbuotojais dėl prekių asortimento, prekybos vietų, tiekimo kainų ir kitų bendradarbiavimo sąlygų. Lietuvoje greitai judančių produktus gaminančios ir platinančios įmonės yra vienos iš didžiausios mokesčių mokėtojų Lietuvoje, tokios „Sanitex“, „Philip Morris Lietuva“, „Švyturys-Utenos alus“, „Mineraliniai vandenys“, „Amber group“, „Vilniaus degtinė“, „Rokiškio sūris“, „Kalnapilio-Tauro grupė“, „Volfas Engelman“, „Biovela“, „Krekenavos agrofirma“, „Daisena“ ir kitos, tiekia kasdien produkciją didiesiems prekybos tinklams, smulkioms parduotuvėms, kavinėms, restoranams ir kitoms prekybos ir maitinimo įmonėms.

Toliau tyrime ištirsime Lietuvos pardavimo specialistų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajas, kurie dirba įmonėse veikiančiose verslas - verslui segmente ir prekiauja greitai judančiomis vartojimo prekėmis.

4.2 Metodologija

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad darbuotojo ketinimas palikti organizaciją priklauso nuo jo motyvavimo, kuris skirstomas į vidinę ir išorinę motyvaciją ir norint nustatyti pardavimo specialistų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajas buvo suformuluoti tyrimo tikslai ir uždaviniai.

Tyrimo problema – Kaip motyvavimas ir ketinimas palikti organizaciją yra tarpusavyje susiję?

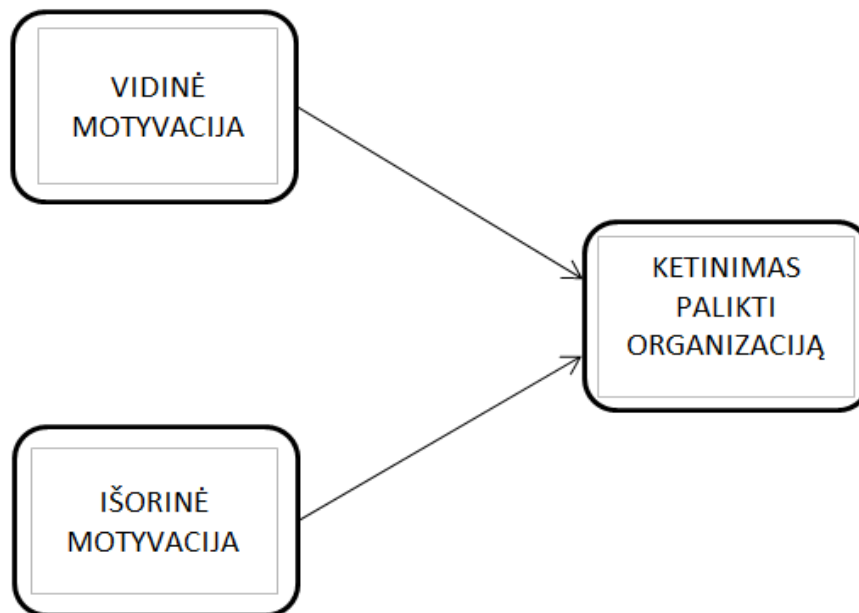
Tyrimo objektas – pardavimo specialistų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos

Tyrimo tikslas – nustatyti pardavimo specialistų vidinę ir išorinę motyvacijas ir priežastis ketinimui palikti organizaciją sąsajas, verslas verslui (B2B) prekybos sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1 Ištirti darbuotojų vidinės motyvacijos veiksnius;
- 2 Ištirti darbuotojų išorinės motyvacijos veiksnius;
- 3 Išsiaiškinti kaip vidinė ir išorinė motyvacija veikia ketinimą palikti organizaciją;

Remiantis moksline literatūra sudarytas modelis nustatyti motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajas (žr.1 paveikslą)



1pav.Motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją tyrimo modelis
(sudaryta autoriaus)

Kintamųjų sąsajų modelio vertinimui ir tikrinimui suformuluotos šios **hipotezės**:

1. **Hipotezė (H1).** Darbuotojų vidinė motyvacija turi atvirkštinį ryšį su ketinimu palikti organizaciją, o išorinė motyvacija turi tiesioginį ryšį su ketinimu palikti organizaciją

2. *Hipotezė (H2). Pardavimo specialistai, kurie turi aukštą vidinę motyvaciją, mažiau ketina palikti organizaciją, nei darbuotojai, kuriuos motyvuoja išorinė motyvacija*
3. *Hipotezė(H3). Pardavimo specialistai, kurie ilgą laiką dirba organizacijoje, turi aukštą vidinę motyvaciją ir mažiau ketina palikti organizaciją, nei darbuotojai, kuriuos motyvuoja išorinė motyvacija.*

Tyrimo metodika. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos prekybos sektoriaus pardavimo specialistų motyvavimo įtaką ketinimui palikti organizaciją. Išsamiam ir visapusiškam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis metodas. Kiekybiniu tyrimo metodu ieškomi išoriniai požymiai, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti kiekybiniai rodikliai (Kardelis, 2002). Dėl šių priežasčių pasirinktas kiekybinio tyrimo tipas – anketinė apklausa, siekiant apklausti pardavimo specialistu, dirbančius verslas verslui prekybos sektoriuje Lietuvoje ir naudojant statistinius metodus išanalizuoti jų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajas. Tyrimui buvo naudojami jau anksčiau mokslinėje literatūroje tyrimais patvirtinti konstruktai tirti vidinei, išorinei motyvacijai ir ketinimui palikti organizaciją. Anketa sudaryta, norint nustatyti bendrą Lietuvos prekybos sektoriaus įmonių pardavimo specialistų (vadovų ir vadybininkų) vidinę ir išorinę motyvaciją ir ketinimą palikti organizaciją. Klausimyną sudaro 12 klausimų, iš kurių 4 skalės, pagal kurias įvertinama darbuotojų motyvavimas - vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija, teisingo atlyginimo gavimo, ketinimas palikti organizaciją, ir demografiniai klausimai. Motyvavimui nustatyti ir matuoti buvo naudojami tokie konstruktai:

Vidinei motyvacijai matuoti buvo naudojamas konstruktas, sudarytas Kuvaas ir Dysvik (2010). Konstrukta sudaro 6 teiginiai, kurie vertinami 5 balų Likert'o skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Skalės teiginiai:

1. *Užduotys, kurias darau darbe, atspindi mano darbo varomąją jėgą*
2. *„Užduotys, kurias darau darbe, yra malonios“*
3. *„Mano darbas yra prasmingas“*
4. *„Mano darbas yra labai įdomus“*
5. *„Mano darbas yra toks įdomus, kad tai savaime yra motyvacija“*
6. *„Kartais aš įsitraukiu į darbą taip, kad beveik viską pamirštu aplinkui“*

Išorinei motyvacijai matuoti, buvo naudojamas klausimynas, sudarytas Dysvik et al. (2013). Konstrukta sudaro 4 teiginiai, kurie matuoja, kiek motyvacija darbe priklauso nuo apčiuopiamų paskatų buvimo. Elementai vertinami 5 balų Likert'o skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Skalės teiginiai:

1. „Aš įdėčiau daugiau pastangų darbe, jei man už tai man papildomai sumokėtų“
2. „Man svarbu turėti išorinį stimulą, kad padaryčiau darbą gerai“
3. „Išoriniai stimulai, kaip bonusas ar nauda nuo įmonės rezultatu, yra labai svarbūs, kad gerai atlikčiau savo darbą“
4. „Jei man daugiau mokėtų, aš geriau dirbčiau“

Ketinimui palikti organizaciją, kuris apibrėžiamas kaip planavimas ar svarstymas keisti darbą, nustatyti ir matuoti, buvo naudotas Kuvaas (2010) sudarytas penkių teiginių klausimynas. Elementai vertinami 5 balų Likert'o skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Skalės teiginiai:

1. „Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš dabartinio darbo“
2. „Aš planuoju keisti savo dabartinį darbą per ateinančius 12 mėnesių“
3. „Aš kitais metais, tikriausiai ieškosiu naujo darbo“
4. „Aš nematau daug ateities perspektyvų dabartinėje organizacijos“
5. „Greičiausiai, aš aktyviai ieškosiu naujo darbo per artimiausius trejus metus“

Pardavimo specialistams Lietuvoje yra labai aktualus piniginis atlygis (L. Žiogelytės ir G. Kšivickaitės (2014) tyrimas) - vienas iš pagrindinių išorinės motyvacijos veiksnių, todėl papildomai respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimus, su tikslu išmatuoti jų nuomonę, ar jie uždirba **teisingą atlygį**. Tam buvo naudotas Paré, G ir Tremblay, M. (2007) sudarytas klausimynas iš 4 teiginių, kurie vertinami 5 balų Likert'o skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Skalės teiginiai:

1. „Aš vertinu savo atlyginimą kaip teisingą“
2. „Mano atlyginimas yra teisingas, palyginti su tuo, kas siūloma už panašų darbą kitur“
3. „Mano uždarbio lygis tinkamai atspindi mano atsakomybės lygį organizacijoje“
4. „Mano uždarbio padidėjimas ir (arba) premijos, kurias gavau per pastaruosius 2 metus, tinkamai atspindi mano veiklos įvertinimą“

Demografiniams rodikliams nustatyti buvo pateikti klausimai apie tiriamųjų amžių, gyvenamąją vietovę, darbo patirtį pardavimuose, laiką dirbant dabartinėse pareigose. Klausimynų vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos, sąžiningo atlygio ir ketinimo palikti organizaciją

skalių patikimumai buvo patikrinti ir įvertinti pagal vidinio suderintumo koeficientą Cronbach'o alfa, kuris išreiškiamas skaičiumi. Pagal Cronbach'o alfa (α), jei duomenų koeficientas yra aukštesnis nei 60%, o moksliniuose darbuose gerai, kai Chronbach'o alfa yra didesnė nei 0,70 ir daugiau, tai duomenys gali būti vadinami patikimais ir tinka tyrimams. Kaip matyti iš 2 lentelėje pateikiamų rezultatų, vidinės motyvacijos klausimyno Cronbach'o alfa yra 0,897, išorinės motyvacijos klausimyno Cronbach'o alfa yra 0,823, ketinimo keisti darbą 0,921 ir sąžiningo atlygio skalės 0,897 patikimumas viršija minimalų 0,70, todėl yra tinkamos tolesniems skaičiavimams.

2 lentelė. Klausimynų patikimumo Cronbach'o alfa (α) koeficientai

(sudaryta autoriaus)

Skalė	Teiginių skalėse	Cronbach'o alfa (α) koeficientai
Vidinės motyvacijos klausimynas	6	0,897
Išorinės motyvacijos klausimynas	4	0,823
Teisingo atlygio klausimynas	4	0,897
Ketinimo palikti organizaciją klausimynas	5	0,921

Duomenų rinkimo metodas – tyrimui buvo naudojamas kiekybinis duomenų rinkimo metodas - anketinė apklausa. Tyrimui pasirinkta galima 5 proc. paklaida, esant 95% pasitikėjimo lygiui. Buvo planuota apklausti ne mažiau 384 respondentų. Tyrimo imčiai nustatyti nebuvo taikytas statistinis metodas, kadangi siekiama apklausti kiek įmanoma daugiau pardavimų vadybininkų dirbančių verslas verslui prekybos segmente Lietuvoje. Anketinė apklausa buvo patalpinta internetinėje svetainėje <http://www.apklausa.lt>. Apklauskos nuorodą buvo pateikta pardavimo specialistams, dirbantiems verslas verslui segmente ir taip pat siunčiama didžiausių gamybos ir didmeninės prekybos įmonių pardavimo vadovams, ir personalo darbuotojams su prašymu pasidalinti apklauskos anketa su savo pardavimo specialistais.

Tyrimo periodas – Apklausa vyko 2020 kovo 28- gegužės 19 dienomis.

Duomenų analizės metodai. Anketinės apklauskos metu gautų duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 26.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programą. Buvo skaičiuojami standartiniai nuokrypiai, p reikšmės. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti naudoti ANOVOS p- vertė

ir tiesinės regresijos koeficientai: determinacijos koeficientas (r^2) ir regresijos koeficientas (B). Nesusijusioms imtims buvo naudojamas Mann-Whitney U testas. Tam, kad būtų galima aprašyti, kurių imčių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi buvo naudojamas post hoc Bonferroni kriterijus.

5. MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI ORGANIZACIJĄ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR APTARIMAS

Vykdamas pardavimo specialistų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajų tyrimą pavyko apklausti 206 pardavimo specialistus, dirbančius verslas – verslui prekybos segmente su greitai judančiais vartojimo produktais.

Respondentų demografiniai duomenys. Tyrimo metu, respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžių, gyvenamąją vietą, bendrą darbo patirtį pardavimuose (metais), pakeistų darbuočių skaičių, darbo stažą dabartinėje darbovietėje ir užimamas pareigas. Iš apklausoje dalyvavusių pardavimo specialistų didžiąją dalį apklaustųjų sudarė 36-45 metų ir 26–35 metų respondentai (atitinkamai 42,4 proc. ir 40,4 proc.), iš kurių didžiausia dalis gyvena Vilniaus regione (33,01 proc.), o gyvenantys penkiuose didžiausių Lietuvos miestų regionuose sudaro 87,86 proc. Respondentų darbo patirtis pardavimuose pasiskirsčiusi taip: 29,61 proc. nuo apklaustųjų darbo patirtis nuo 11 iki 15 metų, 26,7% proc. apklaustųjų darbo patirtis nuo 6-10 metų, o 21,84 proc. respondentų darbo patirtis nuo 1-ų iki 5-ų metų.

Pagal pareigas pasiskirstė respondentai taip: 57 vadovų (27,67 proc.) ir 147 vadybininkų (71,36 proc.), 4 respondentai oficialiai užima kitaip vadinamas pareigas (produkto vadovas, asistentas ir pan.). Tarp apklaustųjų vyrauja pardavimo specialistai, kurie dabartinėje savo organizacijoje dirba nuo vienerių iki penkerių metų (37,5 proc.), beveik 32% dirba dabartinėje organizacijoje daugiau nei 10 metų. Didžiąjai daliai respondentų dabartinė organizacija yra pirma arba antra darbovietė, jų pardavimo specialisto karjeroje, (atitinkamai 36,8 proc. ir 30,6 proc.). Apklaustų pardavimų specialistų pasiskirstymas pagal socialines - demografines charakteristikas pateiktas 3 lentelėje.

3.lentelė. **Socialiniai demografiniai duomenys**
(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Socialiniai - demografiniai duomenys		Kiekis (N)	Santykis
Darbo patirtis pardavimų srityje	iki 1 metų	5	2,43
	nuo 1 iki 5-ų metų	45	21,84
	nuo 6 iki 10-ies metų	55	26,7
	nuo 11 iki 15-os metų	61	29,61
	nuo 16 iki 20 metų	24	11,65
	daugiau kaip 20 metų	16	7,77

3.lentelės tęsinys. **Socialiniai demografiniai duomenys**
(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Socialiniai - demografiniai duomenys		Kiekis (N)	Santykis (%)
Kelinta darbovietė, kaip pardavimų specialisto pareigose	1-a	70	33,98
	2-a	63	30,58
	3-a	49	23,79
	4-a	15	7,28
	5-a ir daugiau	9	4,37
Darbo patirtis dabartinėje darbovietėje	iki 1 metų	25	12,14
	nuo 1 iki 5-ų metų	81	39,32
	nuo 6 iki 10-ų metų	39	18,93
	virš 10 metų	61	29,61
Užimanos pareigos darbovietėje	Pardavimų vadybininkas	67	32,52
	Prekių priežiūros vadybininkas	57	27,67
	Svarbių klientų vadybininkas	19	9,22
	Regiono vadovas	20	9,71
	Pardavimų vadovas	29	14,08
	Pardavimų direktorius	1	0,49
	Kitas variantas	13	6,31
Darbovietės dydis	Labai maža	4	1,94
	Maža	32	15,53
	Vidutinė	79	38,35
	Didelė	87	42,23
	Neatsakė	4	1,94
Vietovė	Vilniaus	68	33,01
	Kauno	40	19,42
	Klaipėdos	25	12,14
	Šiaulių	23	11,17
	Panevėžio	25	12,14
	Kitoje vietovėje	25	12,14
Respondentų amžius	iki 25 metų	17	8,25
	26–35 metų	81	39,32
	36 – 45 metų	85	41,26
	46 – 55 metų	23	11,17
	virš 56 metų	0	0,00
Respondendo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Iki 800 eurų	57	27,67
	801–1100 eurų	66	32,04
	1101–1400 eurų	44	21,36
	1701–2000 eurų	27	13,11
	daugiau kaip 2001 eurų	10	4,85
	neatsakė	2	0,97

Iš apklausoje dalyvavusių respondentų didžiausia dalis apklaustųjų gyvena Vilniaus regione ir uždirba iki 800Eur (8,3 proc.) ir nuo 801-1100 Eur (7,3 proc.). Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio regionuose daugiausia daugiausiai apklausta pardavimo specialistų uždirbančių nuo 801-100 Eur, kas atitinkamai sudaro 6,8 proc., 4,4 proc., 5,3 proc. ir 3,9 proc. nuo visų apklaustųjų. Ne penkių didžiausių miestų regione gyvenančių apklaustųjų, didžioji dalis uždirba iki 800Eur – 6,3 proc. nuo visų apklaustųjų. Duomenys apie respondentų pasiskirstymas pagal mėnesinį atlyginimą ir gyvenamąją vietą pateikti 4 lentelėje.

4.lentelė. **Respondentų pasiskirstymas pagal mėnesinį atlyginimą ir gyvenamąją vietą**
(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Gyvenamoji vieta regione							Viso
	vidutinis mėnesinis darbo užmokestis dabartiniame darbe:	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Šiaulių	Panevėžio	Kitoje vietovėje	
neužpildė	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%	1,5%
Iki 800 eurų	0,0%	8,3%	4,4%	3,4%	1,5%	3,4%	6,3%	27,2%
801- 1100 eurų	1,0%	7,3%	6,8%	4,4%	5,3%	3,9%	3,4%	32,0%
1101- 1400 eurų	0,0%	6,8%	3,4%	2,4%	3,4%	3,4%	1,9%	21,4%
1701- 2000 eurų	0,0%	6,3%	3,9%	1,9%	0,0%	1,0%	0,0%	13,1%
daugiau kaip 2001 eurų	0,0%	3,4%	1,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	4,9%
Viso	1,0%	32,0%	19,4%	12,1%	11,2%	12,1%	12,1%	100%

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį ir gyvenamąją vietą. Pagal apklaustųjų pasiskirstymą pagal įmonių dydį ir gyvenamąją vietą, daugiausiai apklaustųjų pardavimo specialistų gyvena Vilniuje ir dirba vidutinio dydžio (10,7 proc.) ir didelėse įmonėse (9,7 proc.). Kaune gyvenantys ir vidutinio dydžio įmonėse dirbantys respondentai sudaro 8,3 proc. nuo visų apklaustųjų, likusiuose regionuose didžioji dalis apklaustųjų dirba didelėse įmonėse. Visų apklaustųjų pardavimų specialistų pasiskirstymas pagal įmonės dydžius ir regionus pateikta 5 lentelėje.

5.lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį ir regioną
(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Įmonės dydis	Gyvenamoji vieta regione							Viso
	Neužpildė	Vilniaus	Kauno	Klaipėdos	Šiaulių	Panevėžio	Kitoje vietovėje	
Neužpildė	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	1,9%
Labai maža(<10)	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
Maža(10<<50)	0,0%	8,7%	3,4%	0,5%	1,5%	1,0%	0,5%	15,5%
Vidutinė(50<<250)	0,0%	10,7%	8,3%	7,3%	2,9%	4,4%	4,9%	38,3%
Didelė(>250)	1,0%	9,7%	7,8%	4,4%	6,8%	6,3%	6,3%	42,2%
Viso	1,0%	32,0%	19,4%	12,1%	11,2%	12,1%	12,1%	100%

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą. Iš apklausoje dalyvavusių pardavimo specialistų didžiausia dalis apklaustųjų buvo prekių priežiūros vadybininkai uždirbantys iki 800 Eur (18,4 proc.), po to sekė pardavimų vadybininkai, uždirbantys nuo 801-1100 Eur (13,6 proc.) ir uždirbantys nuo 1101-1400 Eur (10,7 proc.) nuo visų apklaustųjų. Iš apklaustų vadovų, didžiausia grupė buvo pardavimų vadovų, uždirbančių 1701-200 Eur. Apklaustų pardavimų specialistų pasiskirstymas pagal mėnesinį atlyginimą ir pareigas pateikiama 6 lentelėje.

6.lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ir uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą

(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Respondentų pareigos							Viso
	Pardavimų vadybininkas	Prekių priežiūros vadybininkas	Svarbių klientų vadybininkas	Regiono vadovas	Pardavimų vadovas	Pardavimų direktorius	Kitas variantas	
neužpildė	0,0%	1,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1%
Iki 800 eurų	7,3%	18,4%	0,0%	0,5%	0,5%	0,0%	0,5%	27%
801- 1100 eurų	13,6%	6,3%	4,4%	3,4%	1,5%	0,0%	2,9%	32%
1101- 1400 eurų	10,7%	1,5%	1,5%	2,9%	2,4%	0,0%	2,4%	21%
1701- 2000 eurų	0,5%	0,5%	2,9%	1,9%	6,8%	0,0%	0,5%	13%
virš 2001 eurų	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	2,9%	0,5%	0,5%	5%
Viso	32%	28%	9%	10%	14%	0%	7%	100%

Respondentų pasiskirstymas pagal patirtį pardavimuose ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje Iš apklausoje dalyvavusių respondentų didžiausią dalį sudarė dirbantys antroje darbovietėje ir turintys nuo 6 iki 10 metų darbo stažo (13,1 proc.), o 8,3 proc. apklaustųjų dirbo antroje darbovietėje ir turėjo 11-15 metų darbo stažą pardavimuose. Analizuojant pardavimo specialistų pakeistų darboviečių skaičių ir patirtį pardavimuose buvo padaryta išvada, kad pardavimo specialistai nėra linkę dažnai keisti savo darbovietes - didžiausia apklaustųjų dalis sudarė dirbantys pirmoje darbovietėje pardavimo specialisto pareigose, kurių didžiausią dalį sudarė turintys 11-15 metų patirtį pardavimuose (11,2% nuo visų apklaustųjų), pakeitusių keturias darbovietes buvo 7,3%, iš kurių didžioji dalis su 11-15 metų darbo stažu, o 5-ias ir daugiau darboviečių pakeitė tik 4,4 proc. nuo visų apklaustųjų, iš kurių didžiosios dalies darbo stažas pardavimuose sudaro daugiau nei 20 metų. Apklaustų pardavimų specialistų pasiskirstymas pagal darbo stažą pardavimuose ir pakeistų darboviečių skaičių pateikiama 7 lentelėje.

7.lentelė **Respondentų pasiskirstymas pagal patirtį pardavimuose ir darboviečių skaičių**
(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Darbo stažas pardavimuose	Kelinta darbovietė pardavimo specialisto pareigose					Viso
	1-a	2-a	3-a	4-a	5-a ir daugiau	
Neatsakė	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,5%
iki 1 metų	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
nuo 1 iki 5-ų metų	8,3%	6,8%	6,3%	0,0%	0,5%	21,8%
nuo 6 iki 10-ies metų	7,3%	13,1%	5,3%	1,0%	0,0%	26,7%
nuo 11 ki 15-os metų	11,2%	8,3%	4,4%	4,9%	1,0%	29,6%
nuo 16 iki 20 metų	3,4%	2,4%	5,3%	0,0%	0,5%	11,7%
daugiau kaip 20 metų	1,5%	0,0%	2,4%	1,0%	2,4%	7,3%
Viso	34,0%	30,6%	23,8%	7,3%	4,4%	100%

Kintamųjų palyginimas pagal darbo patirtį organizacijoje. Tyrimo kintamųjų skirtumams pagal respondentų darbo patirtį nustatyti, pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. *One-Way ANOVA*). Tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į keturias grupes pagal darbo patirtį: dirbančius iki 1 metų, nuo 1 iki 5 metų, nuo 6 iki 10 metų, nuo 10 metų ir daugiau metų organizacijoje.

Kintamųjų įverčių vidurkiai pateikti 8-oje lentelėse. Siekiant palyginti respondentų nuomonę apie motyvavimą ir nustatyti tyrimo kintamųjų skirtumams pagal respondentų amžiaus grupių, pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. *One-Way ANOVA*).

8.lentelė. **Vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos, ketinimo palikti organizaciją palyginimas pagal darbo patirtį organizacijoje**
(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Darbo patirtis organizacijoje	VIDINĖ MOTYVACIJA			IŠORINĖ MOTYVACIJA			KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
<i>Nenurodė</i>	2	3,75	1,06	2	4,38	0,88	2	1,80	0,85
<i>iki 1 metų</i>	25	3,75	1,25	25	3,23	1,12	25	1,80	1,23
<i>1-5-metai</i>	81	3,70	0,67	81	3,74	1,00	81	2,81	1,19
<i>6 -10</i>	38	3,89	0,84	38	3,83	0,98	38	2,83	0,92
<i>virš 10 metų</i>	60	3,99	0,83	60	3,69	1,14	60	2,57	1,02
<i>Iš viso:</i>	206	3,83	0,84	206	3,69	1,06	206	2,61	1,14
<i>F reikšmė</i>	1,129			1,628			4,766		
<i>p</i>	0,344			0,169			0,001		

$p < 0,05$; M=vidurkis; SD=standartinis nuokrypis

Kaip matome 8 lentelėje, rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių, turinčių tam tikrą darbo patirtį organizacijoje ir ketinimo palikti organizaciją. Tam, kad galėtume nustatyti, kurios darbuotojų amžiaus grupės išsiskiria, buvo taikytas *post hoc* Bonferroni kriterijus (žr. Priedas Nr. 2), o tarp vidinės ir išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją reikšmingų skirtumų nerasta. Ketinimas palikti organizaciją turinčiu darbo stažą darbovietėje iki 1 metų yra mažesnis nei su darbo stažu organizacijoje turinčiųjų 1-5 metų (vidurkių skirtumas = 1,01; $F = 4,766$; $p = 0,001$), nuo 6 iki 10 metų (vidurkių skirtumas = 1,03; $F = 4,766$; $p = 0,004$) ir virš 10 metų (vidurkių skirtumas = 0,773; $F = 4,766$; $p = 0,035$) darbo stažą turinčių darbuotojų. Matome, kad vidurkių skirtumas didesnis esant mažai darbo patirčiai - nauji darbuotojai iki 1 metų nemąsto apie ketinimą palikti organizaciją, kaip tai daro didesnę patirtį turintys darbuotojai. *Apibendrinus analizės rezultatus galima teigti, kad nauji darbuotojai, turintys darbo patirtį iki 1 metų darbovietėje, mažiau galvoja apie ketinimą palikti organizaciją.*

Kintamųjų palyginimas pagal amžiaus grupes Siekiant palyginti respondentų nuomonę apie motyvavimą ir nustatyti tyrimo kintamųjų skirtumams pagal respondentų amžiaus grupių, pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. *One-Way ANOVA*). Tam, kad galėtume nustatyti,

kurios darbuotojų amžiaus grupės išsiskiria aukštesne vidine motyvacija buvo taikytas *post hoc* Bonferroni kriterijus (žr. 3 priedo 1 lentelę). Gauti Anova testo $F = 6,414$, kai p reikšmė mažesnė nei 0,05 rezultatai parodė, kad vidine motyvacija labiausiai išsiskyrė 36-45 amžiaus grupės pardavimo specialistai ($M=4,10$, $SD=0,721$), mažesnę vidinę motyvaciją turi 26-35 metų ($M=3,70$, $SD=0,786$) ir 46-55 ($M=3,57$, $SD=0,999$) metų amžiaus grupės, o mažiausią vidinę motyvaciją turi iki 25 metų amžiaus grupės pardavimo specialistai ($M= 3,38$, $SD=1,02$). Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 9 lentelėje.

9.lentelė. **Respondentų vidinės motyvacijos palyginimas pagal amžiaus grupes**
(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Veiksny	Amžiaus grupės	Respondentų skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p-reikšmė
Vidinė motyvacija	iki 25 metų	17	3,38	1,020	<0,01
	26-35 metų	81	3,70	0,786	
	36-45 metų	85	4,10	0,721	
	46-55 metų	23	3,57	1,000	
	Viso	206	3,83	0,839	

*. Vidutinis skirtumas yra reikšmingas 0,05 lygyje.

Post hoc Bonferroni kriterijus neužfiksavo statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingo amžiaus grupių išorinės motyvacijos vertinimo, todėl negalima pasakyti, kurią amžiaus grupę išorinė motyvacijos veiksnys motyvuoja labiausiai (žr. 3 priedas 1 lentelė)

Kintamųjų palyginimas pagal vidutinį mėnesinį atlyginimo grupes. Siekiant palyginti respondentų nuomonę apie motyvavimą ir nustatyti tyrimo kintamųjų skirtumams pagal respondentų uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą, pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. *One-Way ANOVA*). Tam, kad galėtume nustatyti, kurios darbuotojų grupės, suskirstytos pagal uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą, išsiskiria aukštesne motyvacija buvo taikytas *post hoc* Bonferroni kriterijus (žr. 3 priedo 2 lentelę). Gauti Anova testo $F = 1,845$, kai p reikšmė didesnė nei 0,05 ($p= 0,106$) rezultatai parodė, *Post hoc* Bonferroni kriterijus neužfiksavo statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingo amžiaus grupių vidinės motyvacijos vertinimo, todėl negalima pasakyti, kurią darbuotojų grupę, pagal uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą, vidinės motyvacijos veiksnys motyvuoja labiausiai. Palyginus respondentų nuomonę apie išorinę motyvaciją, buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp uždirbančių mažiau nei 800

Eur per mėnesį ir gaunančių 1101-1400 Eur . Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 10 lentelėje.

10.lentelė. Respondentų išorinės motyvacijos palyginimas pagal vidutinį mėnesinį atlyginimą

(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Veiksny	Grupės, pagal vidutinį mėnesinį atlyginimą	Respondentų skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p- reikšmė
Išorinė motyvacija	Iki 800 eurų	56	4,07	0,961	0,01
	801-1100 eurų	66	3,77	1,140	
	1101-1400 eurų	44	3,35	0,960	
	1701-2000 eurų	27	3,44	0,999	
	daugiau kaip 2001 eurų	10	3,40	1,029	

Kintamųjų palyginimas pagal nuomonę apie gaunamą teisingą atlyginimą grupės. Siekiant palyginti respondentų nuomonę apie motyvavimą ir nustatyti tyrimo kintamųjų skirtumams pagal respondentų uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą, pasirinkta vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. *One-Way ANOVA*). Tam, kad galėtume nustatyti, kurios darbuotojų grupės, suskirstytos pagal uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą, išsiskiria nuomone apie gaunamą teisingą atlyginimą buvo taikytas post hoc Bonferroni kriterijus (žr. 3 priedo 3 lentelę). Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 11 lentelėje.

11.lentelė. Respondentų išorinės motyvacijos palyginimas pagal vidutinį mėnesinį atlyginimą

(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Veiksny	Grupės pagal uždirbamą atlyginimą	Respondentų skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p- reikšmė
Teisingas atlyginimas	Neatsakė	3	3,50	1,090	<0,01
	Iki 800 eurų	56	2,55	0,953	
	801-1100 eurų	66	2,88	0,856	
	1101-1400 eurų	44	3,60	1,099	
	1701-2000 eurų	27	3,13	1,041	
	virš 2001 eurų	10	4,53	0,583	
	Viso	206	3,07	1,070	

Gauti Anova testo $F = 11,22$, kai p reikšmė didesnė nei $0,05$ ($p < 0,01$) rezultatai parodė, kad yra reikšmingi skirtumai tarp gaunamo atlyginimo grupių nuomonių, apie gaunamą teisingą atlyginimą, vertinimai. Pagal uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą, nuomonė labiausiai teigiamai išsiskiria, uždirbančiųjų virš 2000 Eur grupėje ($M=4,53$, $SD 0,583$). Mažiausia reikšmė nuomonės apie teisingą atlyginimą buvo uždirbančiųjų iki 800 Eur grupėje ($M=2,55$, $SD 0,953$) ir grupėje nuo 801-1100 ($M=2,88$, $SD 0,856$). Tarp abiejų šių grupių ir uždirbančiųjų 1100-1400 Eur grupės ($M=3,60$ $SD=1,099$) buvo gauti reikšmingi skirtumai (atitinkamai $p < 0,001$ ir $p=0,002$), taip pat gautas reikšmingas skirtumas su uždirbančiųjų virš 2000 Eur grupe (atitinkamai $p < 0,001$), kurios savo atlyginimą. Kaip teisingą, vertino žymiai aukščiau. Galima išskirti uždirbančiųjų 1700-2000 Eur ($M=3,13$, $SD =1,041$) Eur grupę, kurios teisingo atlygio nuomonė nėra statistiškai reikšminga lyginant su kitomis grupėmis. Šiam skirtumo nebuvimui, galima daryti įžvalgą (žr. 6 lentelę), kad šioje grupėje didžiąją dalį sudaro vadovai (66,7%), iš kurių didžioji dalis (52%) yra pardavimo vadovai su didesne atsakomybę už įmonės pardavimų rezultatų ir pardavimo komandos valdymą, todėl jie turi didesnių abejonių, ar gauną teisingą atlygį, nei uždirbantys 1401-1700 Eur grupės darbuotojai, kurioje vadovai sudaro tik 25 proc., ar nei uždirbančiųjų daugiau nei 2000 Eur grupė (kurioje vadovai sudarė virš 90 proc. apklaustųjų). Apibendrinant rezultatus apie gaunamą teisingą atlyginimą nuomonę, galima teigti, kad didėjant atlyginimui, gerėja nuomonė apie gaunamą teisingą atlygį, išskyrus tuos atvejus, jei pasikeičia pareigybinė atsakomybė (t.y. iš vadybininko į vadovus), ir vadovais dirbantys darbuotojai gali svarstyti ar jų gaunamas atlyginimas yra pakankamai teisingas, lyginant su priskirta atsakomybe už pardavimų rezultatais ir komandos valdymu, ar yra pakankamas pajamų skirtumas su žemesnių pareigų pavaldinių atlyginimu ir su kitose organizacijose dirbančiųjų vadovų gaunamais atlyginimais.

Tikrinant hipotezę, kad *Darbuotojų vidinė motyvacija turi atvirkštinį ryšį su ketinimu palikti organizaciją, o išorinė motyvacija turi tiesioginį ryšį su ketinimu palikti organizaciją (H1)*, buvo tikrinamas duomenų pasiskirstymo normalumas. Atlikus Kolmogorovo–Smirnov Z testą, gauta p reikšmė mažesnė už $0,05$ Gauti rezultatai parodė, kad vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją duomenys nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. ($p < \alpha$). Statistinio ryšio stiprumui nustatyti tarp kintamųjų padaryta koreliacinė analizė. Kadangi kintamųjų skirstiniai tolimi nuo normaliojo, tai buvo naudojamas Spirmeno (ang. Spearman's) koreliacijos koeficientas ir buvo patikrinta, kaip šie faktoriai koreliuoja tarpusavyje. Gauti duomenų analizės rezultatai pateikiami 12 lentelė.

12.lentelė **Koreliacija tarp vidinės motyvacijos, išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją**

(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

Spirmeno (Spearman's) ranginė koreliacija		VIDINĖ MOTYVACIJA	IŠORINĖ MOTYVACIJA	KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ
VIDINĖ MOTYVACIJA	Koreliacijos koef.	1,000	0,03	-,287**
	<i>p</i> reikšmė (2- pusė)		0,63	0,00
IŠORINĖ MOTYVACIJA	Koreliacijos koef.	0,034	1,00	,379**
	<i>p</i> reikšmė (2- pusė)	0,626		0,00
KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ	Koreliacijos koef.	-,287**	,379**	1,00
	<i>p</i> reikšmė (2- pusė)	0,000	0,00	

** . Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygyje (2- pusė).

Kaip matome iš 12 lentelės duomenų, analizės rezultatai parodė, kad tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją parodė yra silpnas atvirkštinys ryšys (Spirmeno koef. -0,0287). Išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją koreliacijos analizės rezultatai parodė teigiamą koreliaciją (Spirmeno koef. 0,0379), kad egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Todėl galima teigti, kad egzistuoja motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją ryšys, kuriame vidinė motyvacija turi silpną atvirkštinį ryšį su ketinimu palikti organizaciją ir išorinė motyvacija turi tiesioginį ryšį su ketinimu palikti organizaciją. Tai galima teigti, kad hipotezė (H1) laikome patvirtinta.

Hipotezė (H2). Pardavimo specialistai, kurie turi aukštą vidinę motyvaciją, mažiau ketina palikti organizaciją, nei darbuotojai, kuriuos motyvuoja išorinė motyvacija.

Hipotezei (H2) patikrinti ir vidinam bei išoriniam motyvavimo sąsajoms su ketinimui palikti organizaciją nustatyti, buvo sudarytas regresijos modelis, rodantis *Y* priklausomybę nuo *X*, tai yra, ketinimą palikti organizaciją priklausomybę nuo vidinės ir išorinės motyvacijos. Tikrinant, ar pasirinktas regresijos modelis tinkamai atskleidžia tikruosius kintamųjų ryšius ir yra tinkami sąsajoms matuoti, buvo įvertinti šie koeficientai: kiekvieno kintamojo dispersijos mažėjimo daugikliai *VIF*(*VIF*<4), determinacijos koeficientas ($R^2 \geq 0,2$) ir regresijos *ANOVOS* koeficientas (*p*<0,05). Gauti SPSS lygties analizės *ANOVA* testo reikšmė *F* = 26,120, kai *p* reikšmė mažesnė nei 0,01, tai rodo, kad duomenys tinkami analizei. Lygtis paaiškina 19,07 proc. vidinės ir išorinės motyvacijų variacijas ketinimui palikti organizaciją ir yra statistiškai

reikšminga p reikšmė (sig.) = 0,00. Gautas koreguotasis koef. R2 (Adjusted R Square) = 0,197, C = 2,276, b = -0,576, Durbin-Watson = 2,004, VIF = 1,006, p = 0,000. Gauta regresijos lygtis apytikslei Y reikšmei:

$$Y (\text{KPO}) = 2,276 - 0,328(\text{VM}) + 0,432(\text{IM}) + e$$

KPO- ketinimas palikti organizaciją

VM- vidinė motyvacija

IM-išorinė motyvacija

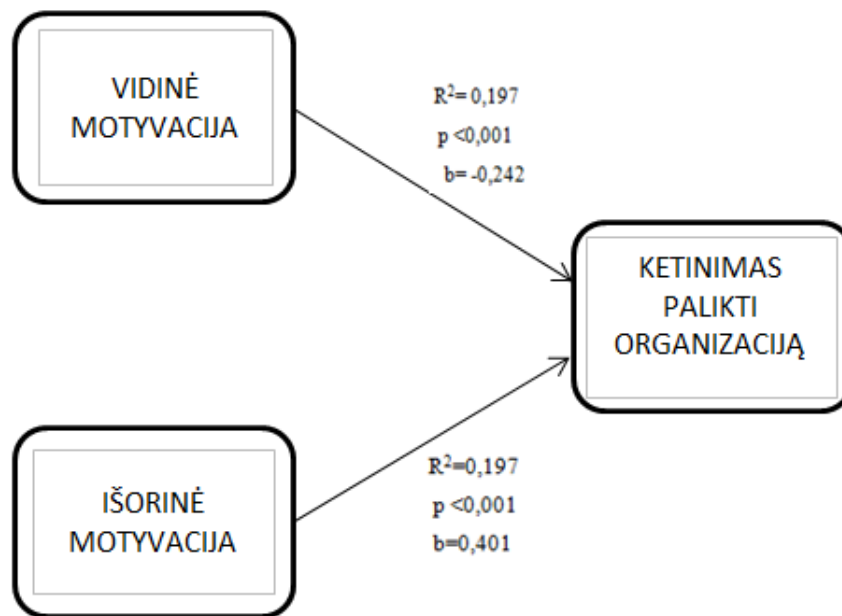
Tiesinės regresijos SPSS analizės išvesties rezultatai pateikti Priede Nr. 4. Išanalizavus duomenis nustatyta, kad ketinimas palikti organizaciją atvirkščiai proporcingas vidinei motyvacijai, tai yra kuo didesnė pardavimo specialistų vidinė motyvacija, tuo mažesnis ketinimas palikti organizaciją ir vaidina svarbų vaidmenį. Analizuojant standartizuotą koeficientą Beta (Standardized Coefficients Beta) koeficientą, nustatyta, kad didesnę įtaką pardavimo specialistų ketinimui palikti organizaciją daro išorinė motyvacija (0,0401), nei vidinė motyvacija (-0,242). Vidinės motyvacijos respondento vertinimui pakilus 100 proc., jo ketinimas palikti organizaciją sumažėtų 24,2 proc., o pardavimo specialisto išorinės motyvacijos poreikiui padidėjus 100%, ketinimas palikti organizaciją padidėtų 40,1 proc. Tikėtasi, kad darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija siesis su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją (KPO). Tą pavyko įrodyti. Gauti vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją duomenų tyrimo rezultatai panašūs, kaip Khan (2016) atlikto tyrimo rezultatai, kuris naudojo tokių reikšmių $t > 2$, $F > 3$ ir $p < 0,01$ požiūrį. Atlikęs tyrimą nustatė, kad vidinės motyvacijos kintamasis ($R = 0,276$, $R^2 = 0,076$, $Beta = -0,276$, $p < 0,01$) turi įtaką ketinimui palikti organizaciją ir turi atvirkštinį ryšį. Maža R^2 vertė pateisinama atsižvelgiant į magistriniame darbe analizuotą mokslinę literatūrą, kad gali būti ir kitų kintamųjų be motyvacijos (vidinės ir išorinės motyvacijos), kurie daro įtaką ketinimui palikti organizaciją. Tai galima teigti, kad iškelta hipotezė (H2), kad yra patvirtinta.

Hipotezė(H3). Pardavimo specialistai, kurie ilgą laiką dirba organizacijoje, turi stiprią vidinę motyvaciją ir mažiau ketina palikti organizaciją, nei darbuotojai, kuriuos motyvuoja išorinė motyvacija.

Hipotezė buvo tikrinama pagal neparametrinių duomenų Kruskal-Wallis testą. Atlikta analizė (žr. Priedas Nr.5) neparodė pakankamo ryšio tarp vidinės motyvacijos ir ketinimo palikti

organizaciją, testo p reikšmei esant didesnei už 0,05 ($p=0,056$), kiti palyginimai nebuvo atliekami. Pardavimo specialistų, turinčių skirtingų darbo stažą organizacijoje ir išorinės motyvacijos ryšiui nustatyti atlikus Kruskal- Wallis testą p reikšmė buvo aukštesnė už 0,05 ($p=0,207$), tai tolesni palyginimai nebuvo atliekami. Taigi, galima teigti, kad nėra reikšmingo ryšio tarp ilgą laiką organizacijoje dirbančių pardavimo specialistų motyvacijos (vidinės ir išorinės) ir ketinimo palikti organizaciją, todėl hipotezę H3 buvo atmesta.

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, sudarytas motyvavimo (vidinės ir išorinės motyvacijų) ir ketinimo palikti organizaciją sąsajų modelis (žr. 2 paveikslas):



2 pav. Motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją tyrimo modelis (sudaryta autoriaus)

Gauti magistrinio darbo tyrimo duomenys sutampa su mokslininkų Kuvaas (2010); Khan (2016); Mustafa, G., & Ali, N.(2019) tyrimų išvadomis, kurie analizavę motyvacijos sąsajas su ketinimu palikti organizaciją nustatė, kad vidinė motyvacija yra neigiamai susijusi su darbuotojų sprendimu palikti organizaciją. Khan (2016) atliktu tyrimu, taip pat teigia, kad išorinė motyvacija, santykinai duoda reikšmingų rezultatų ir taip pat pabrėžia darbuotojų motyvacijos svarbą mažinant darbuotojų kaitą. Taigi, vidinei motyvacijai mažėjant, darbuotojų ketinimas palikti organizaciją didėja, o išorinė motyvacija tiesiogiai susijusi su ketinimu palikti organizaciją.

Tyrimo prielaidos ir apribojimai. Tyrimas buvo vykdomas internetinės apklausos būdu – www.apklausa.lt, kur pardavimo specialistai vertino motyvavimą, savo vidinę ir išorinę motyvacijas ir ketinimą palikti organizaciją, todėl daroma prielaida, kad jų vertinimai yra teisingi, nuoširdūs, ir atitinka realią darbuotojo, ir organizacijos padėtį. Tyrimo metu Lietuvoje buvo įvestas karantinas, todėl tai galėjo daryti įtaką respondentų atsakymams.

IŠVADOS

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyta, kad motyvacijos apibrėžimų yra daug, tačiau jų visų esmė panaši – tai individuali tiek vidinė, tiek išorinė paskata gerai ir geriau darbuotojui atlikti darbą, kas padėtų įgyvendinti visos organizacijos tikslus. Galima teigti, kad motyvavimas yra plačiai išanalizuotas per darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją.
2. Taip pat, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje ir tyrimais nustatyta, kad netinkamas motyvavimas lemia darbuotojų kaitą, jų svarstymą apie organizacijos palikimą artimiausiu laikotarpiu. Taip pasireiškia įtaka organizacijų efektyvumui ir rezultatams, kas jas palieka produktyviausi darbuotojai. Šiuolaikinei organizacijai svarbu išlaikyti efektyvius darbuotojus ir juos tinkamai motyvuoti, nes tarp darbuotojų motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją yra sąsajos.
3. Tyrimo metu nustatyta, kad tarp pardavimo specialistų motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją yra sąsajos. Pardavimo specialistų motyvacija turi sąsajas ketinimu palikti organizaciją ($R^2 = 0,197$, $p < 0,001$), vidinė motyvacija turi atvirkštinę ryšį su ketinimu palikti organizaciją ($p < 0,001$, $b = -0,328$), o išorinė motyvacija turi tiesioginį ryšį su ketinimu palikti organizaciją ($p < 0,001$, $b = -0,432$)
4. Nustatyta, kad apklausti pardavimo specialistai nuo 36- iki 45 metų yra su stipria vidine motyvacija, o orientuoti į išorinę motyvaciją labiausiai yra iki 800 Eur uždirbantys pardavimo specialistai. Nauji darbuotojai, dirbantys iki 1 metų organizacijoje, mažiau ketina palikti organizaciją, nei su didesniu darbo stažu darbovietėje darbuotojai.

REKOMENDACIJOS

Šiuolaikinėms organizacijoms reikia kovoti dėl efektyvių ir talentingų pardavimo specialistų, todėl jos turi taikyti įvairius būdus, kaip juos pritraukti į savo organizacijas, o pritraukus, kaip išlaikyti naujus ir ilgai dirbančius kompetentingus darbuotojus savo gretose. Darbuotojų atranka, surandant organizacijai tinkamą darbuotoją pagal įmonės vertybes, gebanti save motyvuoti, sumažina įmonės galimus įmonės finansinius ir žmogiškuosius praradimus įvykus darbuotojų kaitai. Taip pat svarbu nepamiršti stebėti darbo rinką, analizuoti darbo rinkoje esančią situaciją ir taikomus motyvavimo sistemas, nes netinkamas finansinis ar nefinansinis išorinis darbuotojo motyvavimas, darbuotojo kritusi vidinė motyvacija, gali paskatinti darbuotojo sprendimą palikti organizaciją.

Atlikus pardavimo specialistų motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją tyrimą paaiškėjo, kad labiausiai motyvuoti yra jauni, pradedantys karjerą, pardavimo specialistai ir taip pat daugiau, kaip dešimt metų toje pačioje organizacijoje dirbantys pardavimo specialistai. Jauni darbuotojai yra motyvuoti, nes turi tikslą įgyti patirtį pardavimuose, įsitvirtinti naujoje organizacijoje ir ateityje daugiau uždirbti. Daugiau, kaip 10 metų dirbantys organizacijoje pardavimo specialistai dažniausiai turi aukštesnes pareigas ir didesnę atlyginimą, manantys, kad gauna teisingą atlyginimą ir su aukštesne vidine motyvacija. Atsakant į kylančius šių dienos iššūkius, kad nebūtų grėsmės organizacijai dėl didelės specialistų kaitos, pirma reikia stebėti darbuotojų nuotaikas ir laiku nustatyti jų svarstymus dėl darbo keitimo ar likimo dabartinėje organizacijoje. Pasirinkus tinkamai motyvuotus darbuotojus į savo organizaciją, svarbu nepamiršti išorinio skatinimo (finansinio ir nefinansinio) ilgiau organizacijoje dirbančiam specialistui, nes vien darbuotojo vidinės motyvacijos nepakanka, norint išlaikyti jį organizacijoje. Turi būti suformuota teisinga darbo apmokėjimo sistema, darbuotojų veiklos vertinimas, tinkamai organizuoti įmonės procesai ir suteiktos darbuotojui galimybės kilti pareigose. Magistro darbas naudingas padedant formuoti veiksmingą pardavimo specialistų motyvavimo praktiką organizacijose ir tolimesniems darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją srities tyrimams.

**PARDAVIMO SPECIALISTŲ MOTYVAVIMO IR KETINIMO PALIKTI
ORGANIZACIJĄ SĄSAJOS**

Tautvydas MIKŠIONIS
Magistro darbas

Verslo vystymo magistro programa

Verslo vystymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: Docentė **A. Stankevičienė**

Vilnius, 2020

SANTRAUKA

53 puslapis, 12 lentelės, 2 paveiklėliai, 63 literatūros šaltiniai

Magistro darbo tikslas – nustatyti ir išanalizuoti pardavimo specialistų, dirbančių verslas verslui prekybos sektoriuje, vidinę ir išorinę motyvaciją ir ketinimą palikti organizaciją sąsajas.

Tyrimo atlikimui naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, palyginimas, apibendrinimas, sisteminimas lentelėse. Empirinis tyrimas: anketinė apklausa, statistinė tyrimo duomenų analizė. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant IBM SPSS Statistics (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 26.0 programos versiją, *Cronbach'o alpha tikrinimo metodus* tikrinant vidinio klausimynų skalių suderinamumą. Siekiant įvertinti darbo uždaviniuose numatytus kintamųjų tarpusavio ryšius, buvo naudojami šie statistinės analizės metodai: 1) Tiesinės regresijos analizė; 2) *Mann-Whitney U testas dviem imtimis*; 3) *ANOVA, Kruskal-Wallis testų analizė* – socialinių - demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems analizė. Pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Teorinėje darbo dalyje analizuojama motyvavimo samprata, veiksniai, vidinė ir išorinės motyvacija, ketinimo palikti organizaciją priežastys ir santykis motyvacijos ir ketinimo palikti organizaciją.

Analitinėje dalyje pristatoma pardavimo specialistų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos. Šiam tyrimui buvo naudojama anketinė apklausa ir jame dalyvavo 206 verslas verslui prekybos sektoriuje dirbantys pardavimo specialistai. Tyrimo rezultatai parodė,

kad yra motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajos. Ketinimui palikti organizaciją didesnę įtaką daro išorinė motyvacija nei vidinė motyvacija ir nustatyta, kad vidinė darbuotojo motyvaciją turi atvirkštinį ryšį su ketinimu palikti organizaciją.

Magistro darbą sudaro penkios dalys. Pirmoje dalyje pateikta darbuotojų motyvavimo samprata, vidinės ir išorinės motyvacijos veiksniai. Antroje dalyje pateikta darbuotojų ketinimo palikti organizaciją samprata, veiksniai, lemiantys ketinimą palikti organizaciją. Trečioje dalyje apžvelgiama mokslinė literatūra ir tyrimai apie motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajas. Ketvirtoje dalyje pateiktas pardavimo specialistų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajų tyrimo metodika, kuri parengta pagal mokslinės literatūros analizę, taip pat pateikti konstruktai įvertinti vidinę motyvaciją, išorinę motyvaciją ir ketinimą palikti organizaciją. Penktoje dalyje pristatomas tyrimas ir pateiktas tyrimo rezultatų aptarimas. Magistro darbo išvadose ir pasiūlymuose glaustai apžvelgta literatūrinė dalis, atlikto autorinio darbo svarbiausi rezultatai ir pateikti pasiūlymai, rekomendacijos pardavimo specialistų vadovams, žmogiškųjų išteklių vadovams, specialistams, siekiantiems žinių panaudojimo darbe rezultatus, padėsiančių formuoti veiksmingą pardavimo specialistų motyvaciją organizacijose. Ši medžiaga taip pat turėtų būti naudinga ir tolimesniems moksliniams tyrimams.

Raktiniai žodžiai: *motyvimas, vidinė motyvacija, išorinė motyvacija, ketinimas palikti organizaciją, pardavimo specialistai*

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND INTENTION TO LEAVE THE
ORGANISATION AMONG SALES PROFESSIONALS**

Tautvydas MIKŠIONIS

Master thesis

Business development program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management

Supervisor: dr. A.Stankevičienė

Vinius, 2020

SUMMARY

53 pages, 12 tables, 2 pictures, 63 references.

The aim of the Master's thesis is to identify and analyze the intrinsic and extrinsic motivation of sales professionals who working in FMCG sector (B2B) and relationship between motivation and intention to leave the organization.

The methods used for the research: analysis of scientific literature, articles comparison, generalization, systematization in tables. Empirical research: questionnaire survey, statistical analysis of research data. The study data were processed using IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) version 26.0, Cronbach's alpha verification method for checking the compatibility of internal questionnaire scales. In order to evaluate the interrelationships of the variables provided in the work tasks, the following methods of statistical analysis were used: 1) Linear regression analysis; 2) Mann-Whitney U test for two samples; 3) ANOVA, Kruskal-Wallis test analysis - analysis of the influence of socio-demographic characteristics on variables. The conclusions and recommendations of the research are presented.

The results of the study showed that there is a relationship between intrinsic and extrinsic motivation and intention to leave the organization. The intention to leave the organization is more influenced by extrinsic motivation than intrinsic motivation, and it was found that the intrinsic motivation of the employee has significantly negative relationship with the intention to leave the organization.

The Master's thesis consists of five parts. The first part provide the concept of employee motivation, intrinsic and extrinsic motivation factors. The second part provide the concept of

employees' intention to leave the organization, the factors that determine the intention to leave the organization. The third part reviews the scientific literature and research on the relationship between motivation and intention to leave an organization. The fourth part presents the research methodology of the relationship between the motivation of sales professionals and the intention to leave the organization, which is based on the analysis of the scientific literature, as well as constructs to determine intrinsic motivation, extrinsic motivation and intention to leave the organization. The fifth part presents the study and discusses the results of the study. The conclusions and suggestions of the Master's thesis provide a brief overview of the literary part, the most important results of the author's work and suggestions, recommendations for managers, human resources managers, for employees who seek to use knowledge at work to help develop effective motivation of sales professionals in organizations. This material should also be useful for further research.

Keywords: *motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, intention to leave the organization, sales professionals*

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ahmad, A. R., Seman, A. A., Awang, M. M., & Sulaiman, F. (2015). Application of Multiple Intelligence Theory to Increase Student Motivation in Learning History. *Asian Culture and History*, 7 (1), 210-219.
2. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
3. Armstrong M (2007). *Organisation and People Employee Reward*. Broadway Wimbledon: CIPD publishers
4. Boles, James S., George W. Dudley, Vincent Onyemah, Dominique Rouzies, and William A. Weeks. 2012. “Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda.” *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32 (1): 131–40. doi: 10.2753/PSS0885-3134320111.
5. Butkus F.S. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*, Vilnius. 2003
6. Carmeli, A; Weisberg, J. 2006. Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International* 9(2): 191-206. doi: 10.1080/13678860600616305
7. Cerasoli, Christopher & Ford, Michael. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of psychology*. 148. 267-86. 10.1080/00223980.2013.783778
8. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014, February 3). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>
9. Chiat, Low & Panatik, Siti. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*. 1. 10-15. 10.31580/jrp.v1i2.949.
10. Ciekankowski Z. (2014), *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, “Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, t. 28, nr 101, p. 135-148.
11. Chatzopoulou M., Vlachvei A., Monovasilis T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, p. 136-145.

12. Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656; <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
13. de Jesus, Saul Neves; Rus, Claudia Lenuta; Lens, Willy; Imaginário, Susana. Intrinsic Motivation and Creativity Related to Product: A Meta-Analysis of the Studies Published between 1990-2010; *Creativity Research Journal*, v25 n1 p80-84 2013
14. Dyer, S., & Hurd, F. (2016). “What’s going on?” Developing reflexivity in the management classroom: From surface to deep learning and anything in between. *Academy of Management Learning & Education*, 15, 287–303.
15. Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2010) Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention, prieiga per internetą www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm, Vol. 39 No. 5, 2010 pp. 622-638 q Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/00483481011064172
16. Felser, G. (2006) *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius.
17. Furtmüller, Gerhard & Garaus, Christian & Güttel, Wolfgang. (2014). The Hidden Power of Small Rewards: The Effects of Insufficient External Rewards on Autonomous Motivation to Learn. *Academy of Management Learning and Education*, The. 10.5465/amle.2012.0284.
18. Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
19. Greenberg, J., Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. India: Prentice Hall.
20. Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735.
21. Griffeth, R. W.; Hom, P. W.; Gaertner, S. 2000. A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover, *Journal of Management* 26(3): 463–488 doi:10.1177/014920630002600305
22. Güttel, Wolfgang & Garaus, Christian & Furtmüller, Gerhard. (2016). Even Tiny Rewards Can Motivate People to Go the Extra Mile: A study of truly piddling rewards in online learning. *Harvard business review*. hbr.org.

23. Huang, I.-C., Chuang, C.-H. J., & Lin, H.-C. (2003). The Role of Burnout in the Relationship between Perceptions off Organizational Politics and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 32(4), 519–531. <https://doi.org/10.1177/009102600303200404>
24. Khan, A., Khan, I. & Zakir, Z. (2016). Relationship between Employees Motivation and Turnover Intention: Empirical Study of Traffic Police of District Charsadda. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 2(2), ss. 113-127
25. Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 75– 170). Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press
26. Kantanen et al., Creating employees’ motivational paths in the retail trade. *Cogent Business & Management* (2017), 4: 1389332 <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1389332>
27. Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees’ work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504–512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003>
28. Kassing, J. W.; Piemonte, N. M.; Goman, C. C.; Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49 (3), 237–253.
29. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros, 2011. doi 10.3846/1214-S
30. Kreye, Melanie. (2016). Employee motivation in product-service system providers. *Production Planning & Control*. 1-11. 10.1080/09537287.2016.1206219.
31. Kuvaas, Bård & Buch, Robert & Gagné, Marylène & Dysvik, Anders & Forest, Jacques. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*.1-14. 10.1007/s11031-016-9574-6.
32. Latham, G. P., Pinder, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century // *Annual Review of Psychology*. 2005, vol. 56, p. 485–516.
33. Lipinsienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
34. Lloyd, Robert & Mertens, D. (2018). Expecting more out of Expectancy Theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*. 14. 28-43.

35. Loscocco, K. A. (1989). The instrumentally oriented factory worker: Myth or reality? *Work and Occupations*, 16(1), 3–25. <https://doi.org/10.1177/0730888489016001001>
[http://dx.doi.org/10.1016/0049-089X\(89\)90013-6](http://dx.doi.org/10.1016/0049-089X(89)90013-6)
36. Marchington, M., (2015) Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.007>
37. Lobanova, L. (2010). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilniaus universitetas.
38. Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1676090. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1676090>
39. Nahavandi, A., Denhardt, R., Denhardt, J., & Aristigueta, M. (2015). *Organizational behavior* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Nevid, J. S. (2013). *Psychology: Concepts and applications* [PDF document]. Belmont, CA : Wadworth. Pintrich, P. & Harris, K. R. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology* 95(4), 667–686.
41. Newstrom J., Davis K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw Hill.
42. Sundström Malin, Sara Hjelm-Lidholm, Re-positioning customer loyalty in a fast-moving consumer goods market, *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2019, ISSN 1441-3582, <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.09.004>. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441358219302253>)(Prisijungta 2019-10-16)
43. Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
44. Pellizzoni E., Buganza, T., Colombo G., Motivation orientations in innovation contests: why people participate (2015); <https://doi.org/10.1142/S1363919615500334>
45. Petrulis, A., Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. ISSN 2029-9370. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (16)
46. Pierro, Antonio & Cicero, Lavinia & Raven, Bertram. (2008). Motivated Compliance with Bases of Social Power. *Journal of Applied Social Psychology*. 38. 1921 - 1944. [10.1111/j.1559-1816.2008.00374.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00374.x).

47. Pilkauskaitė, Valickienė, R., Valickas, A., & Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje; *Socialinis darbas*, 2007, Nr. 6(2)
48. Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. Hoboken (N.J.): John Wiley.
49. Ryan R. M., Deci E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Denitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), p. 54-67.
50. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*; UAB „Poligrafija ir informatika“, 2003.
51. Simons, J., Dewitte, S., & Lens, W. (2004). The role of different types of instrumentality in motivation, study strategies, and performance: Know why you learn, so you'll know what you learn! *British Journal of Educational Psychology*, 74, 343–360.
52. Shahid, Amena. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research*. 10. 58. 10.5296/jmr.v10i4.13680
53. Stankevičienė, A., Liučaitienė, A., Šimelytė, A. (2010). *Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje // Verslas: teorija ir praktika*.
54. Steers RM, Mowday RT, Shapiro DL (2004) The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29(3):379–387. doi:10.5465/AMR.2004.13670978
55. Stone, D. L., Deadrick, D. L., (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management//*Human Resource Management Review*, 25 (2015) 139–145. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000042?via%3Dihub>
56. Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R. *Management*; 2001 ISBN-10: 9986850304; ISBN-13: 9789986850304
57. Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
58. Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations? *Cogent Education*, 4(1), 1337543 <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1337543>
59. Viningienė D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (6), p. 161-170; ISSN 2029-9370
60. Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>

61. Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M., Guo, Y., (2015) Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:19, 2395-2411, DOI: [10.1080/09585192.2014.990397](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.990397)
62. Žiogelytė L. Kšivickaitė G., (2014) Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. ISSN 2335-8750 *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2014.70;<http://dx.doi.org/10.7220/mOSR.1392.1142.2014.70.10>
63. Žukauskaitė L, 2008, Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48. P. 153-169.

PRIEDAI

1 Priedas.

Pardavimo specialistų motyvavimo ir ketinimo palikti organizaciją sąsajų anketos pavyzdys

Anketa

Esu Tautvydas Mikšionis, Vilniaus universiteto ekonomikos fakulteto verslo vystymo magistro studijų studentas ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti pardavimo specialistų, dirbančių "verslas verslui" (angl. Business to Business) segmente motyvacijos ir ketinimo keisti darbą ryšį. Apklausa yra anoniminė. Visi surinkti ir apibendrinti duomenys bus naudojami tik baigiamajame magistro darbe. Anketos pildymas užtruks apie 5 min

Klausimynas

1. Įvertinkite teiginius apie savo vidinę motyvaciją skalėje nuo 1-o (visiškai nesutinku) iki 5-ų (visiškai sutinku)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Užduotys, kurias darau darbe, atspindi mano darbo varomąją jėgą					
Užduotys, kurias darau darbe, yra malonios					
Mano darbas yra prasmingas					
Mano darbas yra labai įdomus					
Mano darbas yra toks įdomus, kad tai savaime yra motyvacija					
Kartais aš išitraukiu į darbą taip, kad beveik viską pamirštu aplinkui					

2. Įvertinkite teiginius apie išorinę motyvaciją skalėje nuo 1-o (visiškai nesutinku) iki 5-ų (visiškai sutinku)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš įdėčiau daugiau pastangų darbe, jei man už tai man papildomai sumokėtų					
Man svarbu turėti išorinį stimulą, kad padaryčiau darbą gerai					
Išoriniai stimulai, kaip bonusas ar nauda nuo įmonės rezultatų, yra labai svarbūs, kad gerai atlikčiau savo darbą					
Jei man daugiau mokėtų, aš geriau dirbčiau					

3. Įvertinkite teiginius apie iš darbovietės gaunamą piniginių atlygį skalėje nuo 1-o (visiškai nesutinku) iki 5-ų (visiškai sutinku)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš vertinu savo atlyginimą kaip teisingą					
Mano atlyginimas yra teisingas, palyginti su tuo, kas siūloma už panašų darbą kitur					
Mano uždarbio lygis tinkamai atspindi mano atsakomybės lygį organizacijoje					
Mano uždarbio padidėjimas ir (arba) premijos, kurias gavau per pastaruosius 2 metus, tinkamai atspindi mano veiklos įvertinimą					

4. Įvertinkite teiginius apie savo ketinimą keisti darbą skalėje nuo 1-o (visiškai nesutinku) iki 5-ų (visiškai sutinku)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš dažnai galvoju apie išėjimą iš dabartinio darbo					
Aš planuoju keisti savo dabartinį darbą per ateinančius 12 mėnesių					
Aš kitais metais, tikriausiai ieškosiu naujo darbo					
Aš nematau daug ateities perspektyvų dabartinėje organizacijoje					
Greičiausiai, aš aktyviai ieškosiu naujo darbo per artimiausius trejus metus					

5. Kiek laiko jūs dirbate pardavimų srityje (pardavimo vadybininko, prekių priežiūros vadybininko, regiono vadovo, pardavimų vadovo ar direktoriaus pareigose)?

1. iki 1 metų
2. nuo 1 iki 5 metų
3. nuo 6 iki 10 metų
4. nuo 11 iki 15 metų
5. nuo 15 iki 20 metų
6. daugiau kaip 20 metų

6. Kelinta tai jūsų darbovietė, kaip pardavimų specialisto (pardavimo vadybininko, prekių priežiūros vadybininko, regiono vadovo, pardavimų vadovo ar direktoriaus) pareigose?

1. 1-a
2. 2-a
3. 3-a
4. 4-a
5. 5-a ir daugiau

7. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?

- iki 1 metų
- nuo 1 iki 5 metų
- nuo 5 iki 10 metų
- virš 10 metų

8. Jūsų gyvenamoji vieta (mieste ar regione):

- Vilniaus
- Kauno
- Klaipėdos
- Šiaulių
- Panevėžio
- Kitoje vietovėje

9. Jūsų amžius:

1. iki 25 metų
2. 26–35 metų
3. 36 – 45 metų
4. 46 – 55 metų
5. virš 56 metų

10. Jūsų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis dabartiniame darbe:

- Iki 800 eurų
- 801–1100 eurų
- 1101–1400 eurų
- 1701–2000 eurų
- daugiau kaip 2001 eurų

11. Įmonės, kurioje dabar dirbate, dydis:

1. Iki 10 darbuotojų
2. Nuo 11 iki 50 darbuotojų
3. Nuo 51-250 darbuotojų
4. Virš 250 darbuotojų

12. Jūsų pareigos dabartinėje įmonėje:

1. Pardavimų vadybininkas
2. Prekių priežiūros vadybininkas
3. Svarbių klientų vadybininkas
4. Regiono vadovas
5. Pardavimų vadovas
6. Kitos.....

2 Priedas.

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ						
Bonferroni						
(I) 7. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje?		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0	iki 1 metų	0,00000	0,80664	1,000	-2,2895	2,2895
	nuo 1 iki 5-ų metų	-1,01481	0,78571	1,000	-3,2450	1,2153
	nuo 6 iki 10-ų metų	-1,02632	0,79635	1,000	-3,2867	1,2340
	virs 10 metų	-0,77333	0,78902	1,000	-3,0129	1,4662
iki 1 metų	0	0,00000	0,80664	1,000	-2,2895	2,2895
	nuo 1 iki 5-ų metų	-1,01481*	0,25114	0,001	-1,7277	-0,3020
	nuo 6 iki 10-ų metų	-1,02632*	0,28268	0,004	-1,8287	-0,2240
	virs 10 metų	-,77333*	0,26130	0,035	-1,5150	-0,0317
nuo 1 iki 5-ų metų	0	1,01481	0,78571	1,000	-1,2153	3,2450
	iki 1 metų	1,01481*	0,25114	0,001	0,3020	1,7277
	nuo 6 iki 10-ų metų	-0,01150	0,21584	1,000	-0,6241	0,6011
	virs 10 metų	0,24148	0,18697	1,000	-0,2892	0,7722
nuo 6 iki 10-ies metų	0	1,02632	0,79635	1,000	-1,2340	3,2867
	iki 1 metų	1,02632*	0,28268	0,004	0,2240	1,8287
	nuo 1 iki 5-ų metų	0,01150	0,21584	1,000	-0,6011	0,6241
	virs 10 metų	0,25298	0,22758	1,000	-0,3930	0,8989
virs 10 metų	0	0,77333	0,78902	1,000	-1,4662	3,0129
	iki 1 metų	,77333*	0,26130	0,035	0,0317	1,5150
	nuo 1 iki 5-ų metų	-0,24148	0,18697	1,000	-0,7722	0,2892
	nuo 6 iki 10-ų metų	-0,25298	0,22758	1,000	-0,8989	0,3930

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

3 Priedas

1. lentelė. Respondentų motyvavimo palyginimas pagal amžiaus grupes (post hoc testai)

Veiksny	Amžiaus grupės		p- reikšmė
Vidinė motyvacija	iki 25 metų	26-35 metų	0,84
		36-45 metų	0,01*
		46-55 metų	1,00
	26-35 metų	iki 25 metų	0,84
		36-45 metų	0,01*
		46-55 metų	1,00
	36-45 metų	iki 25 metų	0,01*
		26-35 metų	0,01*
		46-55 metų	0,03*
	46-55 metų	iki 25 metų	1,00
		26-35 metų	1,00
		36-45 metų	0,03*
Išorinė motyvacija	iki 25 metų	26-35 metų	1,00
		36-45 metų	1,00
		46-55 metų	0,84
	26-35 metų	iki 25 metų	1,00
		36-45 metų	1,00
		46-55 metų	0,73
	36-45 metų	iki 25 metų	1,00
		26-35 metų	1,00
		46-55 metų	1,00
	46-55 metų	iki 25 metų	0,84
		26-35 metų	0,73
		36-45 metų	1,00

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

2. lentelė. Respondentų išorinės motyvacijos palyginimas uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą (post hoc testai)

Veiksnyss	Grupės, pagal uždirbamą vidutinį mėnesinį atlyginimą		p- reikšmė
Išorinė motyvacija	Iki 800 eurų	801-1100 eurų	1,000
		1101-1400 eurų	0,009
		1701-2000 eurų	0,134
		daugiau kaip 2001 eurų	0,879
	801-1100 eurų	Iki 800 eurų	1,000
		1101-1400 eurų	0,541
		1701-2000 eurų	1,000
		daugiau kaip 2001 eurų	1,000
	1101-1400 eurų	Iki 800 eurų	0,009*
		801-1100 eurų	0,541
		1701-2000 eurų	1,000
		daugiau kaip 2001 eurų	1,000
	1701-2000 eurų	Iki 800 eurų	0,134
		801-1100 eurų	1,000
		1101-1400 eurų	1,000
		daugiau kaip 2001 eurų	1,000
	daugiau kaip 2001 eurų	Iki 800 eurų	0,879
		801-1100 eurų	1,000
		1101-1400 eurų	1,000
		1701-2000 eurų	1,000

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

3. lentelė. Respondentų nuomonės apie gaunamą teisingą atlyginimą palyginimas (post hoc testas)

ANOVA					
TEISINGAS ATLYGINIMAS					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	51,366	5	10,273	11,220	0,000
Within Groups	183,124	200	0,916		
Total	234,490	205			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: TEISINGAS ATLYGINIMAS						
Bonferroni						
(I) 10. Jūsų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis dabartiniame darbe:		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Neatsakė	Iki 800 eurų	0,94643	0,56706	1,000	-0,7382	2,6311
	801-1100 eurų	0,62121	0,56487	1,000	-1,0569	2,2994
	1101-1400 eurų	-0,09659	0,57098	1,000	-1,7929	1,5997
	1701-2000 eurų	0,37037	0,58234	1,000	-1,3597	2,1004
	virš 2001 eurų	-1,02500	0,62990	1,000	-2,8963	0,8463
Iki 800 eurų	neatsakė	-0,94643	0,56706	1,000	-2,6311	0,7382
	801-1100 eurų	-0,32522	0,17385	0,943	-0,8417	0,1913
	1101-1400 eurų	-1,04302*	0,19277	0,000	-1,6157	-0,4703
	1701-2000 eurų	-0,57606	0,22419	0,164	-1,2421	0,0900
	virš 2001 eurų	-1,97143*	0,32850	0,000	-2,9474	-0,9955
801-1100 eurų	neatsakė	-0,62121	0,56487	1,000	-2,2994	1,0569
	Iki 800 eurų	0,32522	0,17385	0,943	-0,1913	0,8417
	1101-1400 eurų	-,71780*	0,18623	0,002	-1,2711	-0,1645
	1701-2000 eurų	-0,25084	0,21860	1,000	-0,9003	0,3986
	virš 2001 eurų	-1,64621*	0,32471	0,000	-2,6109	-0,6815
1101-1400 eurų	neatsakė	0,09659	0,57098	1,000	-1,5997	1,7929
	Iki 800 eurų	1,04302*	0,19277	0,000	0,4703	1,6157
	801-1100 eurų	,71780*	0,18623	0,002	0,1645	1,2711
	1701-2000 eurų	0,46696	0,23393	0,709	-0,2280	1,1619
	virš 2001 eurų	-0,92841	0,33522	0,092	-1,9243	0,0675
1701-2000 eurų	neatsakė	-0,37037	0,58234	1,000	-2,1004	1,3597
	Iki 800 eurų	0,57606	0,22419	0,164	-0,0900	1,2421
	801-1100 eurų	0,25084	0,21860	1,000	-0,3986	0,9003
	1101-1400 eurų	-0,46696	0,23393	0,709	-1,1619	0,2280
	virš 2001 eurų	-1,39537*	0,35422	0,002	-2,4477	-0,3430
daugiau kaip 2001 eurų	neatsakė	1,02500	0,62990	1,000	-0,8463	2,8963
	Iki 800 eurų	1,97143*	0,32850	0,000	0,9955	2,9474
	801-1100 eurų	1,64621*	0,32471	0,000	0,6815	2,6109
	1101-1400 eurų	0,92841	0,33522	0,092	-0,0675	1,9243
	1701-2000 eurų	1,39537*	0,35422	0,002	0,3430	2,4477

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives								
TEISINGAS ATLYGIS								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Neatsakė	3	3,5000	1,08972	0,62915	0,7930	6,2070	2,25	4,25
Iki 800 eurų	56	2,5536	0,95312	0,12737	2,2983	2,8088	0,25	4,50
801-1100 eurų	66	2,8788	0,85625	0,10540	2,6683	3,0893	1,25	5,00
1101-1400 eurų	44	3,5966	1,09865	0,16563	3,2626	3,9306	1,25	5,00
1701-2000 eurų	27	3,1296	1,04092	0,20032	2,7179	3,5414	1,00	5,00
virš 2001 eurų	10	4,5250	0,58274	0,18428	4,1081	4,9419	3,50	5,00
Total	206	3,0655	1,06951	0,07452	2,9186	3,2125	0,25	5,00

4 Priedas.

Regresinės lygties SPSS išvesties duomenys

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,271	2	27,136	26,120	,000 ^b
	Residual	210,891	203	1,039		
	Total	265,162	205			

a. Dependent Variable: KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,452 ^a	0,205	0,197	1,01925	2,004

a. Predictors: (Constant), IŠORINĖ MOTYVACIJA, VIDINĖ MOTYVACIJA
b. Dependent Variable: KETINIMAS PALIKTI ORGANIZACIJĄ

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,276	0,401		5,680	0,000		
	VIDINĒ MOTYVACIJA	-0,328	0,085	-0,242	- 3,853	0,000	0,994	1,006
	IŠORINĒ MOTYVACIJA	0,432	0,068	0,401	6,393	0,000	0,994	1,006

a. Dependent Variable: KETINIMAS IŠEITI IS DARBO

5 Priedas.

Hypothesis Test Summary			
Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
The distribution of VIDINĒ MOTYVACIJA is the same across categories of 7.Kiek laiko dirbate dabartineje darbovieteje?	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,056	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

Hypothesis Test Summary			
Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
The distribution of IŠORINĒ MOTYVACIJA is the same across categories of 7.Kiek laiko dirbate dabartineje darbovieteje?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,207	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.