

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

**NERINGA NOREIKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ  
MOTYVAVIMO YPATUMAI IR POVEIKIS JŲ LOJALUMUI**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**NERINGA NOREIKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ  
MOTYVAVIMO YPATUMAI IR POVEIKIS JŲ LOJALUMUI**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Lekt. dr. Edmundas Jasinskas  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo teikimo data \_\_\_\_\_

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

Kaunas 2010

## TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
IVADAS.....	5
1. SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JŲ LOJALUMO TEORINIS PAGRINDIMAS .....	9
1.1 Motyvacijos esmė ir turinys .....	9
1.2 Darbuotojų motyvavimo metodai ir priemonės taikomos įvairiuose karjeros etapuose .....	16
1.3 Darbuotojų motyvavimas ir jų lojalumo ugdymas skirtinguose karjeros etapuose .....	20
2. SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JŲ LOJALUMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS .....	27
2.1 Lietuvoje ir užsienyje atliktų darbuotojų motyvacijos, lojalumo bei organizacinio įsipareigojimo tyrimų analizė.....	27
2.2 Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelis .....	39
3. SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JŲ LOJALUMO TYRIMAS .....	44
3.1 Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo tyrimo metodika	44
3.2 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	49
3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	60
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	67
S U M M A R Y .....	69
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	71
INFORMACINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	75
1 PRIEDAS Žmogaus gyvenimo karjeros požiūriu etapai.....	77
2 PRIEDAS Karjeros vystymo etapai .....	79
3 PRIEDAS Anketa.....	80
4 PRIEDAS Anketos rezultatų suvestinė .....	83
5 PRIEDAS Tyrimo duomenų analizės papildomi grafikai.....	87

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

### LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai pagal F. Hercberg motyvacijos teoriją.....	12
2 lentelė Teorijos Y ir F. Hercberg motyvacinių veiksnių sugretinimas.....	15
3 lentelė Darbuotojų poreikiai, įsipareigojimas bei lojalumas skirtinguose karjeros etapuose.....	23
4 lentelė Įsipareigojimo rūšys ir karjeros etapai.....	25
5 lentelė Motyvaciją didinantys bei mažinantys veiksniai.....	31
6 lentelė Organizacinį įsipareigojimą didinantys ir mažinantys veiksniai .....	36
7 lentelė Talento išsaugojimo programų veiksmingumas .....	37
8 lentelė Lojalumo daroma įtaka, jo stiprinimo problemos bei nelojalumo pasekmės.....	39
9 lentelė Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius.....	46
10 lentelė Praktinės priemonės motyvacijos ir lojalumo užtikinimui skirtinguose karjeros etapuose.....	65

### PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendras motyvacijos proceso modelis.....	10
2 pav. Bendrojo darbuotojų atlygio modelis.....	18
3 pav. Žmonių poreikiai ir bendrasis atlygis.....	19
4 pav. Šiaurės darbuotojų indekso konceptualusis modelis.....	27
5 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybės vertinimas.....	40
6 pav. Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelis.....	41
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	48
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	48
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros etapus.....	49
10 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu skirtinguose karjeros etapuose.....	50
11 pav. Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas skirtinguose karjeros etapuose.....	51
12 pav. Darbuotojų lojalumas skirtinguose karjeros etapuose.....	52
13 pav. Motyvaciniai veiksniai pagal F. Hercberg motyvacijos teoriją skirtinguose karjeros etapuose.....	54
14 pav. Higieniniai veiksniai pagal F. Hercberg motyvacijos teoriją skirtinguose karjeros etapuose.....	56
15 pav. Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai skirtinguose karjeros etapuose.....	57
16 pav. Darbuotojų lojalumą organizacijai stiprinantys nematerialūs veiksniai skirtinguose karjeros etapuose.....	58
17 pav. Darbuotojų lojalumą organizacijai stiprinantys materialūs veiksniai skirtinguose karjeros etapuose.....	59
18 pav. Darbuotojų motyvacija, lojalumas ir organizacinis įsipareigojimas skirtinguose karjeros etapuose.....	61
19 pav. Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo modelis.....	64

## ĮVADAS

**Temos aktualumas:** Globalizacija skatina darbo jėgos mobilumą pasauliniu mastu. Žiniomis ir naujomis technologijomis grindžiama ekonomika reikalauja aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir inovatyvios organizacijų veiklos. Tokios šios dienos aktualijos įtakoja tiek individo, tiek organizacijos elgseną. Individai, jausdamiesi patrauklia darbo jėga visame pasaulyje, tampa labai reiklūs ir kelia didelius reikalavimus. Organizacijai nepatenkinus jų poreikių, darbuotojai tiesiog ją palieka. Tuo tarpu, organizacija, norėdama išlikti konkurencinga ir produktyvia žinių ekonomikos dalyve, ieško jaunų, lojalių, imlių naujovėms ir didinančių efektyvumą darbuotojų.

Dažna darbuotojų kaita neigiamai veikia organizaciją, didindama sąnaudas bei mažindama jos efektyvumą. Norint išvengti šių neigiamų padarinių, vadovams labai svarbu suprasti ir įvertinti individo ir organizacijos poreikius, jų tarpusavio ryšį, bei atitinkamai motyvuoti darbuotojus. Siekdama ilgalaikio augimo, organizacija privalo tapti socialiai atsakinga ir rūpintis savo darbuotojais, skatinti abipusį individo ir organizacijos bendradarbiavimą bei judėjimą bendro tikslo link.

Darbuotojų lojalumo ir motyvacijos trūkumas yra viena didžiausių problemų su kuria susiduria organizacijos šiandien. Didžiausios Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkų tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ duomenimis, Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas iš žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje: vos vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje jaučiasi motyvuotas darbe ir lojalus įmonei, kurioje dirba. Ypač sunku motyvuoti ir organizacijoje išlaikyti jaunimą, kai jų gyvenimo varomoji jėga yra nauji iššūkiai ir pokyčiai. Arba vyresnio amžiaus darbuotoją, kuris kritiškai žiūri į bet kokias naujoves ir sunkiai išgyvena, bet kokius pokyčius. Taigi, vienas svarbiausių šių dienų žmogiškųjų išteklių vadybos organizacijoje uždavinių - tokios motyvacijos sistemos sudarymas, kuri ne tik atitiktų skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų poreikius, bet ir skatintų jo lojalumą organizacijai.

**Problemos ištyrimo lygis:** Personalo valdymas plačiai nagrinėjamas visame pasaulyje. Darbuotojų motyvacijos, lojalumo ir karjeros vystymo problemas jau daugelį metų analizuoja tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai.

Lietuvos įmonių darbuotojų esminius darbo ir elgesio motyvus, jų požiūrį į darbo motyvaciją ir motyvavimą savo moksliniuose darbuose išsamiai išnagrinėjo L. Marcinkevičiūtė (2005). D. Kareckaitė (2006) ir J. Žaptorius (2007) domėdamasi darbuotojų motyvavimo problemomis išanalizavo darbuotojų veiklos motyvacijos sampratą ir teorijas bei pateikė darbuotojų motyvavimo būdus, kuriuos savo veikloje galėtų panaudoti Lietuvos įmonės. V. Ūsaitės ir V. Liesionio (2005) I. Matuzienės, L. Mikutienės ir I. Mockienės (2007) bei L. Daugėlaitės, R. Rumbauskaitės ir I. Matuzienės (2006) darbai

svarbūs tuo, kad juose darbuotojų motyvacija nagrinėjama atskiriant viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojus.

Didelį indelį į motyvacijos teorijų išaiškinimą įnešė C. Wiley (1997), N. Bassett-Jones, G. C Lloyd (2005) ir Ch. M. Carson (2005). Darbuotojų motyvacijos problemas Rusų ir Lenkų įmonėse nagrinėjo P. Huddleston ir L. K. Good (1999). D. L. Stum (2001) ir J. K. Eskildsen, K. Kristensen, A. H. Westlund (2003) darbai išsiskyrė tuo, kad juose darbuotojų pasitenkinimas bei motyvacija susieta su organizaciniu įsipareigojimu ir lojalumu. Organizacinį darbuotojų įsipareigojimą taip pat nagrinėjo W. J. Nijhof, M. J. Jong ir G. Beukhof (1998), D. Elizur ir M. Koslowsky (2001) bei Sh. L. Lin ir A. T. Hsieh (2002).

N. Petkevičiūtė (2002) išskyrė darbuotojų poreikius įvairiuose karjeros vystymo perioduose ir kartu su I. Kalinina (2004) išanalizavo ir pateikė veiksnius, didinančius darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. E. Danilevičius (2008) konceptualizavo karjeros sampratą ir pristatė pagrindinius karjeros kūrimo etapus ir karjeros plėtros modelius. R. Čiutienė, A. Sakalas ir B. Neverauskas (2006) įvertino darbuotojų interesų įtaką šiuolaikinės karjeros formavimui, kas leido suvokti, kad įmonės ir darbuotojų interesų derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir įmonės sėkmės prielaida. S. Šajeva (2007) nustatė ir pateikė veiksnius įtakančius žinių darbuotojo motyvaciją ir jo lojalumą, atskleisdama glaudų motyvacijos ir lojalumo ryšį.

Tačiau, tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose pasigendama darbuotojų motyvacijos ir lojalumo susiejimo su karjeros vystymo etapais bei skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumų įvertinimo. Taigi, kad įvertinti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumus ir poveikį jų lojalumui, reikalingas tolimesnis tyrimas.

**Problemos esmė** – kaip skatinti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvaciją, kad jie išliktų lojalūs organizacijai.

**Darbo objektas** – skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacija ir jų lojalumas.

**Darbo tikslas** – įvertinti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumus ir poveikį jų lojalumui.

Siekiant iškelto tikslo yra nagrinėjami tokie **uždaviniai**:

1. Išskirti motyvavimo metodus ir priemones tinkančias motyvuoti darbuotojus įvairiuose jų karjeros etapuose.
2. Įvertinti motyvavimo metodų ir priemonių poveikį darbuotojų lojalumo organizacijai didinimui (užtikrinimui).

3. Sukurti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelį.
4. Nustatyti veiksnius, įtakojančius darbuotojo motyvaciją esant skirtinguose karjeros etapuose ir įvertinti jų poveikį darbuotojų lojalumui turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse.

**Tyrimo metodai:** Analizuojant teorines darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo prielaidas, darbe naudojami kokybiniai duomenų apdorojimo metodai – sisteminė bei lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė ir klasifikavimas.

Atliekant empirinį tyrimą naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė. Duomenys apdoroti „SPSS“ (angl. Statistical Package for the Social Sciences) ir Microsoft Office Excel 2007 programomis. Šie metodai padėjo nustatyti motyvacijos ir lojalumo tarpusavio ryšius bei suformuoti motyvacijos ir lojalumo modelį, kuris atitinka skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų poreikius ir skatina jo lojalumą organizacijai.

**Darbo struktūra:** Pirmoje dalyje aptariama motyvacijos esmė ir turinys, suformuojamas motyvacijos proceso modelis ir apžvelgiamos bei palyginamos motyvacijos teorijos. Taip pat išnagrinėjami darbuotojų motyvavimo metodai ir priemonės bei pateikiamas bendrojo darbuotojų atlygio modelis. Apibrėžiama karjeros samprata, bei ištiriami pagrindiniai karjeros vystymo etapai. Atskleidžiamas organizacijos vaidmuo skirtinguose karjeros vystymo etapuose. Išnagrinėjama darbuotojų lojalumo koncepcija ir įvertinamas lojalumo poveikis organizacijai.

Antroje dalyje išnagrinėjami Lietuvoje bei užsienyje atlikti motyvacijos ir lojalumo empiriniai tyrimai ir nustatomi veiksniai, motyvuojantys darbuotoją esantį skirtinguose savo karjeros etapuose bei užtikrinantys jo lojalumą organizacijai. Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, būnant skirtinguose karjeros etapuose, suformuojamas *Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelis*. Įvertinus veiksnius darančius įtaką darbuotojų motyvacijai ir lojalumui, taip pat suformuojamas darbuotojų motyvaciją ir lojalumą užtikrinančių veiksnių rinkinys, kiekviename karjeros etape. Iškeliamos keturios hipotezės, kurios, atlikus tyrimą, bus patvirtintos arba paneigtos.

Trečioje dalyje pateikiami atlikto darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo rezultatai bei tyrimo duomenų analizė. Nustatomas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir lojalumo, atsižvelgiant į skirtingus karjeros etapus. Parengiami pasiūlymai darbuotojų motyvacijos tobulinimui bei jų lojalumo užtikrinimui.

**Darbe naudoti literatūros šaltiniai:** Teorinėje darbo dalyje remiamasi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis. Analitinėje darbo dalyje - atliktais empiriniais tyrimais. Praktiniam darbo pagrindimui, dėl savo naujumo ir realaus esamos situacijos atspindėjimo, naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

### **Darbo teorinė reikšmė:**

1. Nagrinėjant motyvacijos esmę ir turinį sudarytas bendrasis motyvacijos proceso modelis ir paaiškintas jo veikimas organizacijoje.
2. Aptarus materialias ir nematerialias darbuotojų motyvavimo priemones sudarytas bendrojo atlygio modelis.
3. Išnagrinėjus darbuotojų motyvavimo ypatumus ir jų lojalumo ugdymą skirtinguose karjeros etapuose, sudaryta darbuotojų poreikių, organizacinio įsipareigojimo bei lojalumo skirtinguose karjeros etapuose matrica.
4. Literatūros ir mokslinių straipsnių analizės pagrindu sudarytas skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelis.

### **Darbo praktinė reikšmė:**

1. Sudaryta skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo anketa, kuri gali būti panaudota ne tik siekiant nustatyti darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo bei lojalumo lygį organizacijoje, bet ir išsiaiškinti kiekvienam darbuotojui svarbiausius veiksnius lemiančius jų motyvacija bei lojalumą. ( 2 PRIEDAS)
2. Nustatytas Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų esančių skirtinguose karjeros etapuose motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo lygis bei nustatyti svarbiausi Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą ir lojalumą lemiantys veiksniai skirtinguose karjeros etapuose. Visa tai gali būti panaudota šio sektoriaus organizacijose, kuriant motyvacinės bei lojalumo skatinimo sistemas bei parenkant tinkamas motyvavimo bei lojalumo didinimo priemones atskirai kiekvieno karjeros etapo darbuotojams.

**Darbo struktūros paaiškinimas:** Darbas sudarytas iš įvado, trijų dalių ir išvadų. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 68 puslapiuose, įskaitant 10 lentelių ir 19 paveikslų. Taip pat pateikiami 5 priedai. Darbe naudoti 67 literatūros šaltiniai, iš jų 51 mokslinės literatūros šaltinis ir 16 informacinių šaltinių.



# 1. SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JŲ LOJALUMO TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiame skyriuje bus aptarta motyvacijos esmė ir turinys, pateikta motyvacijos teorijų įtakojančių darbuotojų motyvaciją lyginamoji analizė, išskirti darbuotojų motyvavimo metodai ir priemonės, bei aptarta darbuotojų esančių skirtingame karjeros etapuose, motyvavimo ypatumai ir poveikis jų lojalumui.

## 1.1 Motyvacijos esmė ir turinys

Terminas motyvavimas, kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t.y motyvus. D. Šavareikienė (2008) *motyvą* apibrėžia kaip vidinę paskatą, akstiną, impulsą ar ketinimą, verčiantį žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius.

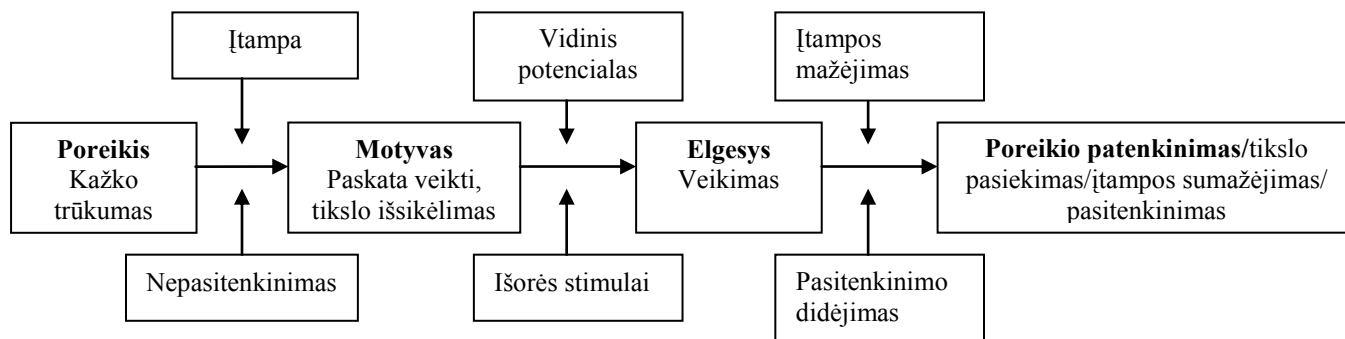
Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka apibūdinama kaip asmens poreikis siekti asmeninių ar organizacijos tikslų, o motyvavimas laikomas vadovavimo funkcijos sudedamąja dalimi, apimančia įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų (Gražulis, 2005). Žaptorius (2007) šį „įtakos darymą darbuotojo elgesiui siekiant organizacijos tikslų“ nagrinėjo kaip skatinimo procesą.

L. Daugėlienė, R. Rumbauskaitė ir I. Matuzienė (2006) pažymi, kad motyvacija paaiškina, kokios jėgos išjudina ir nukreipia žmogų veiklai, kaip pasirenkama ir kaip palaikoma ta veikla, taip pat ji (motyvacija) apibrėžia pastangų intensyvumą ir atkaklumą, realizuoti pasirinktą veiklos variantą, todėl tirti darbinės veiklos motyvaciją – tai nagrinėti faktorius ir priežastis, inicijuojančius ir skatinančius darbuotojo aktyvumą, nukreipiančius, palaikančius (arba stabdančius) bei leidžiančius užbaigti pradėtą veiklą.

Vadybos teorija ir praktika patvirtina, jog efektyviai motyvuoti darbuotojus galima tik sukūrus tam tikrą motyvacijos modelį (Marcinkevičiūtė, 2005). Kiekvienas autorius jį pateikia savaip. D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) motyvaciją pavaizduoja tokia seka: nepatenkintas poreikis-iškeltas tikslas-atliekami veiksmai-tikslo siekimas, ir pažymi, kad motyvacijos sėkmė priklauso nuo patirties ir lūkesčių. Robbins (2003) į motyvacijos procesą įtraukia įtampą, kuri atsiranda esant nepatenkintam poreikiui ir skatina tam tikras žmogaus paskatas. Anot Robbins (2003), šios paskatos ir sužadina konkrečius tikslus, kurių įgyvendinimas patenkina poreikį ir sumažinti įtampą. Gražulis (2005) motyvacijos proceso modelį praplečia parodydamas kaip poreikiais sužadinami motyvai per aplinkos

poveikio, individualių galimybių ir gabumų įvertinimą ir kaip to pasekoje pakeičiamas individo elgesys, kuris daro poveikį tikslo įgyvendinimui.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad motyvai kyla iš poreikio atsiradimo, taip nukreipiant individo elgesį į tam tikro tikslo siekimą. (1 pav.)



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Robbins S. P. (2003) Organizacijų elgsenos pagrindai. p. 66; Gražulis, V. (2005) Motyvacijos pasaulis: jo supratimo keliai ir klystkeliai, p. 18; Šavareikienė, D; Dubinas, V. (2003) Integruota vadybinio proceso motyvacija, p. 21.

### 1 pav. Bendrasis motyvacijos proceso modelis

Kaip matome (1 pav.), poreikis ar kažko trūkumas, sukeldamas įtampą ir nepasitenkinimą, suteikia žmogui motyvą, paskatą veikti, bei tikslo, link kurio bus judama, išsikėlimą. Esant motyvui ir iškeltam tikslui, žmogus ims veikti. Jo elgesį įtakos vidinės nuostatos, vertybės ir galimybės (vidinis potencialas), o taip pat jo elgesiui įtakos turės įvairūs išorės stimulai (kitų žmonių nuomonė, jų tam tikri veiksmai). Tinkamas elgesys, artinantis prie tikslo (poreikio patenkinimo), mažins įtampą ir didins pasitenkinimą. Žmogus taip veiks tol, kol bus visiškai patenkintas poreikis ir pasiektas tikslas, ko pasakoje, visiškai sumažės įtampa ir atsiras visiškasis pasitenkinimas. Vėliau, atsiradus naujam poreikiui, tas pats procesas vėl kartojasi – patenkinus vieną poreikį jį keičia kitas.

Darbuotojų motyvacija plačiai nagrinėjama jau daugelį amžių. Personalo motyvacijai išaiškinti sukurta daugybė jos teorijų bei koncepcijų. Darbo motyvacijos teorijos analizuoja priežastis, skatinančias žmogų veikti ir ieško atsakymo į klausimą, kodėl žmogus atitinkamai elgiasi (Matuzienė, Mikutienė, Mockienė, 2007). Motyvacijos teorijas svarbu nagrinėti todėl, kad „motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacija, apibūdinamas kasdienius vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose“ (J. Žaptoriaus, 2007 p. 108).

Su darbuotojų motyvavimu susijusias problemas dar 20 a. pradžioje analizavo F. Taylor, H. Ford bei H. Fayol. Didžiausią dėmesį jie skyrė žmogaus fiziologinių bei saugumo poreikių patenkinimo analizei ir remdamiesi tuo, jie sudarė tradicinius motyvacijos modelius. Vėliau, E. Mayo ir C. Bernard, atsižvelgdami į darbuotojų socialinius poreikius, suformavo žmonių santykiškai grindžiamą motyvacijos modelį. Nuo 20 amžiaus antros pusės pradedamos kurti motyvacijos teorijos, paremtos žmogiškųjų išteklių modeliu, kur pagrindiniais vyraujančiais poreikiais tampa pagarbos, saviraiškos bei individo potencialių galimybių realizavimo poreikiai. (Gražulis, 2005, p. 19 )

Žmonių išteklių modeliu paremtą motyvacijos teorijų pradininku laikomas D. McGregor (Hartley, 2006). Vėliau šį žmogiškųjų išteklių modelį savo darbuose plėtojo A. Maslow, C. P Alderfer, D. C. McClelland, F. Hercberg, J. Adams, V. Vroom, L. W. Porter ir E.E Lawer, B. F Skinner ir kt. (Basset-Jones, Lloyd, 2005)

20 a. 8-ajame dešimtmetyje susiformavo turinio ir proceso motyvacijų kryptys (Marcinkevičiūtė, 2005). Atsižvelgiant į tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, „kokios vidinės jo priežastys ir ištakos (Ūsaitė, Liesionis, 2005, p. 123), mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi šiuolaikinių motyvacijos teorijų kryptys:

- **Turinio teorijos**, paaiškinančios kas skatina žmones veikti tam tikru būdu. Pagrindinėmis teorijomis minimos: A. Maslow poreikių teorija, C. P Alderfer poreikių teorija, D. C. McClelland poreikių teorija, F. Hercberg dviejų veiksnių teorija.
- **Proceso teorijos**, nurodančios kaip yra skatinamas individo elgesys. Pagrindinės išskiriamos teorijos: V. Vroom vilčių (lūkesčių) teorija, J. Adams teisingumo teorija, L.W. Porter – E.E Lawler motyvacijos modelis.

Aiškindami žmonių motyvaciją, turinio teorijos šalininkai pirmiausia domisi konkrečių poreikių struktūra ir prigimtimi, o proceso teorijų atstovai – poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais, ką apibendrintai galima pavadinti „poreikių transformacija elgsenoje“ (Ūsaitė, Liesionis, 2005, p. 123).

**A. Maslow** poreikių hierarchija yra viena pirmųjų turinio motyvacijos teorijų. Žmonėse egzistuojančius poreikius A. Maslow sugrupavo pagal penkis hierarchijos lygius. Išskirdamas fiziologinius ir saugumo poreikius kaip žemesnio lygio, o aukštesnio lygio poreikių kategorijai priskyrė socialinius, pagarbos bei saviraiškos poreikius ( Stum, 2001). Maslow koncepcijoje poreikiai išdėstyti hierarchiškai ir jų patenkinimas vyksta judant iš apačios į viršų ( Matuzienė, Mikutienė, Mockienė, 2007).

Pagrindinė Maslow poreikių hierarchijos teorijos stiprybė ta, kad šis individo poreikių identifikavimas leidžia suprasti darbuotojų elgesį ir jį atitinkamai motyvuoti (Wiley, 1997). Apeliuojant į darbuotojo nepatenkintus poreikius, vadovai gali įtakoti jų elgesį darbe.

A. Maslow poreikių teoriją modifikavo **C. P Alderfer**, pakeisdamas penkis hierarchijos lygius į tris: egzistencijos, bendravimo ir augimo (Žaptorius, 2007, p. 110).

A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją taip pat papildė **F. Herzberg**, kuris teigė, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo motyvaciją veikia pasitenkinimą ir nepasitenkinimą iššaukiantys veiksniai. Veiksnius, galinčius padėti išvengti nepasitenkinimo darbu, bet ne skatinčiaus darbuotojų augimo ir vystymosi F. Herzberg pavadino higieniniais, o veiksniais, kurie įtakoja pasitenkinimą, ir skatina tobulėjimą - motyvaciniais veiksniais (Drummond, 2000, 1 lentelė). Ch. M Carson (2005) pabrėžia, kad higieniniai veiksniai, labiau susiję su darbo aplinka, kurioje žmogus dirba, nei su darbo pobūdžiu, o darbas (darbo turinys) pats savaime yra laikomas motyvaciniu veiksmu, ir taip pat priduria, kad motyvaciniai veiksniai ne tik sukelia pasitenkinimą darbu, bet ir didina darbo produktyvumą.

**1 lentelė**

**Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai pagal F. Herzberg motyvacijos teoriją**

<b>Higieniniai veiksniai</b>	<b>Motyvatoriai</b>
Organizacijos politika ir procedūros	Pasiekimai, laimėjimai
Vadovavimo kokybė	Pripažinimas
Atlyginimas	Savarankiškumas
Darbo sąlygos	Atsakomybė
	Paaukštinimas pareigose

Šaltinis: DRUMMOND, H. (2000) Introduction to organizational behaviour, p. 64

F. Herzberg dviejų veiksnių (pasitenkinimo ir nepasitenkinimo) motyvacijos teorija turi daug bendra su A. Maslow teorija. F. Herzberg teorijoje išskirti darbo aplinkos veiksniai atitinka A. Maslow teorijoje nagrinėtus fiziologinius ir saugumo poreikius, o F. Herzberg teorijos motyvacijos veiksniai – A. Maslow teorijos aukštesnių lygių poreikius. Tačiau A. Maslow teorijoje fiziologinius ir saugumo poreikius buvo žiūrima kaip į pirminę žmogaus elgsenos priežastį. F. Herzberg, priešingai, teigia, kad higieniniai veiksniai, netgi gali demotyvuoti darbuotoją, jei jie bus netinkamai ar klaidingai tenkinami, arba išvis netenkinami (Bassett-Jones, G. C. Lloyd, 2005). Todėl norint skatinti darbuotojus veikti organizacijos labui, vadovai turi suprasti, kad būtina taikyti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančius veiksniai. Norint sėkmingai šią teoriją taikyti praktikoje, visų pirma reikėtų tinkamai

identifikuoti darbo aplinkos ir motyvuojančius veiksnius, geriausiai tai padaryti bendradarbiaujant su darbuotojais, paprašant jų nurodyti savo prioritetus.

Nuo A. Maslow ir C. P. Alderfer teorijų F. Herzberg teorija skiriasi tuo, kad ji „tiesiogiai siejasi su darbo motyvacija“ (Drummond, 2000, p.64).

Kitą motyvacijos modelį, pabrėždamas aukštesnio lygio poreikių svarbą sudarė **D. C. McClelland**. D. C. McClelland išskyrė tris žmogaus elgesį lemiančius aukštesnio lygio poreikius: laimėjimų, valdžios, ir artimo bendrumo su kitais asmenimis (Hartley, 2006) ir nurodė, kad tam tikro poreikio pasireiškimo stiprumas priklauso nuo esamos situacijos (Wiley, 1997, p. 265) bei asmenybės (Žapatorius, 2007, p. 110). Pavyzdžiui, tam tikru laiku žmogus gali jausti sustiprėjusį poreikį artimiau bendrauti ir priklausyti kokiam nors grupei, po kiek laiko gali sustiprėti poreikis siekti laimėjimų. Vienam žmogui gali atsirasti stiprus poreikis valdžiai, kitam draugystei.

Proceso motyvacijos teorijų krypties pradininku pripažįstamas **V. Vroom**, sukūręs lūkesčių (vilčių) teoriją (Basett -Jones, Lloyd, 2005). Lūkesčių (vilčių) teorija nuo anksčiau nagrinėtų skiriasi tuo, kad ji susieja motyvaciją su laukiamais žmogaus veiksmų rezultatais (Drummond, 2000). Pagal V. Vroom motyvaciją lemia lūkesčiai arba viltys, atlygis už įdėtas pastangas ir to atlygio valentingumas.

P. Huddleston ir L. K. Good (1999) pateikia tokią motyvacijos pagal V. Vroom teoriją formulę:

$$M = E \times V$$

M - motyvacija

E - tam tikrą elgesį lydintis atitinkamas atlygis

V – įdėtas pastangas lydinčio atlygio patrauklumas ( valentingumas).

Kitaip tariant, žmones skatina veikti tikėjimas (lūkestis, viltis), kad jų tam tikras elgesys duos atitinkamą rezultatą ir tas rezultatas bus lydimas trokštamo atlygio ar apdovanojimo.

P. Huddleston ir L. K. Good (1999) šią motyvacijos teoriją išskiria iš kitų motyvacijos teorijų tuo, kad ją laiko vienintele motyvacijos teorija, kuri tinka visoms kultūroms, kai tuo tarpu visos kitos, daugiau pritaikytos amerikietiška kultūrai, taip pat ją laiko universaliais dėl to, kad ji nenurodo specialių naudotinių atlygio formų, todėl ją lengva pritaikyti, bet kokioje organizacijoje.

Kitą motyvacijos teoriją, kuri taip pat pabrėžia atlygio svarbą yra **J. Adams teisingumo teorija**. J. Adams teisingumo teorijoje kaip ir V. Vroom lūkesčių (vilčių) teorijoje, labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats individas įvertina gautą atlygį, ar jo suvokimu, jis teisingas ir pakankamas, ar ne. Šioje teorijoje teisingumas apibūdinamas kaip santykis tarp individo įdėtų pastangų ir gauto atlygio už atliktą darbą. „Jei gautas atlygis proporcingas jų įdėtoms pastangoms, darbuotojai jaučia pasitenkinimą ir yra motyvuojami“ (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 51 cit. pagal Adams, 1963).

Tačiau svarbu pažymėti, kad tas proporcingumas gali būti suvokiama labai subjektyviai, kiekvienas darbuotojas apie atlygio teisingumą sprendžia savaip, lygindami juos arba su kitų gautais atlygiais už panašų indėlį į panašų darbą, arba su kuriuo nors kitu pačių anksčiau patirtu pastangos/atlygio santykiu (Žaptorius, 2007). Pagrindinė teisingumo teorijos išvada tokia, kad kol darbuotojai nebus tikri, dėl savo atlygio už įdėtas pastangas teisingumo, jie jas stengsis sumažinti (Wiley, 1997). Ši teorija vadovams taip pat primena, kad svarbu ne vien tai, kad darbas (pastangos) ir atlyginimas atitiktų vienas kitą, bet visų pirma tai, kad darbuotojas pats tą atitikimą pripažintų ir suvoktų.

V. Vroom lūkesčių teoriją ir J. Adams teisingumo teoriją praplečia **L. W. Porter ir E.E Lawer** motyvacijos teorija. Pagal šią teoriją, tam tikras rezultatas priklauso nuo individo pastangų, sugebėjimų, asmeninių savybių bei suvokto savo vaidmens organizacijoje, o įdėtų pastangų lygį nulemia suvokimas ir tikrumas, kad pastangos bus teisingai atlygintos. L. W. Porter ir E.E Lawer motyvacijos teorija nuo V. Vroom lūkesčių teorijos ir J. Adams teisingumo teorijos skiriasi tuo, kad atlygio vaidmuo čia pabrėžiamas, atskiriant *išorinį atlyginimą* (uždarbis, gaunamos premijos, kilimas karjeros laiptais, paskatos, pagyrimai) ir *vidinį atlyginimą* (didžiavimasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, asmeninio tobulėjimo pojūtis) (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Šalia turinio ir proceso teorijų Robbins (2003) išskiria pastiprinimo motyvacijos teoriją, kurių pagrindiniais teoretikais minimi F. Skinner, bei D. McGregor teoriją „X“ ir teoriją „Y“.

**D. McGregor** išskyrė du aiškiai skirtingus požiūrius į žmogų ir į darbą: vienas laikomas neigiamu ir vadinamas teorija „X“, antrasis pripažįstamas teigiamu ir vadinamas teorija „Y“. (Robbins, 2003)

Pagal teoriją X žmonės yra tingūs iš prigimties, darbuotojus motyvuoja tik jų pačių ekonominiai interesai, todėl juos (darbuotojus) būtina nuolat kontroliuoti ir priversti dirbti. Teorija Y, visiškai priešingai teorijai X, teigia, kad žmonės gali dirbti dėl socialinių priežasčių lygiai taip pat kaip ir dėl ekonominių. Taip pat ši teorija paneigdamą įgimto tingumo prielaidą, teigia, kad daugeliui žmonių darbas teikia džiaugsmą ir pasididžiavimą gerai jį atliekant. (H. Drummond, 2000; A. Wilkinson, 1998; Ch. M. Carson, 2005).

Aiškinant šią teoriją ją galima susieti su Maslow pateikta schema: pagal teoriją X galima daryti prielaidą, kad žmonėse dominuoja žemesnio lygio poreikiai; pagal teoriją Y gali būti daroma prielaida, kad žmonėse dominuoja aukštesnio lygio poreikiai (Robbins, 2003, p. 68).

Su teorija Y glaudžiai susiję F. Herzberg motyvaciniai veiksniai, kurie įtakoja pasitenkinimą darbu (Carson, 2005). Teorijos Y ir F Herzberg motyvacinių veiksnių sugretinimas pavaizduotas 2 lentelėje

## Teorijos Y ir F. Hercberg motyvacinių veiksnių sugretinimas

Teorijos „Y“ prielaidos pagal (Robbins, 2003, p. 68)	F. Hercberg motyvaciniai veiksniai
Darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku kaip poilsis arba žaidimas.	Darbas pats savaime yra motyvacinis veiksnys
Daugelis žmonių turi gebėjimą priimti novatoriškus sprendimus, ir tai ne būtinai yra vien tik vadovų reikalas.	Pripažinimas įtakoja pasitenkinimą darbu
Vidutinis žmogus gali išmokti imtis atsakomybės ir netgi jos siekti.	Pasiekimai, laimėjimai didina pasitenkinimą darbu
Jei žmonės įsipareigoja siekti kokių nors tikslų, jie patys sau vadovaus ir patys sau kontroliuos.	Savarankiškumas vienas iš svarbiausių motyvacinių faktorių

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Robbins S. P. (2003) Organizacijų elgsenos pagrindai. p. 68 ir Carson, Ch. M. (2005) A historical view of Douglas McGregor's theory Y. Management decision, vol. 43, no. 3, pp. 456 – 457.

Taigi, sugretinus teorijos Y prielaidas ir F. Hercberg motyvacinius veiksnius, galima patvirtinti tai, kad pagal abi teorijas „žmonių motyvacija stiprinama ne vien tenkinant fiziologinius ir saugumo poreikius, bet taip pat per socialinio bei kitų aukštesnių lygmenų poreikių tenkinimą“ (Gražulis, 2005, p. 22).

Visiškai naują požiūrį į darbuotojų motyvaciją įnešė B. F. Skinner sukūręs **pastiprinimo teoriją**, parodančią, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Šis procesas vaizduojamas taip: Paskata - > Atsakas - > Pasekmė -> Būsimas atsakas. Pastiprinimo teorija teigia, kad individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina įvykis ar situacija (paskata) yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra teigiamos, tai galima laukti panašios individo reakcijos į panašiais situacijas. Jeigu tos pasekmės neigiamos, tai tikėtina, kad individas pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų. (Žaptorius, 2007, p. 111)

Šios teorijos esmę Šavareikienė (2008) aiškina „pasekmių dėsnium“ pagal kurio idėją, teigiamus rezultatus sukkeliantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti. Taigi, skirtingai nuo kitų nagrinėtų teorijų, pagal šią teoriją žmogus linkęs pakartoti savo veiksmus, jei yra patenkintas gautu atlygiu, todėl norint, kad pageidautinas darbuotojų elgesys pasikartotų ir ateityje reikia suteikti jam tinkamą atlygį arba pastiprinimą.

Vadovams pastiprinimo teorija naudinga tuo, kad pritaikydami ją organizacijoje vadovai darbo procese gali manipuliuoti darbuotojų elgesiu, iš anksto spėjant galimas reakcijas, nes tinkamai parinktu paskatų sistema motyvuoja darbuotojus – jų elgesys dėsningai pasikartoja.

Kiekviena išnagrinėta motyvacijos teorija savaip aiškina žmonių elgesio priežastis, tačiau iki šiol mokslininkai vis dar nėra pateikę vieningos motyvacijos teorijos. Galbūt tai galima būtų paaiškinti tuo, kad kiekvieno žmogaus elgesio priežastys glūdi susidariusioje situacijoje, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms sąlygoms ir tam tikru laiku (Ūsaitė, Liesionis, 2005).

Motyvacijos esmė ta, kad ji kyla iš žmogaus vidaus, ir skatina žmogų veikti taip, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai ir patenkinti visi tuo metu egzistuojantys žmogaus poreikiai. Būtent poreikis, poveikis ar įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre. Organizacija naudodamasi įtakos elgesiui darymu, gali stimuliuoti ir veikti darbuotojo motyvaciją, o žinant motyvacijos teorijas galima lengviau pasirinkti ir pritaikyti efektyviausias motyvacijos priemones ir metodus konkrečioje organizacijoje.

## **1.2 Darbuotojų motyvavimo metodai ir priemonės taikomos įvairiuose karjeros etapuose**

Kiekvieno vadovo tikslas, įtikinti darbuotoją ir pakreipti jo sprendimą taip, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai. Todėl vadovui, atsižvelgiant į darbuotojo motyvaciją bei norint paveikti jo elgesį darbe, labai svarbu parinkti tinkamus motyvavimo metodus ir pritaikyti atitinkamas motyvavimo priemones.

Motyvavimo priemonių naudojimas, keičiantis laikmečiui bei darbuotojų poreikiams, taip pat nuolat kito. XX a. pradžioje darbuotojas buvo pripažįstamas kaip būtybė su fiziologiniais ir saugumo poreikiais, o organizacija norėdama juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti turėjo naudoti tokias motyvavimo priemones kaip griežtą reglamentą, deramas darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio bei griežtą kontrolės ir nuobaudų sistemą (Bučiūnienė, 1996).

Šiandien žinoma, kad motyvacijos koncepcija apima ne tik vidinę bet ir išorinę motyvaciją, atskleidžiančią darbuotojo asmenybėje esančius ir pasitenkinimą darbine veikla lemiančius šaltinius (Švareikienė, 2008). Šiandieniniai darbuotojai nori saviraiškos, todėl jiems būtina suteikti daugiau veiklos laisvės, skirti sudėtingesnes ir didesnės atsakomybės reikalaujančias užduotis (Woodruffe, 2006). Tačiau vadovai turi suvokti, kad vidinė motyvacija būdinga ne kiekvienam darbuotojui. Organizacijoje dirba daug skirtingų žmonių, ir vieniems pagrindinės motyvavimo priemonės vis dar tebėra didelis darbo užmokestis ar geros darbo sąlygos, kitiems gali būti mokymosi bei karjeros galimybių sudarymas.

Įvairūs autoriai pateikia savitus motyvavimo priemonių klasifikavimo būdus. L. Marcinkevičiūtė (2005) suskirsto visas darbuotojų motyvavimo priemones į *materialias* (pinigines ir nepinigines) bei *psichologines motyvavimo priemones*. Materialiomis – piniginiams motyvavimo priemonėms ji laiko darbo užmokestį, dalyvavimą pelno pasidalijime, kraustymosi, telefono ir kitų išlaidų kompensavimą, premijas ir pan. Materialiosioms – nepiniginiams motyvavimo priemonėms ji priskiria vertingas dovanas, nuolaidas įmonės gaminamai produkcijai įsigyti, sporto klubų abonementus, poilsio kelialapius ir t.t. Psichologinėms motyvavimo priemonėms, pagal L.



Marcinkevičiūtė (2005), galima laikyti darbo įvertinimą, darbo sąlygas, darbo turinį, kvalifikacijos tobulinimą, saviraiškos galimybes, pasitikėjimą ir atsakomybės suteikimą ir kitas.

J. Žaptoriaus (2007) pritardamas L. Marcinkevičiūtei (2005) teigia, kad darbo efektyvumą įtakoja tiek *materialios paskatos* (piniginės premijos ir pan.), tiek *moraliniai veiksniai* (geri santykiai su bendradarbiais ir vadovu, mėgstama veikla ir pan.). J. Žaptoriaus (2007) nuomone, darbo užmokestis vis dar motyvuoja darbuotojus, ypač esant sunkiai šalies ekonominiai būklei, visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos dedamos tikintis atitinkamo atlyginimo; darbo rezultatai dažniausiai priklauso nuo žmonių materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už darbą, taip pat siekiant geresnių darbo rezultatų, užsienio valstybėse plačiai taikomas darbininkų, specialistų ar vadovų premijavimas. Premijos dažniausiai mokamos už našų ir reikšmingą darbą. V. Dubinas (2001) pažymi, kad premijavimo būdai atskirose šalyse taikomi nevienodai, dažniausiai jie pasirenkami pagal verslo vadybos pobūdį: jeigu verslas organizuojamas daugiau klasikinių koncepcijų pagrindu, bendrajame premijavime daugiau reikšmės skiriama individualiam darbuotojų premijavimui (premijos už racionalius pasiūlymus, premijos už darbinės veiklos zonos išplėtimą, premijos už geresnį darbo laiko panaudojimą ir pan.); jei verslas organizuojamas laikantis daugiau inovacinės vadybos principų, bendrame premijavime daugiau reikšmės skiriama kolektyviniam darbuotojų premijavimui (premijos už kolektyvinio darbo kokybę, premijos už gerus komandinius rezultatus, premijos už žaliavų ir medžiagų, energijos ir įrengimų taupymą).

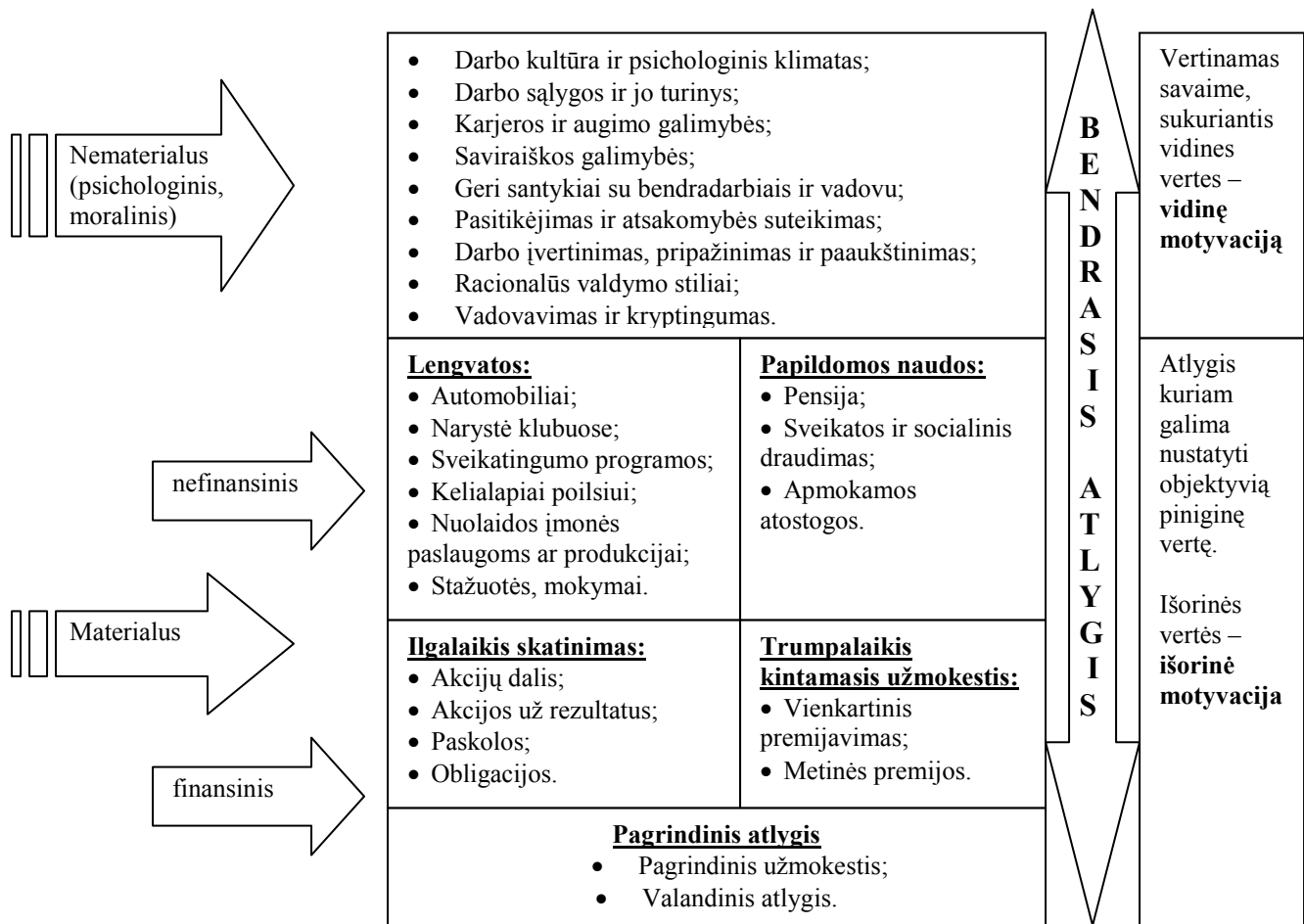
Tačiau Ch. Woodruffe (2006) prieštaraudamas materialių paskatų sureikšminimui, pabrėžia, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja nefinansiniai veiksniai, tokį kaip paaukštinimas, savarankiškumas, vadovybės ir bendradarbių supratimas ir parama bei pasitikėjimas.

D. Jensen, T. McMullen, M. Stark (2008) taip pat pritardamas tam, kad žmonės motyvuoja ne vien pinigai pateikia savo bendrojo atlygio programos modelį, kuris patvirtina nematerialaus atlygio svarbą. D. Jensen, T. McMullen, M. Stark (2008) bendrojo atlygio modelyje bendrasis atlygis išskaidomas į:

- *nematerialų*, kuris kuria vidines vertes arba motyvaciją ir paprastai vertinamas savaime (darbo kultūra ir klimatas, karjeros ir augimo galimybės, saviraiška darbe bei pripažinimas ir kt.).
- *materialų* atlygį, kuriam galima nustatyti objektyvią piniginę vertę: lengvatos (automobiliai, narystės klubuose, sveikatingumo programos), papildomos naudos (pensija, sveikatos ir socialinis draudimas, apmokamos atostogos), ilgalaikis skatinimas (akcijų dalis, akcijos už rezultatus), trumpalaikis kintamasis užmokestis (metinės premijos, vienkartinis premijavimas) bei pagrindinį atlygį (pagrindinis užmokestis, valandinis atlygis).

D. Šavareikienė (2008) kaip D. Jensen, T. McMullen, M. Stark (2008), L. Marcinkevičiūtė (2005) bei J. Žaptorius (2007) vertindama motyvavimo būdus tai pat išskiria *finansinį* ir *nefinansinį* motyvavimą.

Taigi, visas darbuotojų motyvavimo priemonės galima suskirstyti į materialias (finansines ir nefinansines) bei nematerialias (psichologines, moralines) ir sudaryti bendrojo atlygio modelį (2 pav).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2008) Vadovams apie atlygį. p. 6; Marcinkevičiūtė, L. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 34, p. 81; Žaptorius, J. (2007) Darbuotojų motyvacinės sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Filosofija. Sociologija, nr. 18 (4), p. 112.

## 2 pav. Bendrojo darbuotojų atlygio modelis

Šiame modelyje parodyti bendrojo atlygio materialūs ir nematerialūs elementai. Taigi, kaip matome 2 paveiksle, pagrindinis atlyginimas – viso kito materialaus atlygio pamatas. Be pagrindinio atlyginimo gali būti naudojami premijų, ilgalaikių ir trumpalaikių skatinimų ir įvairiausių papildomų naudų paketai – visa tai, kam galima nustatyti objektyvią piniginę vertę ir kas gali padėti skurti išorinę darbuotojo motyvaciją. Bendrojo atlygio požiūris šiame bendrojo atlygio modelyje išplečiamas

įtraukiant kultūrą, vadovavimą, karjeros galimybes, saviraišką darbe, pripažinimą ir visa kita, kas darbuotojo vertinama savaime ir sukuria jo vidinę motyvaciją.

Taikant bendrojo atlygio programos modelį praktikoje, svarbu suvokti, kad materialiniai ir nematerialiniai stimulai efektyviausi tuomet, kai derinami tarpusavyje, plėtojami ir tobulinami kartu, jie sustiprina ir praturtina vienas kitą, neteisingas jų derinimas gali neigiamai atsiliesti ekonominiams rodikliams bei sukelti nepageidaujamas moralines pasekmes: sumažinti darbuotojų kūrybinį aktyvumą, iniciatyvumą, sukelti nepasitenkinimą (Žaptorius, 2007). Taip pat vadovai privalo nusistatyti teisingus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turi atitikti kiekvieno darbuotojo indelį siekiant įmonės tikslų ir motyvuoti toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąją potencialą (teisingumo teorija).

Siekiant geriau suprasti bendrojo atlygio svarbą galima jį susieti su Maslow žmonių poreikių piramide (3 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Jensen D., McMullen T., Stark M. (2008) Vadovams apie atlygį. p. 69; Marcinkevičiūtė, L. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 34, p. 81

### 3 pav. Žmonių poreikiai ir bendrasis atlygis

Kaip jau buvo aptarta ankstesniame skyriuje, pagal A. H. Maslow (2006) teoriją, kai žmogus patenkina savo pagrindinius, fiziologinius ir saugumo poreikius, jo dėmesys sutelkiamas į socialinius ir

pagarbos poreikius, iš kurių didžiausias pasiekimas laikomas – saviraiška. Šiame modelyje (3 pav.) galima matyti, kaip materialus ir nematerialus atlygis atitinka Maslow poreikių piramidės lygmenis. Fiziologinius poreikius gali patenkinti materialus atlygis – atlyginimas. Saugumo poreikių patenkinimui organizacijoje gali būti naudojami draudimo papildomos naudos, pensijų planai. Socialiniai poreikiai gali būti tenkinami per narystes klubuose, darbo vakarėlius, išvykas su bendradarbiais bei pagalbos darbuotojams programas. Pagarbos poreikiams patenkinti gali būti naudojamos pripažinimo premijos, garbės lenta, viešas apdovanojimas, taip pat paaugštinimas pareigose. Saviraiškos poreikis organizacijoje gali būti patenkintas naudojant mokymo kursus, sveikatingumo programas, stažuotes užsienyje, bei suteikiant darbuotojui sprendimų priėmimo laisvę.

Vadovams parenkant motyvacijos metodus ir priemones būtina prisiminti, kad žmogus – tai sudėtinga sistema, veikianti kitoje dar sudėtingesnėje sistemoje – organizacijoje ir jos aplinkoje. Taigi, motyvacijos metodų priemonių taikymas turi būti susiejamas su organizacijos kultūra arba vertybėmis, kurios pripažįstamos darbe. Todėl svarbu mokėti ne vien taikyti motyvavimo techniką, bet sugebėti valdyti sudėtingą darbuotojo asmeninių, profesinės aplinkos ir apskritai organizacijos vertybių sistemą.

Motyvavimo priemonės skirtas įvairiuose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimui galima suskirstyti į materialias (finansines ir nefinansines) ir nematerialias (psichologines, moralines), o motyvavimo sėkmė priklauso nuo jų tarpusavio tinkamo derinimo. Be pagrindinio atlyginimo gali būti naudojami premijų, ilgalaikių ir trumpalaikių skatinimų ir įvairiausių papildomų naudų paketai taip pat karjeros galimybių sudarymas, saviraiška darbe, pripažinimas ir visa kita, kas darbuotojo vertinama savaime ir sukuria jo vidinę motyvaciją.

### **1.3 Darbuotojų motyvavimas ir jų lojalumo ugdymas skirtinguose karjeros etapuose**

Anksčiau, kai žmonės buvo linkę visą gyvenimą dirbti vienoje organizacijoje, dėmesys buvo skiriamas ekstensyviai darbuotojų karjeros valdymui. Šiuo metu į karjerą imta žiūrėti kaip į žmogaus užimamų pareigybių seką apimančią visą jo gyvenimą. Šiuo dienu žmonės pasižymi itin dideliu profesiniu mobilumu ir lankstumu, jie gali judėti ne tik tarp įvairių pareigybių organizacijoje, kurioje dirba, bet ir laisvai keisti darbo vietas. Taip pat vis dažniau žmonės ryžtasi ne tik pakeisti darbo vietą, bet ir nepatikusią profesiją, nes laikui bėgant, poreikiai, interesai gali keistis, o to pasakoje kyla noras ieškoti naujos darbo srities (Zaleska K. J., Menezes L. M., 2007). Todėl organizacijos ir visų jos darbuotojų poreikių derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir organizacijos sėkmės prielaida. Karjeros valdymas organizacijose leidžia suderinti organizacinius ir individualius veiksmus, patenkinti darbuotojo poreikius ir apsirūpinti tinkamu personalu. Darbuotojai, žinodami

savo perspektyvas organizacijoje, bus motyvuoti geriau dirbti bei atskleisti savo sugebėjimus ir patirtį siekiant organizacijos tikslų. Kiekviena organizacija, savo ruožtu, siekdama išlaikyti gabius ir kompetentingus darbuotojus, turi skirti nemažai dėmesio karjeros valdymui, paremtam darbuotojų ir organizacijos poreikių derinimu.

Karjera paprastai traktuojama kaip individo statuso pokytis, įtakojamas socialinės- ekonominės padėties ir atliekamu funkcijų organizacijoje kaitos. Anot E. Danilevičiaus (2008), tai taip pat žmogaus profesinio tobulėjimo, jo autoriteto, valdžios įtakos, statuso, prestižo augimo, kilimo hierarchijos, kvalifikacijos, atlyginimo pakopomis procesas. R. Čiutienė, A. Sakalas ir B. Neverauskas (2006) teigia, kad terminas „karjera“ vartojamas siekiant įvertinti darbuotojų poreikius ir interesus, patirtį, kompetenciją, užimamas pareigas, vaidmenis bei kitus santykius nurodančius ryšius su organizacija, kurioje individas dirba.

Karjeros planavimas ir jos valdymas iš organizacijos ir darbuotojo reikalauja daug pastangų, tačiau kartu teikia nemažai privalumų tiek darbuotojui, tiek organizacijai, kurioje jis dirba. Tinkamas karjeros valdymas gali suteikti šių privalumų (Heijden, Schalk, Veldhoven 2008):

- **Darbuotojui** - didesnę pasitenkinimą darbu ir organizacija, kuri suteikia jam profesinio tobulėjimo ir gyvenimo lygmens kilimo galimybę. Pagal L. W. Porter ir E.E Lawer motyvacijos teoriją, organizacija darbuotojui taip pat gali suteikti vidinį atlygį.
- **Organizacija**, investuodama į karjeros proceso planavimą bei valdymą, įgyja motyvuotų ir lojalių darbuotojų, kurie savo profesinę veiklą sieja su organizacijos gerove, o tai padeda ne tik kelti darbo našumą, bet ir išvengti per didelės darbuotojų kaitos.

Karjera – tai ilgalaikis, visą darbinės veiklos laikotarpį apimantis procesas. Kiekvienos organizacijos tikslas - turėti kuo daugiau lojalių darbuotojų. Norint to pasiekti organizacija privalo užtikrinti tinkamas karjeros vystymo sąlygas ir darbuotojų poreikių tenkinimą kiekviename karjeros etape. Svarbu žinoti, kad karjera praeina keletą nuoseklių etapų, kai žmogus tenkina įvairius savo poreikius. E. Danilevičiaus (2008) pateikia šiuos žmogaus gyvenimo karjeros požiūriu etapus (1 priedas):

1. *Parengiamasis etapas* (nuo gimimo iki maždaug 25 metų amžiaus). Per šį laiką žmogus dažniausiai pakeičia keletą įvairių darbų ieškodamas patinkančios veiklos.
2. *Brandos etapas* (nuo 25 iki 30 metų amžiaus). Tai laikotarpis, kada darbuotojas įgyja būtinų pasirinktos profesijos įgūdžių, kvalifikacijos, atsiranda priklausomumo poreikis. Jis vis labiau ima rūpintis savo saugumu ir sveikata. Dažniausiai šiame laikotarpyje kuriama šeima, todėl atsiranda poreikis gauti didesnę atlyginimą.

3. *Perkėlimo į aukštesnes pareigas etapas* (nuo 30 iki 45 metų). Šiame amžiaus tarpsnyje tobulinama kvalifikacija, individas kyla tarnybinėmis pakopomis. Kaupiama praktinė patirtis, didėja aukštesnio statuso, įsitvirtinimo ir dar didesnio nepriklausomumo poreikis bei šiame etape prasideda darbuotojo, kaip asmenybės, saviraiška. Darbuotojo pastangos taip pat nukreipiamos į darbo užmokesčio didinimą ir rūpinimąsi savo sveikata.

4. *Išsilankymo etapas* (nuo 45 iki 60 metų). Tai kvalifikacijos tobulinimo pats pikas. Tolimesnės karjeros individas siekia aktyviai dirbdamas ir specialiai besimokydamas. Šiame etape, nors dauguma poreikių jau patenkinta, vis dar domimasi darbo užmokesčiu bei kitais pajamų šaltiniais

5. *Baigiamasis etapas* (nuo 60 iki 65 metų). Nors šiam etapui būdinga karjeros krizė, saviraiška ir pagarba sau bei kolegoms pasiekia viršūnę. Žmogus ne tik bando išlaikyti pasiektą darbo užmokesčio lygmenį, bet ir stengiasi didinti kitus pajamų šaltinius, kurie pakeistų darbo užmokestį išėjus į pensiją ar būtų priedas prie pensijos.

6. *Pensija*. Karjera organizacijoje baigta.

S. L. Lin, A.T. Hsieh (2002) ir N. Petkevičiūtė (2002) žmogaus karjeros laikotarpį organizacijoje suskirsto į ankstyvąjį, vidurinį ir vėlyvąjį karjeros etapus ir susieja juos su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002) bei esminiais vyraujančiais poreikiais (N. Petkevičiūtė, 2002) tam tikrame karjeros etape. Anot S. L. Lin, A.T. Hsieh (2002), ankstyvajame karjeros etape, organizacinį įsipareigojimą lemia darbo turinys, aiškios galimybės ir perspektyvos organizacijoje, todėl organizacinį įsipareigojimą gali padidinti kuo įvairesnė ir įdomesnė veikla, skatinanti darbuotojo susidomėjimą ir ugdanti jo atsakomybę. S. L. Lin, A.T. Hsieh (2002) tai pat teigia, kad organizacinis įsipareigojimas nėra labai ryškus, tačiau jį galima padidinti atpažinus ir patenkinus šiame etape esančių darbuotojų poreikius, ir toliau tinkamai besirūpinant tokiais darbuotojais, jų įsipareigojimas turi tendenciją augti, kartu didindamas ir darbuotojų lojalumą organizacijai. Viduriniajame ir vėlyvajame karjeros etape, pasak S. L. Lin, A.T. Hsieh (2002), organizacinis įsipareigojimas vis labiau didėja, nes žmonėms laikui bėgant tampa vis sunkiau savanoriškai palikti organizaciją, dėl laiko, pastangų ir įvairių kitų investicijų į organizaciją (3 lentelė).

S. L. Lin, A.T. Hsieh (2002) išskiria tris įsipareigojimą įtakančių veiksnių kategorijas:

1. Psichologiniai veiksniai – lūkesčiai, iššūkiai, vidiniai konfliktai;
2. Elgesio veiksniai - tam tikri praeityje atlikti veiksmai, prisiimti įsipareigojimai;
3. Struktūriniai veiksniai – pareigų ėjimo laikas organizacijoje, nepalankios išėjimo sąlygos.

Taigi, ankstyvajame karjeros periode įsipareigojimą labiausiai veikia psichologiniai veiksniai, viduriniajame – elgesio ir psichologiniai veiksniai, o vėlyvajame įsipareigojimo laipsnį lemia visi trys

aukščiau išvardinti veiksniai (psichologiniai, elgesio ir struktūriniai) (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002) (3 lentelė).

3 lentelė

**Darbuotojų poreikiai, įsipareigojimas bei lojalumas skirtinguose karjeros etapuose**

Karjeros etapas	Esminiai vyraujantys poreikiai	Įsipareigojimo laipsnis	Įsipareigojimą veikiantys veiksniai	Lojalumo laipsnis	Poreikius patenkinančios ir lojalumą stiprinančios priemonės
Ankstyva karjera	Palaikymas (tobulinant veiklos įgūdžius ir specializaciją);  Autonimiškumas (tobulinantis kūrybiškumą ir novatoriškumą)  Nauji iššūkiai, savojo „aš“ paieška.	Žemas	Psichologiniai veiksniai – lūkesčiai, iššūkiai, vidiniai konfliktai	Žemas	įdomus darbas, užduočių įvairumas, padedantis žmogui atrasti veiklą teikiančią didžiausią patitenkinimą; galimybė realizuoti savo sugebėjimus, aiškios galimybės ir perspektyvos organizacijoje,
Vidurio karjera	darbo užmokesčio didinimas ir rūpinimasis savo sveikata;  Naujų ir visuminių žinių įgijimas;  Darbo pakeitimas į kitą, reikalaujantį naujų žinių.	Vidutinis	Elgesio veiksniai – darbo kontraktai, kreditų paėmimas.  Taip pat ir psichologiniai – bendrumo su kolegomis jausmas, sava aplinka.	Vidutinis	premiavavimo sistemos taikymas, sveikatingumo klubų abonementų suteikimas, poilsiniai kelialapiai, stažuotės užsienyje, mokymosi kursai, paaugštinimas pareigose.
Vėlyva karjera	Pagalba ir patarimai padedantys pereiti iš jėgos vaidmens į konsultacijų, patarimų ir išminties vaidmenį;  Pasiekto darbo užmokesčio lygmens išlaikymas, bei kitų pajamų šaltinių didinimas.  Laipsniškas atsijungimas nuo organizacijos. (bandymas įsikurti naujoje veikloje už organizacijos ribų)	Aukštas	Struktūriniai veiksniai – pareigų ėjimo laikas organizacijoje, nepalankios išėjimo sąlygos.  Taip pat ir psichologiniai bei elgesio.	Didelis	Akcijos, obligacijos bei premijavimas;  Mokomojo, konsultacinio padalinio sudarymas.  Kelialapiai į sanatorijas, bilietai į teatrus, koncertus.  Darbuotojų senjorų klubo sukūrimas ir parama jo veiklai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė. (2002) Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo etapuose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 22, p.229; LIN, Shao-Lung; HSIEH, An-Tien. (2002) Constraints of task identity on organizational commitment. International journal of manpower, vol. 23, no. 2, pp.154; DANILEVIČIUS, Eugenijus. (2008) Karjeros plėtros modeliavimas. Tiltai, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, nr. 3, p. 148 – 149.

Kaip matome, darbuotojų lojalumas organizacijai glaudžiai siejasi su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu, nes kuo labiau darbuotojas įsipareigojęs organizacijai tuo didesnis jo lojalumas (3 lentelė). Todėl, norint turėti atsidavusius ir lojalius darbuotojus, vadovams labai svarbu žinoti veiksnius

veikiančius darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, suvokti ir tobulinti jų taikymo mechanizmą. Anot H. Drummond (2000), organizacinis įsipareigojimas siejamas su individo psichologiniu atsidavimu organizacijai. W.J. Nijhof, M. J Jong ir G. Beukhof (1998) organizacinį įsipareigojimą apibrėžia kaip lojalumo jausmą organizacijai ir susitapatinimą su ja, atliekamu darbu ir grupe, kuriai individas priklauso. Šis jausmas išreiškiamas motyvacija ir pasiryžimu dėti daugiau pastangų į atliekamą darbą, prisiimti atsakomybę, mokytis bei nuolat tobulėti. Pagal H. Drummond (2000) įsipareigojęs darbuotojas yra tas, kuris:

- turi stiprų norą išlikti organizacijos nariu,
- noriai deda dideles pastangas organizacijos gerovei išsaugoti,
- tiki organizacijos vertybėmis bei tikslais.

Todėl, įsipareigojęs organizacijai darbuotojas ne tik patiria didesnę pasitenkinimą darbu, bet ir linkęs daugiau bendradarbiauti bei, tuo pačiu, mažiau linkęs palikti organizaciją. Anot W.J. Nijhof, M. J Jong ir G. Beukhof (1998) didelis darbuotojų įsipareigojimas, kaip ir kompetentingas personalas, yra labai svarbus organizacijai, nes padeda ne tik lengviau išgyventi pokyčius, bet ir gerina darbo kokybę, produktyvumą, o kartu ir organizacijos konkurencingumą. H. Drummond (2000) pateikia tris organizacinio įsipareigojimo rūšis, kurios įtakoja skirtingus įsipareigojimo rezultatus ( 4 lentelė ):

- *Emocinis įsipareigojimas organizacijai.* Darbuotojas pasižymintis aukštu emociniu įsipareigojimu yra linkęs sutapatinti savo tikslus su organizacijos tikslais ir demonstruoja didelį įsitraukimą į organizacijos veiklą. Toks darbuotojas lieka organizacijoje, pirmiausiai dėl to, kad jis nori joje pasilikti.

- *Tęstinumo įsipareigojimas* - siejamas su darbuotojais kurie priversti pasilikti organizacijoje, dėl tam tikrų įdėtų investicijų į organizaciją, kurios gali būti prarastos nutraukus veiklą joje, arba tarkim prisiimtų įsipareigojimų, kurie negalės būti įvykdyti išėjus iš organizacijos. Pvz.: banko paskolos išsimokėjimas.

- *Normatyvinis įsipareigojimas* – darbuotojas jaučia moralinį įsipareigojimą organizacijai, pavyzdžiui, dėl organizacijos investicijų (laiko, pinigų ar apmokymų) į jį.

Emocinis įsipareigojimas išsiskiria iš kitų dviejų tuo, kad jis yra teigiamas ir skatintinas, jis kyla iš žmogaus pasitenkinimo darbu, kada žmogus jaučiasi organizacijoje gerai, nes organizacija patenkina jo poreikius. Emociškai įsipareigojęs darbuotojas geriau atlieka jam skirtas užduotis, nes jis tai daro savo noru, o ne tam tikrų aplinkybių verčiamas. Taip pat šis įsipareigojimas geras indikatorius, parodantis organizacijos efektyvumą - kuo daugiau emociškai įsipareigojusių darbuotojų, tuo lengviau organizacijai pasiekti savo tikslus. (S. L Lin, A.T Hsieh, 2002)



### Įsipareigojimo rūšys ir karjeros etapai

Organizacinio įsipareigojimo rūšys	Įsipareigojimo rezultatas	Karjeros etapai
EMOCINIS	„noriu pasilikti“	<i>Ankstyvasis</i> karjeros etapas
TĘSTINUMO	„reikia pasilikti“	<i>Vidurinysis ir vėlyvasis</i> karjeros etapai
NORMATYVINIS	„turėčiau pasilikti“	<i>Vėlyvasis</i> karjeros etapas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis DRUMMOND, H. (2000) Introduction to organizational behaviour. p. 71

Emocinį įsipareigojimą galima sieti su ankstyvuju karjeros etapu, kai jaučiamas stiprus susidomėjimas tuo ką darai ir jaudina vis nauji iššūkiai, bei nėra nei finansinių, nei moralinių investicijų į organizaciją, o organizacijoje pasilieki dėl to, kad nori to. Tęstinumo įsipareigojimas ryškiausiai gali pasireikšti viduriniajame ir vėlyvajame karjeros etape, nes darbuotojai gali būti priversti pasilikti organizacijoje dėl tam tikrų įdėtų investicijų į organizaciją, kurios gali būti prarastos nutraukus veiklą joje. Normatyvinis įsipareigojimas labiausiai gali būti jaučiamas vėlyvajame karjeros etape, nes organizacija jau gali būti įdėjus daug investicijų (laiko, pinigų ar apmokymų) į toki darbuotoją.

Anot D. Elizur ir M. Koslowsky (2001), žmogaus organizacinį įsipareigojimą stipriai veikia tokie faktoriai kaip žmogaus išsilavinimas, amžius bei pareigų ėjimo laikas organizacijoje. W.J. Nijhof, M. J Jong ir G. Beukhof (1998) prie organizacinį įsipareigojimą veikiančių veiksnių, be asmenybės bruožų ir darbo patiries, dar prideda atliekamo darbo ir organizacines ypatybes, kurios taip pat labai stipriai įtakoja organizacinį darbuotojų įsipareigojimą. Iš asmenybės bruožų didžiausias dėmesys skiriamas amžiui ir išsilavinimui. Yra manoma, kad jaunesni darbuotojai jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai, tik tada kai yra motyvuoti pradėti karjerą ir nebijo pokyčių. Kita vertus, šiandieninis jaunimas karjeros nesieja su vienu darbdaviu, jie save pripažįsta kaip laisvus agentus mobilioje ir lanksčioje darbo jėgos rinkoje. Dėl to, kad jiems labiau rūpi karjeros nei darbo išsaugojimas, jie stengiasi išsiugdyti ne tam tikro darbo įgūdžius, bet darbo rinkoje konkurencingus įgūdžius ir kompetencijas. Tuo tarpu vyresni darbuotojai jaučia mažesnę įsipareigojimą dėl praeityje patirtų nusivylimų organizacija. Nors kita vertus, vyresni darbininkai, išdirbę organizacijoje daugelį metų, tampa vis labiau prie jos prisirišę ir retai palieka ją (Nijhof, Jong, Beukhof, 1998).

Darbo ypatybių aspektu, žmonių organizacinį įsipareigojimą didina didesnės veiksmų laisvė suteikimas ir kuo mažesnė kontrolė, darbuotojų įtraukimas į organizacijai svarbių sprendimų priėmimą

ir autonomija priimant sprendimus, susijusius su atliekamo darbo užduotimis. Decentralizacija ir dalyvavimas priimant sprendimus yra pačios svarbiausios organizacinės charakteristikos įtakojančios darbuotojų įsipareigojimą. Didesnio įsipareigojimas galima tikėtis tuomet, kai koordinavimas ir kontrolė yra grindžiama daugiau bendradarbiavimu ir bendrų tikslų siekimu negu taisyklėmis ar procedūromis bei tuomet, kai yra skatinamas darbuotojų iniciatyvumas ir aktyvus dalyvavimas organizacijos politikos formavime (Nijhof, Jong, Beukhof, 1998).

Taip pat labai svarbus motyvacinis veiksnys – pirminis išpūdis, kuris susidaromas priimant į darbą. Norint išvengti, didelės naujų darbuotojų kaitos įdarbinant naują darbuotoją, būtina jį ne tik informuoti apie būsimo darbo sąlygas, bet ir išsamiai supažindinti su darbo turiniu (Rabey, 2001). Šalia būtinos pradiniam etape pagalbos, jam reikia sudaryti galimybes atsiskleisti turimiems talentams, sugebėjimams ir kvalifikacijai. Vadovams svarbu suvokti ir tai, kad nauji žmonės atėję į organizaciją turi tam tikrus poreikius, norus bei lūkesčius ir tikisi atrasti darbo aplinką, kurioje jie galėtų panaudoti savo gabumus ir patenkinti savo poreikius. Pažymėtina tai, kad jie dažniausiai tikisi ne tik materialių, bet ir moralinių, psichologinių bei profesinių poreikių patenkinimo, nes dažniausia įsipareigojusius jaunos darbuotojus su organizacija sieja ne materialinė nauda, o organizacinės charakteristikos bei emocinis komfortas, kurį suteikia darbas toje organizacijoje. N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004) teigia, kad pradedantiems karjerą darbuotojams ypatingą svarbą įgauna tokios priemonės kaip sudaromos palankios sąlygos jų galimybių tobulinimui ir saviraiškai, karjeros perspektyvų aiškus parodymas, įdomaus darbo turinio užtikrinimas, gero psichologinio klimato suformavimas ir kt.

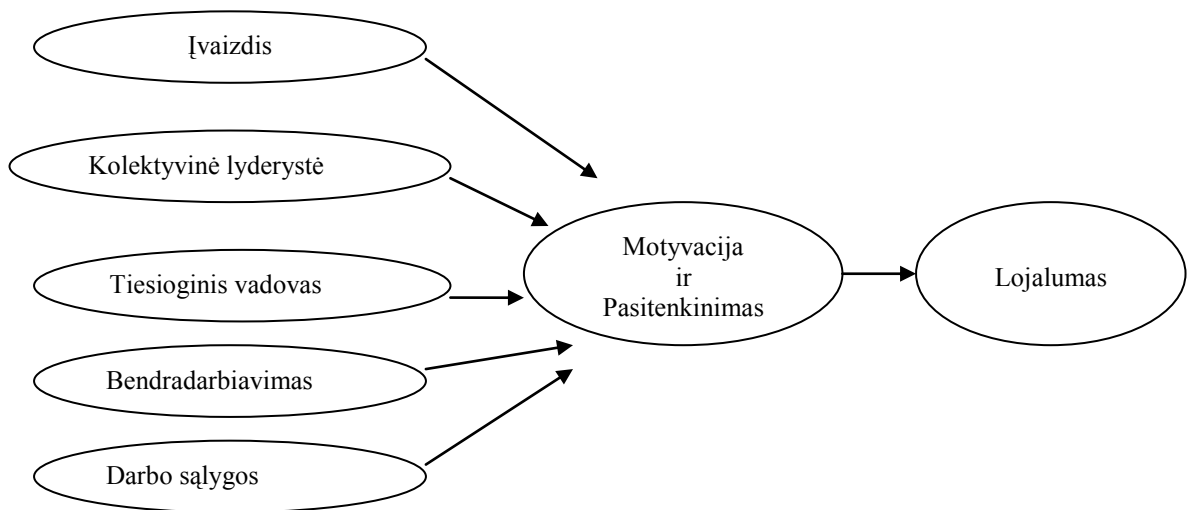
Darbuotojų motyvavimas ir jų lojalumo ugdymas skirtinguose karjeros etapuose, priklauso nuo darbuotojų poreikių ir jų organizacinio įsipareigojimo laipsnio. Todėl siekiant valdyti karjerą ir tinkamai motyvuoti darbuotojus įvairiuose jų karjeros etapuose, būtina ne tik žinoti ir suprasti, kas yra būdinga konkrečiam karjeros etapui, bet ir mokėti parinkti tinkamas motyvavimo priemones pagal darbuotojų poreikius, vyraujančius tam tikrame karjeros etape ir atsižvelgiant į jų įsipareigojimo organizacijai laipsnį. Karjeros valdymo ypatumų įvairiais žmogaus gyvenimo laikotarpiais suvokimas gali ne tik padėti sustiprinti darbuotojų motyvaciją, bet ir išsiugdyti lojalius darbuotojus bei išvengti dažnos darbuotojų kaitos.

## 2. SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JŲ LOJALUMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje bus apžvelgti Lietuvoje ir užsienyje atlikti motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo tyrimai bei atlikta jų analizė.

### 2.1 Lietuvoje ir užsienyje atliktų darbuotojų motyvacijos, lojalumo bei organizacinio įsipareigojimo tyrimų analizė

Šiaurės šalyse darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu matuojamas pagal „Šiaurės darbuotojų indeksą“<sup>1</sup>, kuris pirmą kart buvo panaudotas 2001 metais, kaip jungtinis projektas tarp dviejų nepriklausomų rinkos tyrimų kompanijų MarkedsConsult A/S ir CFI Group, juo buvo ištirta apie 9,600 respondentų Danijoje, Norvegijoje, Švedijoje ir Suomijoje (Eskildsen, Kristensen, Westlund, 2003). „Šiaurės darbuotojų indeksas“ grindžiamas bendru darbuotojų pasitenkinimo, motyvacijos ir lojalumo modeliu (4 pav.).



Šaltinis: Eskildsen J. K., Kristensen K., Westlund A. H. (2003) Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. p. 125

#### 4 pav. Šiaurės darbuotojų indekso konceptualusis modelis

J.K. Eskildsen, K. Kristensen, A.H. Westlund (2003) šiuo modeliu nurodo, kad darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją ir lojalumą įtakoja organizacijos įvaizdis, kolektyvinė lyderystė, tiesioginis vadovas, bendradarbiavimas ir darbo sąlygos ( kurias sudaro: atlyginimas, darbo užduotys, profesinės ir asmeninės tobulėjimo galimybės).

<sup>1</sup> The Nordic Employee Index™

D. Kooij, A. Lange, P. Jansen ir J. Dijkers (2008) savo darbe nagrinėjo vyresnių darbuotojų motyvaciją dirbti ir išlikti aktyviais darbo rinkoje. Išnagrinėję atliktus empirinius tyrimus jie nustatė, kad darbo motyvai įvairiuose amžiaus tarpsniuose skiriasi, vyresniame amžiuje darbo reikalavimai tampa mažesni, darbo užduočių įvairumo ir grįžtamojo ryšio svarba taip pat mažėja, o materialus ir fizinis saugumas bei darbo stabilumas tampa vis svarbesnis. Pagrindinės priežastys kodėl vyresnieji darbuotojai stengiasi išlikti aktyvūs darbo rinkoje yra sekančios: jiems patinka dirbti, jie jaučia pasitenkinimą galėdami naudoti savo per ilgus metus sukauptą patirtį ir išvystytus įgūdžius, nes taip jie gali jaustis vis dar naudingi, taip pat jie džiaugiasi galimybe išreikšti savo kūrybiškumą.

Abby M. Brooks (2007) savo darbe "Viskas apie motyvaciją: veiksniai, įtakoiantys darbuotojų motyvaciją organizacijoje" (*angl. k. - „It's all about the motivation: factors that influence employee motivation in organization“*) nagrinėjo veiksnius, turinčius poveikį darbuotojų motyvacijai organizacijoje. Abby M. Brooks (2007) tyrė kaip darbuotojų motyvacija yra veikiamą komunikacijos darbo vietoje. Tyrimas buvo atliktas interviu ir anketinės apklausos metodu. Pirmiausia interviu metodu buvo apklausta dešimt skirtingų verslo organizacijų darbuotojų, kurių amžius nuo 27 iki 35 metų ir buvo nustatytas, kad darbuotojų motyvaciją veikia: darbo vietos charakteristikos (*angl. k. - workplace performance*), požiūris į atliekamą darbą (*angl. k. - attitude*), tikslų nustatymas (*angl. k. - goal setting*), grįžtamasis ryšys (*angl. k. - performance feedback*), įgaliojimų, atsakomybės suteikimas (*angl. k. - empowerment/power*) ir pasitenkinimas darbu (*angl. k. - job satisfaction*). Išsiaiškinus šiuos veiksnius, įtakančius motyvaciją, buvo sudaryta anketa ir apklausta 166 universiteto studentai (18-35 m. amžiaus), kurie arba tuo metu dirbo, arba buvo dirbę praeityje. Anketinė apklausa buvo siekiama išsiaiškinti, kurie iš anksčiau išvardintų veiksnių labiausiai skatina motyvaciją ir kurie labiausiai įtakoja pasitenkinimą darbu. Atlikus anketinę apklausą Abby M. Brooks (2007) išsiaiškino, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai gali paveikti: tinkamai ir aiškiai nustatyti tikslai (*angl. k.- goal setting*) ir pasitenkinimas darbu (*angl. k. - job satisfaction*). O pasitenkinimą darbu labiausiai veikia: vadovo supratingumas (*angl.k. - supportive manager*), mokymasis darbo vietoje (*angl. k.- training*), aiškių ateities perspektyvų nurodymas (*angl.k. - future prospects*), ir motyvacija (*angl. k.- motivation*).

L. Daugėlaitė, R. Rumbauskienė ir I. Mauzienė (2006) atliko tyrimą Šiaulių miesto privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose siekdamas įvertinti šiose organizacijose dominuojančius personalo darbo motyvus ir nustatyti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu bei galinčius pakelti darbo motyvacijos lygį. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad tarp visų skatinimo formų didžiausią reikšmę turi materialiniai darbo motyvai. Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiūlymuose vyravo materialinio skatinimo formos, ypač darbo užmokesčio didinimas. Taigi, materialus skatinimas gali būti laikomas, vienas būtinausių darbo motyvų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Vyresniojo amžiaus darbuotojams, kurių amžius nuo 35 iki 55 metų, darbo rezultatams didesnę įtaką turi psichologiniai darbo motyvai, tokie kaip vieša padėka, kvalifikacijos kėlimas, darbo sąlygų gerinimas. Tuo tarpu jaunesniems darbuotojams, kurių amžius nuo 20 iki 34 metų, didesnę įtaką daro materialiniai darbo motyvai: priedas prie atlyginimo, švenčių organizavimas, transporto išlaidų kompensavimas. Šis tyrimas patvirtino, kad kuriant motyvacijos sistemas labai svarbu atsižvelgti į darbuotojų amžiaus kategorijas.

J. Žaptorius (2007) siekdamas išsiaiškinti, kokios skatinimo priemonės taikomos mažmeninės prekybos parduotuvėse, kaip jas vertina patys darbuotojai, kokių motyvacijos būdų jie patys norėtų, kaip skiriasi specialistų ir vadovų nuomonės motyvacijos klausimu atliko anketinę darbuotojų apklausą. J. Žaptoriaus (2007) tyrimas parodė, kad mažmeninės prekybos įmonėse jau yra pradedamos taikyti skatinimo priemonės ir žmonės vis labiau nori dirbti, pasitiki vadovu, yra patenkinti atliekamu darbu, sugeba prisiimti atsakomybę, netgi jos sąmoningai siekia, organizacijos tikslams pasiekti jie sugeba panaudoti savo sumanumą, kūrybiškumą, išradingumą. Tačiau J. Žaptorius (2007) pastebėjo, kad darbuotojai vis dar yra nepatenkinti vadovavimo stiliumi įmonėse, skatinimo priemonėmis, darbo užmokesčiu, organizacijos politika, o patenkinti – jiems skirta atsakomybe, paaukštinimo galimybėmis, darbo pobūdžiu ir savo laimėjimais darbe. Daugumą respondentų, dalyvavusių J. Žaptoriaus (2007) tyrime, motyvuotų tik premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės, o nedaugeliui – nereikalingos jokios piniginės ar daiktinės skatinimo priemonės, užtenka to, kad pabaigus darbą yra jaučiamas padidėjęs savigarbos jausmas arba sužino kažką naujo. Šis tyrimas parodė, kad darbuotojų atlyginimai ar premijos yra per mažos, jie jaučiasi neįvertinti, todėl anot J. Žaptoriaus (2007) piniginis skatinimas ar karjeros galimybių sudarymas turėtų tapti žmogiškųjų išteklių vadybos prioritetinėmis sritimis.

S. Šajeva (2007) nustatė veiksnius įtakojančius žinių darbuotojų motyvaciją ir jų lojalumą. Anot S. Šajevos (2007), pagrindinės savybės išskiriančios žinių darbuotoją iš kitų, tai jų unikalios kompetencijos ir įgūdžiai, kūrybiškumas ir inovatyvumas, orientavimasis į rezultatus, stiprios asmenybės bruožai, lankstumas ir bendradarbiavimas bei noras profesionaliai augti ir mokytis. Būtent šios savybės lemia, kokie veiksniai motyvuoja žinių darbuotojus kurti ir naudoti žinias savo veikloje. S. Šajevos (2007) tyrimo rezultatai parodė, kad žinių darbuotojams svarbios tiek vidinės, tiek išorinės paskatos. Pirmenybę jie teikia tokiems motyvaciniais veiksniais: įdomus darbas, teikiantis vidinį pasitenkinimą, galimybė mokytis ir valdyti savo karjerą, sprendimų priėmimo laisvė, pripažinimas ir aukštas atlyginimas.

M. Jėčiuvienė (2006) atlikusi naujausių mokslinių tyrimų analizę apie darbo santykių kokybės valdymo veiksnius, pastebėjo, kad labiausiai nemotyvuoti Lietuvoje yra dirbantys statybos, gamybos ir

socialinių paslaugų sektoriuose. Šiuose sektoriuose dirbantys žmonės skundėsi savo tiesioginių viršininkų neobjektyvumu, nedėmesingumu, nelankstumu, prastomis darbo sąlygomis, menku atlyginimu bei etikos normų nepaisymu. Anot M. Jėčiuvienės (2006), darbuotojų požiūris į darbą, lojalumas, sąžiningumas priklauso nuo vertybių, kurios yra puoselėjamos jų darbdavių bei vadovų. Jei vadovai su visais elgiasi sąžiningai, neslepia informacijos, vertina darbuotojų pastangas, padeda ir pataria, tai ir darbuotojai elgiasi lygiai taip pat. Tačiau, kai žmonės ima jaustis nevertinami, nei kaip darbuotojai, nei kaip asmenybės, kai yra išnaudojami, nepasitenkinimas ima augti ir tuo pačiu blogėja darbo santykių kokybė. Daugelio apklausų rezultatai parodo, kad darbuotojų lojalumui ir jų darbo produktyvumui didelę įtaką daro santykiai su tiesioginiais vadovais (Jėčiuvienė, 2006). Taip pat M. Jėčiuvienė (2006) išskyrė nepasitenkinimo darbo santykiais veiksnius, kurie turi neigiamos įtakos skatinimo aplinkai sudaryti: įžeidžianti kontrolė, blogos darbo sąlygos, pataikavimas viršininkui, pastangų ir kompetencijos neatitinkantis darbo užmokestis. Organizaciniai veiksniai, galintys padėti sukurti geresnę motyvaciją, pasak M. Jėčiuvienės (2006), yra: aiški vertybių sistema, darbuotojų informavimas apie tikslus, rezultatus, jų laimėjimus ir nesėkmes, karjeros galimybes, dalijimasis pelnu, dalyvavimas priimančiais sprendimais, darbo rezultatus ir pastangas bei kvalifikaciją atitinkantis atlyginimas.

I. Matuzienė, L. Mikutienė ir I. Mockienė (2007) taip pat tyrė darbo motyvacijos ypatumus Šiulių miesto verslo įmonėse. I. Matuzienė, L. Mikutienė ir I. Mockienė (2007) mokslinės analizės bei darbuotojų anketinės apklausos metodais siekė išsiaiškinti svarbiausius faktorius motyvuojančius darbuotojus bei nustatyti motyvavimo formavimo kryptį geresniems darbo rezultatams pasiekti verslo įmonėse. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams pats darbas labiau patrauklus, kai organizacijos augimas tampa papildomu stimulu savo darbuotojams – atsiveria naujos savirealizacijos galimybės. Darbuotojai, kuriems suteikiama daugiau savarankiškumo atliekamoje veikloje demonstruoja daugiau lojalumo organizacijai. Atsižvelgdami į įmonių specifiką I. Matuzienė, L. Mikutienė ir I. Mockienė (2007) pastebėjo, kad ne visada sukuriama pakankamai geros darbo sąlygos, taip pat atlyginimo teisingumo klausimas lieka toks pat aktualus, kaip ir daugumoje Lietuvos įmonių.

L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė, M. Gedvilienė (2006) atlikę darbuotojų motyvavimo empirinį tyrimą nustatė, kad labiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai turintys 5-10 metų darbo stažą, o mažiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai turintys 10 -15 metų darbo stažą.

D. Šavareikienė, A. Maksevičius (2007) savo darbe išanalizavo užsienio kapitalo įmonės UAB „Philip Morris Lietuva“ žmogiškųjų išteklių valdymą bei nustatė, kaip motyvuotai vykdomas darbuotojų lojalumo ugdymas įmonėje. Įdomu tai, kad šioje įmonėje yra sukurtas Sąžiningo elgesio kodeksas, kuris garantuoja saugias darbo vietas, vienodas įsidarbinimo galimybes ir darbo aplinką be

priekabiavimo, darbo santykių privatumą, deklaruoja interesų konfliktų sprendimo galimybes bei įmonės informacijos prieinamumą. Įmonės personalo apklausa pademonstravo aukštą darbuotojų prisirišimo prie kompanijos lygį, didelį pasitenkinimą asmeniniu darbu, o tai savo ruožtu parodė, kad motyvuotas žmogiškųjų išteklių valdymas, stiprina darbuotojų lojalumą ir turi įtakos personalo kaitai. Anot D. Šavareikienė, A. Maksevičius (2007): „esminė darbuotojų nelojalumo priežastis – motyvavimo trūkumas, kuris atsispindi motyvacinės vadybos stoka Lietuvos įmonėse“ (Šavareikienė, Maksevičius, 2007, p. 265)

## 5 lentelė

### Motyvaciją didinantys bei mažinantys veiksniai

Autorius, metai	Motyvaciją didinantys veiksniai	Motyvaciją mažinantys veiksniai
Abby M. Brooks, 2007	<p><b>18 – 35 m.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tinkamai ir aiškiai nustatyti tikslai;</li> <li>pasitenkinimas darbu: vadovo supratingumas, mokymasis darbo vietoje, aiškių ateities perspektyvų nurodymas, <b>motyvacija.</b></li> </ul> <p><b>27-35 m.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darbo vietos charakteristikos;</li> <li>Tikslų nustatymas bei grįžtamasis ryšys;</li> <li>Įgaliojimų atsakomybės suteikimas;</li> <li>Pasitenkinimas darbu.</li> </ul>	
D. Kooij, A. Lange, P. Jansen ir J. Dikkers, 2008	<p><b>Vyresniame amžiuje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materialus ir fizinis saugumas bei darbo stabilumas;</li> <li>Patirties ir įgūdžių panaudojimas;</li> <li>Galimybė išreikšti kūrybiškumą.</li> </ul>	
L. Daugėlaitė, R. Rumbauskienė ir I. Matuzienė, 2006	<p><b>35 – 55 m.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Psichologiniai darbo motyvai: vieša padėka, kvalifikacijos kėlimas, darbo sąlygų gerinimas.</li> </ul> <p><b>20-34 m.</b></p> <p>Materialiniai darbo motyvai: priedas prie atlyginimo, švenčių organizavimas, transporto išlaidų kompensavimas</p>	
J. Žaptorius, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atsakomybės suteikimas;</li> <li>Paaukštavimo galimybės;</li> <li>Darbo pobūdis;</li> <li>Laimėjimai darbe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netinkamos skatinimo priemonės;</li> <li>Netinkamas darbo užmokestis;</li> <li>Nepalanki organizacijos politika.</li> <li>Netinkamas vadovavimo stilius;</li> </ul>
S. Šajeva, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įdomus darbas;</li> <li>Vidinis pasitenkinimas;</li> <li>Mokymosi galimybės ir karjeros valdymas;</li> <li>Sprendimų priėmimo laisvė ir pripažinimas;</li> <li>Aukštas atlyginimas.</li> </ul>	
M. Jėčiuvienė, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aiški vertybių sistema;</li> <li>Darbuotojų informavimas apie tikslus ir rezultatus, jų laimėjimus ir nesėkmes;</li> <li>Karjeros galimybės;</li> <li>Dalijimasis pelnu;</li> <li>Dalyvavimas priimančiais sprendimais;</li> <li>Rezultatus, pastangas ir kvalifikaciją atitinkantis atlyginimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įžeidžianti kontrolė;</li> <li>Blogos darbo sąlygos;</li> <li>Pataikavimas viršininkui;</li> <li>Pastangų ir kompetencijos neatitinkantis darbo užmokestis;</li> <li>Etikos normų nepaisymas.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės

Susisteminius motyvacijos tyrimų rezultatus, matome (5 lentelė), kad esminiais motyvaciją didinančiais veiksniais galima laikyti: aiškų tikslų nustatymą, pasitenkinimą darbu, karjeros galimybių sudarymą, atsakomybės suteikimą, mokymosi ir tobulinimosi galimybių sukūrimą bei pripažinimą. Taip pat pastebėta, kad labai svarbus motyvaciją didinantis veiksnys – darbo pobūdis ir darbo charakteristikos. Motyvaciją mažinantys veiksniai – pasirinktas ne tinkamas vadovavimo stilius bei netenkinantis darbo užmokestis.

M. Hitka ir M. Sirotiakova (2009) savo darbe (*angl. k. – „Motivational growth of employees’ performance”*) atlikę mokslinės literatūros analizę bei išnagrinėję darbuotojų motyvaciją pagal esminį klausimą „kodėl žmonės dirba?“ išskyrė tokius stipriausius motyvacijos tipus:

- **Ekonominė motyvacija** (*angl. k. - economic motivation*) – apima du aspektus : darbo užmokesčio dydį ir atlygio sistemą.
- **Socialinė motyvacija** (*angl. k. - social motivation*) – apima žmogiškųjų tarpusavio santykių lygį, bendrą socialinę atmosferą darbe, komunikacijos sistemą, socialinės aplinkos svarbą.
- **Asmeninė motyvacija** (*angl. k. - personal motivation*) – ji siejama su konkrečiu momentu vyraujančias darbuotojo poreikiais, pvz.: asmeninis pasitenkinimas, savirealizacija, pripažinimas, asmeninė padėka, asmeniniai pasiekimai, laimėjimai ir t.t
- **Motyvacija per bendrą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą** (*angl. k. - motivation through the total system of work with people*) – ji formuojama iš veiklų komplekso, kurios veikia darbuotoją tiek darbo vietoje ( darbo sąlygos, darbo saugumas, geri santykiai su vadovais ir t.t), tiek už darbo vietos ribų ( atvykimas į darbą, poilsio galimybės, būsto paskyrimas ir t.t)

R. Kazlauskaitė, I. Bučiūnienė ir L. Turauskas (2006) siekdami išsiaiškinti ryšį tarp darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ( *angl. k - employee organizational commitment*) ir įgaliojimų, atsakomybės suteikimo (*angl. k. - empowerment*) atliko anketinį tyrimą Lietuvos 4-5 žvaigždučių viešbučiuose. Tyrimo metu buvo apklausta tiesioginį kontaktą su svečiais turintys darbuotojai. Šis tyrimas parodė, kad Lietuvos prestižiniuose viešbučiuose tiek organizacinio įsipareigojimo, tiek įgaliojimų ir atsakomybės suteikimo lygis yra labai žemas, kai tuo tarpu buvo nustatyta pakankamai stiprus koreliacinis ryšys tarp šių dviejų elementų (organizacinio įsipareigojimo ir įgaliojimų/atsakomybės suteikimo). Tai leidžia daryti prielaidą, kad sudarius tinkamas sąlygas įgaliojimų ir atsakomybės augimui, galima būtų tikėtis ir didesnio darbuotojų organizacinio įsipareigojimo laipsnio, ypač to, kuris paremtas bendrom vertybėm ir skatina emocinį darbuotojo prisirišimą prie organizacijos.



J. Chew ir C.C.A Chan (2008) savo darbe „Žmogiškųjų išteklių vadybos veikla, organizacinis įsipareigojimas ir noras pasilikti“ (*angl. k. - „Human resource practices, organizational commitment and intension to stay“*) taip pat tyrė veiksnius įtakojančius darbuotojų organizacinį įsipareigojimą ir jų norą pasilikti organizacijoje. Tyrimas buvo atliktas devyniose didelėse viešojo ir privataus sektoriaus Australijos organizacijose. Tyrime išviso dalyvavo 457 įvairių pareigybių, įvairaus amžiaus vyrai ir moterys. Tyrime dalyvavo administratoriai, informacinių technologijų specialistai, vadybininkai, bibliotekininkai, dėstytojai, finansininkai, inžinieriai, žmogiškųjų išteklių vadybininkai, gydytojai, mokslininkai, seselės, veterinarai bei karininkai. Šis tyrimas parodė, kad organizacinis įsipareigojimas yra teigiamai veikiamas:

- Asmens ir organizacijos suderinamumo (*angl.k. - person-organization fit*). Darbuotojas jausis labiau įsipareigojęs organizacijai, kai jo ir organizacijos tikslai bei vertybės sutaps.
- Teisingo atlygio ir jo atpažinimo (*angl.k - remuneration, recognition*). Darbuotojai jausis įsipareigoję jei jo pastangos ir indėlis į darbą bus tinkamai įvertinti bei atlyginti bei tas atlygis bus suvokiamas kaip vertingas pačio darbuotojo. Darbuotojai liks organizacijoje jei bus teisingai ir adekvačiai įvertinti už atliktą darbą.
- Galimybė atlikti paskirtas atsakingas ir naujas užduotis/ nauji iššūkiai (*angl. k.- opportunity to undertake challenging employment assignment*). Darbuotojai trokšta tobulėjimo, todėl juos žavi nauji iššūkiai kaip galimybė išbandyti savo jėgas ir įgyti naudingos patirties.

„Noras pasilikti“ taip pat aiškiai buvo įtakojamas asmens ir organizacijos suderinamumo (*angl. k. - person-organization fit*), teisingo atlygio ir jo atpažinimo (*angl.k. - remuneration, recognition*), bei „norą pasilikti“ taip pat veikė mokymosi ir karjeros vystymo galimybės (*angl. k. - training and career development*) organizacijoje. Įdomu tai, kad mokymosi ir karjeros vystymo galimybės (*angl. k. - training and career development*) nebuvo aiškiai siejamos su organizaciniu įsipareigojimu, o galimybė atlikti paskirtas atsakingas ir naujas užduotis (*angl.k.- opportunity to undertake challenging employment assignment*) neturėjo didelės įtakos norui pasilikti organizacijoje.

N. Petkevičiūtė, I. Kalinina (2004) atliko žvalgomąjį tyrimą, kurio metu siekė nustatyti svarbiausius organizacinio įsipareigojimo veiksnius bei organizacinio įsipareigojimo veiksnių įtaką organizacinio įsipareigojimo lygiui. Atlikto tyrimo duomenų analizė parodė, kad pagrindiniai veiksniai teigiamai įtakoiantys apklaustųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, yra: organizacinių ir asmeninių vertybių sutapatinimas; geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo, organizacinių tikslų žinojimas, maloni darbo aplinka bei organizacinė politika darbuotojų atžvilgiu. Anot N. Petkevičiūtės ir I. Kalininos (2004), ryšys su išvardintais veiksniais ne visur yra tiesioginis, tačiau silpnėjimo

tendencija, mažėjant organizacinio įsipareigojimo lygiui, yra ryškiai pastebima. Be to, šių visų veiksmų, kaip ir organizacinio įsipareigojimo lygį N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004) įvertina kaip vidutiniškai aukštą. Šis organizacinio įsipareigojimo tyrimas parodė, kad labiausiai įsipareigoję darbuotojai jaučia aukštą lojalumą organizacijai, didžiuojasi ja, taip pat jaučia solidarumo jausmą kriziniais momentais, nepitaria tam, kad likti organizacijoje ilgą laiką nenaudinga, nepaisant to, kad dauguma šių darbuotojų yra nepatenkinti gaunamu atlyginimu. Iš to galima spręsti, kad darbuotojus su organizacija sieja ne materialinė nauda, o organizacinės charakteristikos bei emocinis komfortas, kurį suteikia darbas organizacijoje.

I. Bakanauskienė, S. Staniulienė ir I. Maziliauskaitė (2008) siekdamos išanalizuoti ir įvertinti vykstančius pokyčius personalo valdymo veiklose Lietuvos organizacijose, atliko personalo valdymo veiklų žvalgybinį tyrimą Lietuvos įmonėse. Jo metu buvo naudojamas kiekybinis duomenų rinkimo būdas - tiesioginė apklausa. I. Bakanauskienė, S. Staniulienė ir I. Maziliauskaitė (2008) apklausė Lietuvos įmonių vadovus arba personalo skyrių specialistus, turinčius pakankamai kompetencijos užpildyti personalo valdymo veiklų analizės klausimyną. Atlikto tyrimo rezultatų duomenys apie Lietuvos įmonėse naudojamus darbuotojo tiesioginio atlygio metodus ir teikiamas naudas parodė, kad metodų taikomų vadovams ir specialistams įvairovė žymiai didesnė nei darbininkų. Taip pat šis tyrimas atskleidė, kad priemonės „pririšančios“ darbuotoją prie įmonės – sveikatos, pensijos ar gyvybės draudimai (12- 33 %), įmonės akcijos (7 %) - nėra populiarūs. Populiariausi yra: premijos (65 %), priedai (60 %), renginiai (58 %), pašalpos nelaimės atveju (66 %). Kiti Lietuvos įmonėse naudojami atlygio už darbą metodai: mobilus telefonas (50 %), dovanos metinių šv. proga (39 %), įmonės automobilis (37 %), dovanos asmeninių šv. proga (36 %), padėkos (31 %), paskolos (19 %), papildomi laisvadieniai (17 %), abonementas į sporto klubą (10 %), maitinimo paslaugos (3 %). Anot I. Bakanauskienės, S. Staniulienės ir I. Maziliauskaitės (2008), daugumos (69 %) įmonių apmokėjimo politika yra mokėti už darbą darbo rinkoje nusistovėjusį darbo užmokestį. Konkretaus darbo užmokesčio dydį lemia tokie veiksniai: darbuotojo darbo rezultatai (31 %), įmonės darbo rezultatai (23 %), darbuotojo pareigų statusas, profesija (22 %). Darbo stažas, lojalumas įmonei ar darbuotojo asmeninės savybės neturėjo beveik jokios įtakos darbo apmokėjimui (I. Bakanauskienė, S. Staniulienė, I. Maziliauskaitė, 2008). I. Bakanauskienės, S. Staniulienės ir I. Maziliauskaitės (2008) atliktos apklausos rezultatai apie personalo judėjimą parodė, kad dažniausiai darbuotojai įmonę palieka dėl tokių priežasčių: emigravimas (31 %), geresnis darbo užmokestis (26 %), noras daryti karjerą (13 %); asmeninės priežastys (17 %).

„TNS Gallup“ (2008) duomenimis lietuviai išlieka tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje. Jų tyrimas parodė, kad lojalumą organizacijai nulemia teisingas atlygis už atliktą darbą, galimybė

mokytis ir tobulėti, bendradarbiai, su kuriais smagu dirbti, malonus vadovas ir pojūtis, kad esi vertinamas kaip darbuotojas. Anot „TNS Gallup“ (2008), Lietuvos darbuotojus ir darbdavius siejantis ryšys stiprėja, tačiau lietuvių prisirišimo prie darbo vietos indeksas pasaulyje išlieka žemesnis nei Europos ar pasaulio vidurkiai. „TNS Gallup“ (2008) tyrimo duomenimis didžiausias lojalumo indeksas užfiksuotas telekomunikacijų ir informacinių technologijų sektoriuose, verslo paslaugų, finansų ir draudimo bei statybos sektoriuose; žemiausias darbuotojų prisirišimo indeksas- socialinio draudimo ir sveikatos priežiūros sektoriuose. „Labiausiai prie savo darbo vietos yra prisirišę asmenys iki 35 metų, užimantis vadovo pozicijas, įmonėje dirbantys 3-5 metus. Mažiausiai lojalūs darbuotojai yra 56-74 metų amžiaus, dirbantys toje pačioje darbovietėje daugiau nei 15 metų ir užimantys neaukštas pareigas.“ („TNS Gallup“, 2008)

Hay Group Europe atliktoje apklausoje buvo nustatyta, kad maždaug trečdalis visų darbuotojų ketina išeiti iš darbo per artimuosius dvejus metus, daugiausiai jų tarp pardavimo ir informacinių technologijų darbuotojų ( D. Jensen, T. McMullen, M. Stark, 2008). D. Jensen, T. McMullen ir M. Stark (2008) teigia, kad penkios priežastys, kodėl darbuotojai nori išeiti, yra sekančios:

1. Nepasitenkinimas vadovu
2. Karjeros galimybių stoka
3. Darbas nepakankamai „lankstus“
4. Asmeninės priežastys (į kitą vietą kraustosi sutuoktinis ar partneris, laukiamasi kūdikio ir pan.)
5. Atlygis

D. Jensen, T. McMullen ir M. Stark (2008) taip pat apžvelgia išsamaus ilgalaikio Saratogos Instituto tyrimo rezultatus, kai buvo mėginama išsiaiškinti, ką darbuotojai vertina darbovietėje. Svarbiausias žmonių rezultatų ir išsaugojimo veiksnys buvo tiesioginis viršininkas ar vadovas. Piniginės kompensacijos užėmė paskutinę vietą Saratogos sąrašė iš septynių darbuotojų lūkesčių, kurie buvo apibūdinami taip:

1. Gauti su darbu susijusių mokymų.
2. Gauti paramos, darant karjerą.
3. Turėti galimybių būti paaugštintiems.
4. Būti laikomiems vertingais suaugusiais žmonėmis.
5. Pritaikyti asmenines žinias ir patirtį.
6. Išmanyti įmonės reikalus ir pokyčius.
7. Gauti sąžiningą ir konkurencingą uždarbį.

## Organizacinį įsipareigojimą didinantys ir mažinantys veiksniai

Autorius, metai	Organizacinį įsipareigojimą didinantys veiksniai	Organizacinį įsipareigojimą mažinantys veiksniai
R. Kazlauskaitė, I. Bučiūnienė ir L. Turauskas, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tinkamos sąlygos įgaliojimų ir atsakomybės augimui.</li> </ul>	
J. Chew ir C.C.A Chan, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asmens ir organizacijos suderinamumas;</li> <li>Teisingas atlygis ir jo atpažinimas;</li> <li>Galimybė atlikti paskirtas atsakingas užduotis/nauji iššūkiai.</li> </ul>	
N. Petkevičiūtė, I. Kalinina, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacijos ir asmeninių vertybių sutapimas;</li> <li>Gerai santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo;</li> <li>Organizacinių tikslų žinojimas;</li> <li>Maloni darbo aplinka;</li> <li>Teigiama organizacinė politika darbuotojų atžvilgiu.</li> </ul>	
I. Bakanauskienė, S. Staniulienė ir I. Maziliauskaitė, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sveikatos, pensijos ir gyvybės draudimai;</li> <li>Įmonės akcijos;</li> <li>Premijos, priedai;</li> <li>Renginiai;</li> <li>Pašalpos nelaimės atveju.</li> </ul>	
D. Jensen, T. McMullen, M. Stark, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su darbu susiję mokymai;</li> <li>Paramos, darant karjerą;</li> <li>Galimybės būti paaukštintiems;</li> <li>Tinkamas asmenybės vertinimas;</li> <li>Asmeninių žinių ir patirties pritaikymas;</li> <li>Įmonės reikalų ir pokyčių išmanymas;</li> <li>Sąžiningas ir konkurencingas uždarbis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepasitenkinimas vadovu;</li> <li>Karjeros galimybių stoka;</li> <li>Nepakankamai „lankstus“ darbas;</li> <li>Asmeninės priežastys (į kitą vietą kraustosi sutuoktinis ar partneris, laukiamasi kūdikio ir pan.);</li> <li>Netenkinantis atlygis.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės

Susisteminius organizacinio įsipareigojimo tyrimus, pastebėta ( 6 lentelė ), kad svarbiausias organizacinį įsipareigojimą didinantis veiksnys - organizacijos ir asmeninių vertybių sutapimas ar jų suderinamumas.

Hay Group atlikę pasiūlymų neišeiti praktikos tyrimą nurodo ( 7 lentelė) veiksmingiausias organizacijų taikomas talento išsaugojimo programas (D. Jensen, T. McMullen, M. Stark, 2008).

D. Šavareikienė ir A. Maksevičius (2007) bei J. Vveinhardt ir J. Kotovskienė (2008) atlikę mokslinės literatūros analizę pateikia tiriamųjų darbuotojų suskirstymą pagal personalo tyrimo metodiką HRA (Human Resources Analysis), kuria remiantis darbuotojai suskirstomi į keturis bazinius segmentus: lyderius, karjeristus, lojaliuosius ir pakeleivius ir detalizuojami taip:

**Lyderiai** - laikomi vertingiausiais įmonėje, yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba.

**Karjeristai** – jie atsidavę darbui, kurį atlieka, bet ne įmonei, kurioje dirba.

**Lojalieji** – tai darbuotojai, kurie gerai atsiliepia apie savo įmonę ir yra lojalūs ilgą laikotarpį.

**Pakeleiviai** – nėra prisirišę nei prie atliekamo darbo, nei prie įmonės

7 lentelė

### Talento išsaugojimo programų veiksmingumas

Programa	Programos veiksmingumas
Nustato verslui svarbiausius darbuotojus	54 %
Nuolat informuoja darbuotojus apie jų būsimas galimybes organizacijoje	42 %
Stebi, ar svarbiausi darbuotojai patenkinti savo užmokesčiu ir darbo padėtimi	41 %
Aktyviai ugdo darbuotojus, kurie galėtų pakeisti svarbiausius darbuotojus	37 %
Turi planą, kaip užpildyti darbo vietas arba pakeisti asmenis, kurie būtini sėkmei	36 %
Svarbiausiems darbuotojams moka gerokai daugiau nei nustato darbo rinka	28 %
Svarbiausiems darbuotojams skiria patarėjus	23 %
Svarbiausiems darbuotojams moka išlaikymo darbe priemokas	14 %
Teikia paskolas svarbiausiems darbuotojams, kurių po tam tikro laiko grąžinti nebereikia	1 %
Kitos	0 %

Šaltinis: Jensen D., McMullen T., Stark M (2008) Vadovams apie atlygį. p. 16

J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008) analizavo lojalumo vaidmenį valdant darbuotojų rotaciją rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. Anot J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008), didėjant rotacijai, įmonė rizikuoja prarasti ne tik žmones, bet ir patikimos organizacijos įvaizdį. Taip pat prarandamas laikas, patiriami piniginiai nuostoliai, nuteka informacija konkurentams, o mažėjantis lojalumas turi įtakos įmonės veiklos rezultatams, todėl tampa labai svarbu išsiaiškinti kaip lojalumas įtakoja darbuotojų rotacijos valdymą. J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų yra lojalūs savo organizacijoms, pagrindinė priežastis dėl kurių jie keistų darbą – santykiai su vadovais. Ilgamečiai darbuotojai organizacijose pasigenda įvertinimo už išdirbtus įmonėje metus, jų lojalumą. Dar viena probleminė sritis, kurią išskyrė darbuotojai - atlyginimai, darbuotojai pasigenda atlyginimo adekvatumo už atliktą darbą. Taigi, J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008) padarė išvadą, kad pagrindinės lojalumą slopinančios priežastys: netinkamas vadovavimas, silpnas pasitikėjimas organizacija, kurioje dirbama, netinkama atlyginimų sistema. Pašalinus jas organizacija bus pajėgi ne tik išlaikyti esamus darbuotojus, bet ir pritraukti naujus specialistus.

R. Kinderis (2009) savo straipsnyje darbuotojų lojalumo sąvoka nagrinėja kultūrologiniu, vadybiniu, filosofiniu ir psichologiniu aspektais. Apžvelgiama mokslinė literatūra ir atliktų tyrimų apie darbuotojų lojalumą Lietuvoje duomenys, kurie lyginami su tyrimų duomenimis gautais kitose šalyse. R. Kinderis (2009) pristato ir nagrinėja atlikto kokybinio tyrimo duomenis apie darbuotojų lojalumo didinimo svarbos suvokimą, darbuotojų lojalumo didinimo būdus ir priemones bei kylančias problemas. Atsižvelgdamas į tai, kad darbuotojų lojalumo stiprinimo problema smulkaus verslo įmonėse yra aktualesnė, R. Kinderis (2009) bandė atskleisti, kaip smulkaus verslo įmonės rūpinasi darbuotojų lojalumu bei nustatyti darbuotojų lojalumą stiprinančius veiksnius ir įvertinti jų svarbą. R. Kinderio (2009) atliktas tyrimas dar kartą patvirtino, kad visiems priimtinių lojalumo skatinimo priemonių nėra, o jų poveikį darbuotojams lemia nustatyta įmonės vidaus tvarka, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis ir materialinė padėtis. Vadovui R. Kinderis (2009) rekomenduoja į lojalumą žvelgti psichologiniu, kultūrologiniu, vadybiniu aspektais, tik tada bus sudarytas visas požiūrių spektras. Lojalumas stiprinamas, kaip parodė, R. Kinderio (2009) atlikta vadovų interviu apklausa, svarbus, nes turi įtakos darbo veiksmingumui ir kokybei, išsaugomos darbuotojų žinios, patirtis, kompetencijos; lojalus darbuotojas yra patikimesnis, todėl vadovams nereikia skirti laiko jo veiklos kontrolei; stiprindami darbuotojų lojalumą organizacijai vadovai sumažina darbuotojų kaitą. R. Kinderio (2009) apklaustų darbuotojų supratimu, lojalumo stiprinimas svarbus, nes padeda užtikrinti socialinį stabilumą ir sumažina riziką, atsirandančią keičiant darbą; didesnė galimybė būti įvertintam ir daryti karjerą; galimybė gauti didesnę darbo atlygį ir užsitarnauti privilegijų. Pagrindinės problemos, su kuriomis, anot R. Kinderio (2009), susiduria smulkaus verslo įmonėse, stiprinant darbuotojų lojalumą: vadovai labiau susitelkia ties pelno siekimu, nei ties nuolatiniu pavaldinių motyvavimu; įmonės augimo procesas, kurio metu buvusios skatinimo priemonės po truputį nyksta, o vadovams nepavyksta jų pakeisti kitomis pripažinimo formomis; sunkiai taikomi arba išvis netaikomi kelių lojalumo stiprinimo priemonių deriniai; darbuotojų lojalumo stiprinimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta; skirtingas lojalumo skatinimo priemonių prioritetų supratimas (vadovų ir darbuotojų); per mažas dėmesys ir mažos finansinės įmonių galimybės kurti lojalumo ugdymo programas.

Susisteminius lojalumo tyrimus, išryškėja (8 lentelė), kad pagrindinė lojalumo stiprinimo problema – netinkamas žmoniškųjų išteklių valdymas organizacijoje.

### Lojalumo daroma įtaka, jo stiprinimo problemos bei nelojalumo pasekmės

Autorius, metai	Lojalumo daroma teigiama įtaka	Lojalumo stiprinimo problemos	Nelojalumo pasekmės
R. Kinderis, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo veiksmingumui;</li> <li>• Darbo kokybei;</li> <li>• Išsaugomos darbuotojų žinios, patirtis, kompetencijos;</li> <li>• Darbuotojų patikimumas;</li> <li>• Sumažinamos veiklos kontrolės sąnaudos;</li> <li>• Darbuotojų kaitos sumažinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susitelkimas tik ties pelno siekimu;</li> <li>• Netinkamas darbuotojų motyvavimas;</li> <li>• Vadovų kūrybiškumo stoka.</li> </ul>	
J. Vveinhardt, J. Kotovskienė, 2008		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netinkamas vadovavimas;</li> <li>• Silpnas pasitikėjimas organizacija;</li> <li>• Netinkama atlyginimų sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prarandamas laikas;</li> <li>• Patiriami piniginiai nuostoliai;</li> <li>• Informacijos nutekėjimas konkurentams.</li> </ul>

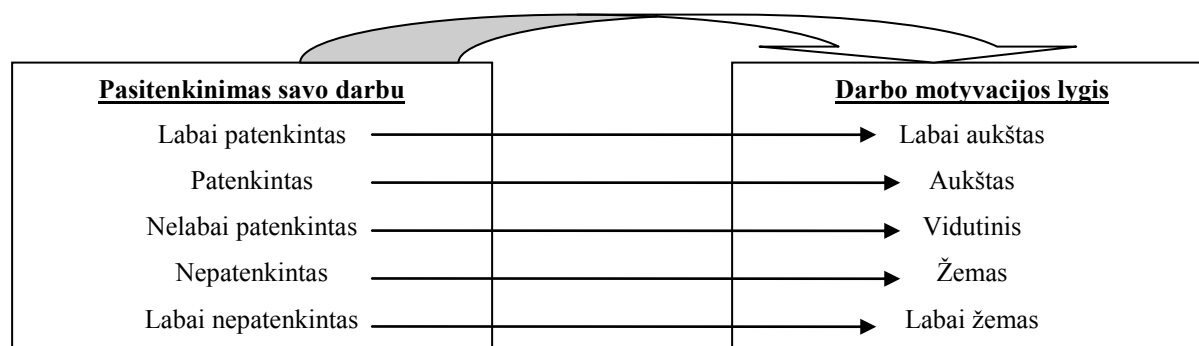
Šaltinis: sudaryta autorės

Lietuvoje bei užsienyje atliktų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo bei lojalumo tyrimų analizė atskleidė, kad yra daugybė motyvaciją bei organizacinį įsipareigojimą, o kartu ir lojalumą didinančių veiksnių. Daugelis iš jų sutampa, todėl sudarius ir pritaikius organizacijoje tinkamą motyvaciją ir organizacinį įsipareigojimą didinančių veiksnių rinkinį, galima pasiekti maksimalų darbuotojų motyvacijos ir organizacinio įsipareigojimo lygį, kas savo ruožtu garantuotų taip pat didelį darbuotojų lojalumą organizacijai.

## 2.2 Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelis

Modelyje (6 pav.) pavaizduotas tarpusavio ryšys tarp karjeros etapų, motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo bei lojalumo. Visas darbuotojo karjeros organizacijoje laikotarpis padalintas į tris etapus: ankstyvąjį, vidurio bei vėlyvąjį (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002; Petkevičiūtė N. , 2002). Pagal Petkevičiūtę (2006) ankstyvasis etapas laikomas nuo 25 - 40 m., vidurio etapas apima laikotarpį nuo 40 iki 55 m. ir vėlyvasis etapas prasideda nuo 55 m. - šie etapai išskirti remiantis žmogaus fiziologiniais bei mentaliteto pokyčiais tam tikruose gyvenimo perioduose (2 PRIEDAS). Darbuotojo motyvaciją suskirstysime į aukštą, vidutinę bei žemą (Šalkauskienė, Stankevičienė, Gedvilienė, 2002). Anot L. Šalkauskienės, J. Stankevičienės, M. Gedvilienės (2002) bei J. K. Eskildsen, K Kristensen, A.

H. Westlund (2003), darbo motyvacijos lygis ir darbuotojo pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t.y turi tiesioginę priklausomybę (5 pav.).

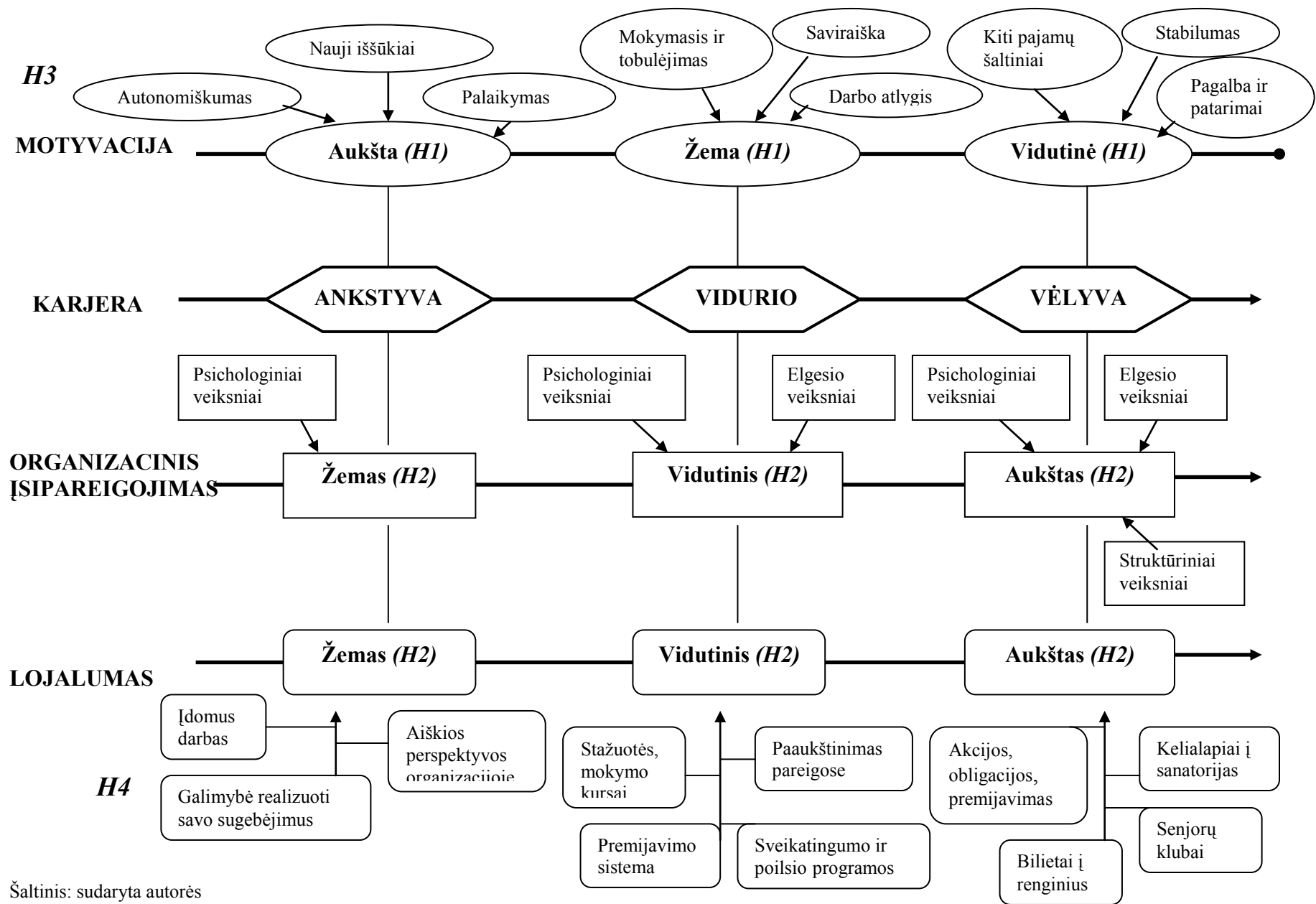


Šaltinis: ŠALKKAUSKIENĖ, L.; STANKEVIČIENĖ, J.; GEDVILIENĖ, M. (2006) Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba*, Šiauliai: ŠU, Nr. 1 (6), p. 156 – 162.

### 5 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybės vertinimas

Remdamiesi praktika teigiame, kad ankstyvoje karjeroje ji yra stipriausia, nes ji veikiama jaunatviško maksimalizmo, entuziazmo, noro išbandyti kažką naujo, naujų iššūkių ieškojimo, imlumo naujovėms, greito prisitaikymo prie pokyčių, energingumo ir veiklumo, o metams einant ji vis blėsta ir silpnėja, nes žmogus vis tampa apatiškesnis, jam viskas tampa įprasta ir nuobodu, jį sunku kažkuo sudominti ir įkvėpti veiklai, darbas jam tampa rutina. Tai įrodo ir L. Šalkauskienės, J. Stankevičienės, M. Gedvilienės (2002) atliktas tyrimas, kurio rezultatai rodo, jog labiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, turintys 5- 10 m. darbo stažą, mažiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai turintys 10-15 m. darbo stažą, o 20 – 25 m. darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi vidutine darbo motyvacija. L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė ir M. Gedvilienė (2002) daro prielaidą, kad turintys 5-10 m. darbo stažą, yra kupini naujų idėjų, entuziastingi, atiduoda save darbui; darbuotojai turintys 20 – 25 m. darbo stažą, pasižymi labai didele darbo patirtimi ir mažesniais ateities lūkesčiais. „TNS Gallup“ (2005) taip pat atlikę darbuotojų motyvacijos tyrimą teigia, kad paprastai 56 – 74 m. darbuotojai neturi didelių ambicijų ir net trys ketvirtadaliai jų prisiriša prie turimo darbo nemotyvuojami, siekdami tik saugumo ir stabilaus atlyginimo garantijų. Tarp jaunimo, anot „TNS Gallup“ (2005), yra didžiausia dalis darbuotojų (31 %), kurie tiki įmonės vizija, jos konkurencingumu, yra patenkinti darbo aplinka ir turi stiprią vidinę motyvaciją kopti karjeros laiptais. Kritinis amžius, kai darbuotojai dažniausiai suabejoja esamomis sąlygomis ir praranda motyvaciją, yra 36 – 45 m., beveik pusė ( 48 %) šio amžiaus darbuotojų praranda pasitenkinimą atliekamu darbu ir įmone („TNS Gallup“, 2005).





6 pav. Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelis

Kaip matome 6 paveiksle, darbuotojų motyvacijai ankstyvajame karjeros etape didžiausią įtaką daro motyvaciniai veiksniai, o vidurio ir vėlyvojoje karjeroje higieniniai. Ankstyvoje karjeroje motyvaciją galima paveikti suteikiant darbuotojui autonomiškumą, palaikymą, tobulinant veiklos įgydžius ir specializaciją, bei keliant jam vis naujus iššūkius (Petkevičiūtė, 2002). Vidurio karjeroje motyvaciją galima sustiprinti suteikiant darbuotojui mokymosi ir tobulinimosi galimybes, kas leistų pakilti karjeros laiptais, pasikelti kvalifikaciją arba net persikvalifikuoti (Daugėlaitė, Rumbauskienė, Matuzienė, 2006). Tai pat šiame karjeros etape, kai sukaupta praktinė patirtis, didėja aukštesnio statuso, įsitvirtinimo ir dar didesnio nepriklausomumo poreikis bei prasideda darbuotojo kaip asmenybės, saviraiška (Daniliavičius, 2008). Tačiau vidurio karjeroje taip pat svarbus ir darbo atlygis (Daniliavičius, 2008), nes žmogus jau dažniausiai būna sukūręs šeimą dėl to jo išlaidos tampa didesnės, bei pasikeitęs statusas reikalauja atitinkamai save reprezentuoti visuomenėje (geras automobilis, brangūs drabužiai). Vėlyvajame karjeros etape darbuotojui svarbu suteikti darbo stabilumą bei materialųjį ir fizinį saugumą (Kooij, Lange, Jansen, 2008). Šiame etape taip pat žmogus bando išlaikyti pasiektą darbo užmokestį, bei stengiasi didinti kitus pajamų šaltinius, kurie pakeistų darbo užmokestį išėjus į pensiją ar būtų priedas prie pensijos (Daniliavičius, 2008). Darbuotojui, esančiam vėlyvojoje karjeroje, labai svarbu suteikti pagalbą ir duoti teisingus patarimus padedančius pereiti iš jėgos vaidmens į konsultacinį ir patarimų bei išminties vaidmenį (Petkevičiūtė, 2002).

Ankstyvoje karjeroje organizacinis įsipareigojimas nėra labai ryškus, tačiau jį galima padidinti atpažinus ir patenkinus šiame etape esančių darbuotojų poreikius (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002). Anot Petkevičiūtės (2002) tarp esminių darbuotojų poreikių ankstyvoje karjeroje yra poreikis „įmintis darbo naujose srityse kas 3-5 m.“, kas taip pat demonstruoja šių darbuotojų žemą organizacinį įsipareigojimą. Toliau, tinkamai besirūpinant darbuotojais, jų įsipareigojimas turi tendenciją augti kartu didindamas ir darbuotojų lojalumą organizacijai (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002). Kaip teigia Petkevičiūtė (2002), vidurio karjeros etape tarp esminių žmogaus poreikių vyrauja poreikis pakeisti darbą į kitą, reikalaujantį naujų žinių, kas, vėlgi, parodo ne itin aukštą tokių darbuotojų įsipareigojimo laipsnį. Tačiau viduriniajame ir vėlyvajame karjeros etape organizacinis įsipareigojimas vis labiau didėja, nes žmonėms laikui bėgant tampa vis sunkiau savanoriškai palikti organizaciją dėl laiko, pastangų ir įvairių kitų investicijų į organizaciją (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002).

Ankstyvajame karjeros periode darbuotojo organizacinį įsipareigojimą labiausiai veikia psichologiniai veiksniai, viduriniajame – elgesio ir psichologiniai veiksniai, o vėlyvajame įsipareigojimo laipsnį lemia visi trys aukščiau išvardinti veiksniai - tai psichologiniai, elgesio ir struktūriniai (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002).

Darbuotojų lojalumas yra glaudžiai susijęs ir tiesiogiai veikiamas organizacinio išsipareigojimo (Drummond, 2000), todėl jis kaip ir organizacinis išsipareigojimas karjeros pradžioje yra žemas, o laikui einant jis didėja (Nijhof, Jong, Beukhof, 1998). Kadangi, ankstyvoje karjeroje, organizacinį išsipareigojimą ir lojalumą daugiausiai nulemia darbo turinys, aiškios galimybės ir perspektyvos organizacijoje, todėl darbuotojo lojalumą gali padidinti kuo įvairesnė ir įdomesnė veikla, skatinanti darbuotojo susidomėjimą ir ugdanti jo atsakomybę (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002) . Vidurio karjeroje, kadangi šiame etape vyrauja poreikis mokytis, tobulėti, bei išreikšti save, tai lojalumą gali padėti sustiprinti stažuotės, mokymo kursai, paaukštinimas pareigose, sveikatingumo ir poilsio programos bei parinkta tinkama premijavimo sistema (Daniliavičius E, 2008). Vėlyvajame karjeros etape, aukštas organizacinis išsipareigojimas stipriai įtakoja ir aukštą lojalumą (Lin S. L.; Hsieh A.T, 2002). Jį išlaikyti gali padėti: akcijos, obligacijos bei tinkamas premijavimas (Daniliavičius E, 2008), kelialapiai į sanatorijas, bilietai į spektaklius bei tam tikros veiklos sukūrimas, tai pavyzdžiui galėtų būti senjorų klubo sukūrimas ir parama jo veiklai. Taigi, apibendrinant galime teigti, kad darbuotojų lojalumą ankstyvajame karjeros etape labiausiai veikia nematerialūs veiksniai, o vidurio ir vėlyvajame karjeros etapuose materialūs veiksniai.

Taigi, šis modelis parodo motyvacijos, organizacinio išsipareigojimo bei lojalumo sąsajas skirtinguose karjeros etapuose, bei pasiūlo priemones taikytinas skirtinguose karjeros etapuose motyvacijos, organizacinio išsipareigojimo bei lojalumo sustiprinimui ir išlaikymui.

#### **Keliamos hipotezės:**

*H1 - Darbuotojų motyvacija yra aukščiausia ankstyvajame karjeros etape, o žemiausia - vidurio karjeros etape.*

*H2- Darbuotojų organizacinis išsipareigojimas ir lojalumas aukščiausi vėlyvajame karjeros etape, o žemiausi, esant ankstyvajame karjeros etape.*

*H3- Ankstyvajame karjeros etape didžiausią įtaką motyvacijai daro motyvaciniai veiksniai (F. Herzberg teorija), o vidurio ir vėlyvajame etapuose svarbesni higieniniai veiksniai (F. Herzberg teorija).*

*H4- Ankstyvajame karjeros etape lojalumo didinimui svarbesni nematerialūs veiksniai, o vidurio ir vėlyvajame etapuose - materialūs veiksniai.*

Tad, siekiant patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę yra tikslinga atlikti tyrimą ir įvertinti kiekviename karjeros etape esančių darbuotojų motyvacijos, organizacinio išsipareigojimo ir lojalumo lygį turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse.

### **3. SKIRTINGUOSE KARJEROS ETAPUOSE ESANČIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR JŲ LOJALUMO TYRIMAS**

Pirmoje šio skyriaus dalyje aptarsime skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo tyrimo metodiką, pateiksime empirinio tyrimo tikslą ir uždavinius, paaiškinsime hipotezių ir metodų pasirinkimą, detalai aprašysime tyrimo imtį bei tyrimo organizavimą. Antroje šio skyriaus dalyje bus pateikiama tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas, o trečioje – tyrimo rezultatų įvertinimas.

#### **3.1 Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo tyrimo metodika**

2006 m. apgyvendinimo, sveikatingumo įmonėse bei kelionių agentūrose dirbo 7 tūkst. darbuotojų. Tai sudaro kiek daugiau nei 0,5 proc. visų užimtųjų Lietuvos ūkyje. Vertinant darbuotojų skaičių pagal subsektorius, didesnė dalis teko apgyvendinimo įmonėms (apie 70 % visų turizmo sektoriaus darbuotojų). Per penkerius metus (2002–2006) užimtųjų skaičius turizmo sektoriuje nuolat didėjo, ypač tai būdinga kelionių agentūrų subsektoriui, kur darbuotojų skaičius išaugo beveik 100 procentų. Pagal darbo vietų grupes skaitlingiausios yra specialistų ir aptarnaujančio personalo grupės. (Beleckienė G., Murphy C., Dienys V. ir kt., 2008)

Tai rodo, kad turizmo sektorius darosi vis svarbesnis Lietuvos ekonomikai, tačiau G. Beleckienė, C. Murphy, V. Dienys ir kt. (2008) atlikę turizmo sektoriaus studiją pastebėjo, kad darbuotojų kaita sektoriuje siekia net 34 procentus, didžiausia kaita yra aptarnaujančio personalo grupėje, mažiausia – vadovų grupėje. Nuolatinė darbuotojų kaita, brangiai atsieina ne tik organizacijai, bet ir Lietuvos ekonomikai, augantis bedarbių skaičius, ypač krizės sąlygomis, didina socialinę įtampą bei reikalauja papildomų valstybės lėšų socialinėms išmokoms.

Kaip jau buvo minėta anksčiau (2.1 skyriuje) R. Kazlauskaitės, I. Bučiūnienės bei L. Turausko (2006) atliktas tyrimai taip pat parodė, kad Lietuvos prestižiniuose viešbučiuose tiek organizacinio įsipareigojimo tiek įgaliojimų ir atsakomybės suteikimo lygis yra labai žemas. Tuo tarpu J. Vveinhardt ir J. Kotovskienės (2008) atlikę tyrimą rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose padarė išvadą, kad pagrindinės lojalumą slopinančios priežastys: netinkamas vadovavimas, silpnas pasitikėjimas organizacija, kurioje dirbama, netinkama atlyginimų sistema.

Taigi, remiantis šiais tyrimais, galime daryti prielaidą, kad Lietuvos rekreacijos ir turizmo sektoriuje darbuotojų kaita yra viena iš probleminių sričių, reikalaujanti gilesnio ištyrimo, todėl tyrimui atlikti pasirinkome tris Kauno apskrities rekreacines ir turizmo paslaugas teikiančias organizacijas, po

vieną iš kiekvieno subsektoriaus - Kauno kolegijos plaukimo baseinas (*sveikatingumo subsektorius*), viešbutis „Daniela“ (*apgyvendinimo subsektorius*) bei kelionių agentūra „Zip travel“ (*kelionių agentūrų subsektorius*).

Tyrimu siekiama išsiaiškinti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo lygį Kauno apskrities rekreacijos ir turizmo sektoriuje bei nustatyti veiksnius darančius didžiausią poveikį skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo stiprinimui bei palaikymui. Tyrimas modeliuojamas didžiausią dėmesį atkreipiant į tuos veiksnius, kurie išryškėjo, analizuojant Lietuvoje bei užsienyje atliktus empirinius tyrimus mūsų nagrinėjama tema ( 2.1 skyrius ).

**Empirinio tyrimo tikslas** – remiantis sukurtu *Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modeliu* nustatyti Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriuje dirbančių darbuotojų motyvavimo ypatumus ir poveikį jų lojalumui esant skirtinguose karjeros etapuose.

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų karjeros etapus.
2. Įvertinti Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą ir lojalumą.
3. Įvertinti atrinktų motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą bei lojalumą stiprinančių ir palaikančių veiksnių svarbą kiekviename karjeros etape.
4. Nustatyti ryšį tarp Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo tam tikrame karjeros etape.

**Tyrimo objektas** – Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai ir poveikis jų lojalumui Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriuje.

**Keliamos hipotezės:**

*H1 - Darbuotojų motyvacija yra aukščiausia ankstyvajame karjeros etape, o žemiausia - vidurio karjeros etape.*

*H2- Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas ir lojalumas aukščiausi vėlyvajame karjeros etape, o žemiausi, esant ankstyvajame karjeros etape.*

*H3- Ankstyvajame karjeros etape didžiausią įtaką motyvacijai daro motyvaciniai veiksniai (F. Herberg teorija), o vidurio ir vėlyvajame etapuose svarbesni higieniniai veiksniai (F. Herberg teorija).*

*H4- Ankstyvajame karjeros etape lojalumo didinimui svarbesni nematerialūs veiksniai, o vidurio ir vėlyvajame etapuose - materialūs veiksniai.*

**Tyrimo metodai** – Duomenys surinkti anketinės apklausos metodu. Šis metodas pasirinktas siekiant nebrangiai surinkti duomenis iš didelio skaičiaus žmonių, taupant respondentų laiką bei išsaugant jų konfidencialumą, o taip pat šis būdas yra patogus greitam rezultatų susumavimui bei išsamiam įvertinimui (Kardelis, 2007).

Anketa (žr. 3 priedas) parengta pagal *Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelį*. Anketa sudaro 12 klausimų, iš kurių 5 yra socialinio-demografinio pobūdžio, tai klausimai apie lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas bei darbo stažą. Socialinio-demografinio pobūdžio klausimai pateikti anketos pradžioje.

9 lentelėje pateikiami anketos klausimai susieti su tyrimo uždaviniais.

**9 lentelė**

**Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius**

<b>Tyrimo uždaviniai</b>	<b>Anketos klausimai</b>
1. Nustatyti Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų karjeros etapus.	2. Jūsų amžius?
2. Įvertinti Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvaciją, organizacinį išsipareigojimą ir lojalumą	6. Ar esate patenkintas darbu, kurį šiuo metu dirbate? 8. Ar atsiradus galimybei keistumėte savo dabartinę darbovietę? 11. Ar didžiuojatės organizacija, kurioje dirbate? 12. Ar esant galimybei rekomenduotumėte organizaciją, kurioje dirbate, savo draugams?
3. Įvertinti atrinktų motyvaciją, organizacinį išsipareigojimą bei lojalumą stiprinančių ir palaikančių veiksnių svarbą kiekviename karjeros etape.	7. 5 balų skalėje įvertinkite kiek jums svarbūs žemiau išvardinti motyvaciniai veiksniai. 9. Kurie veiksniai, iš žemiau išvardintų, lemia Jūsų organizacinį išsipareigojimą? 10. 5 balų skalėje įvertinkite, žemiau išvardintų veiksnių svarbą stiprinant Jūsų lojalumą organizacijai. 2. Jūsų amžius?
4. Nustatyti ryšį tarp Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo tam tikrame karjeros etape.	Bus naudojami klausimas apie amžių bei 2, 6, 8, 11, 12 klausimai

Šaltinis: sudaryta autorės

Anketoje naudojami uždari klausimai, su galimais atsakymų variantais, kada respondentas turi pasirinkti keletą jo situaciją atspindinčių variantų iš 9-10 galimų. Klausimai sudaryti Likert skalės principu, kada respondentas kiekvieną atsakymo variantą turi įvertinti 5 balų skalėje, pagal svarbumą. Anot Kardelio (2007) uždaru klausimų pranašumas yra tas, kad

1. kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;
2. lengviau kokybiškai apdoroti duomenis;
3. lengviau lyginti, gretinti;
4. didesnis indikatorius patikimumas.

Tyrimo anketą sudaro keturios dalys: bendroji informacija, darbuotojų motyvacijos lygis ir motyvaciniai veiksniai, darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygis ir organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai bei paskutinė dalis - darbuotojų lojalumo lygis ir lojalumą organizacijai stiprinantys veiksniai.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo metu apklausta trys Kauno apskrities rekreacines ir turizmo paslaugas teikiančios organizacijos - Kauno kolegijos plaukimo baseinas, viešbutis „Daniela“ bei kelionių agentūra „Zip travel“.

Tyrimo imtį nustatysime pagal Paniott formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur } (1)$$

**n** – atvejų skaičius atrankinėje grupėje (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti)

**Δ** – paklaidos dydis; rezultatai įvertinami su 5 proc. paklaida (Kardelis, 2007 ).

**N** – generalinės visumos dydis

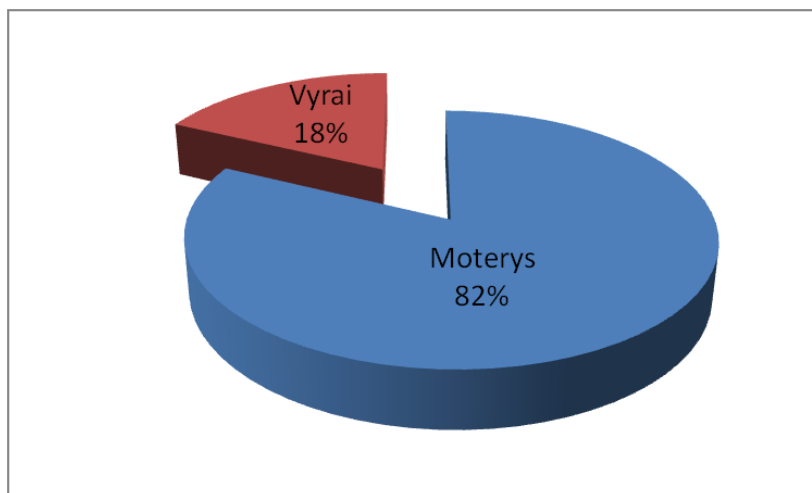
Tiriamose organizacijoje dirba 62 darbuotojų (Kauno kolegijos plaukimo baseinas – 19 darbuotojų, viešbutis „Daniela“ – 28 darbuotojai, kelionių agentūra „Zip travel“ – 15 darbuotojų). Tokiu būdu visumos dydis N=62, kad gauti duomenis su 5 proc. paklaida, turime apklausti 95 proc. respondentų. Duomenis įrašius į aukščiau esančią imties formulę (1), gausime:

$$n = 1 / ((0,05)^2 + 1/62) = 54$$

Tai reiškia, kad norint gauti rezultatus 95 proc. tikslumu, turi būti apklausti 54 darbuotojai.

**Tyrimo organizavimas.** Anketai sukurti buvo pasinaudota [www.Manoapklausa.lt](http://www.Manoapklausa.lt) interneto portalu, sukurta anketa atspausdinta ir išplatinta, einat tiesiogiai į pasirinktas įmones, 62 aukščiau pasirinktų Kauno apskrities rekreacines ir turizmo paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojams, prieš tai atlikus pilotažinį tyrimą ir įsitikinus, kad anketa parengta kokybiškai. Toks bandomasis tyrimas bus atliktas pateikus sudarytą anketą 5 respondentams. Anketų užpildymui įmonėje buvo skirta dvi savaitės laiko, tyrimas įmonėse truko mėnesį. Iš įmonių sugrįžo 56 užpildytos anketos. Surinkti anketos duomenys apdoroti SPSS ir Microsoft Office Excel 2007 programomis.

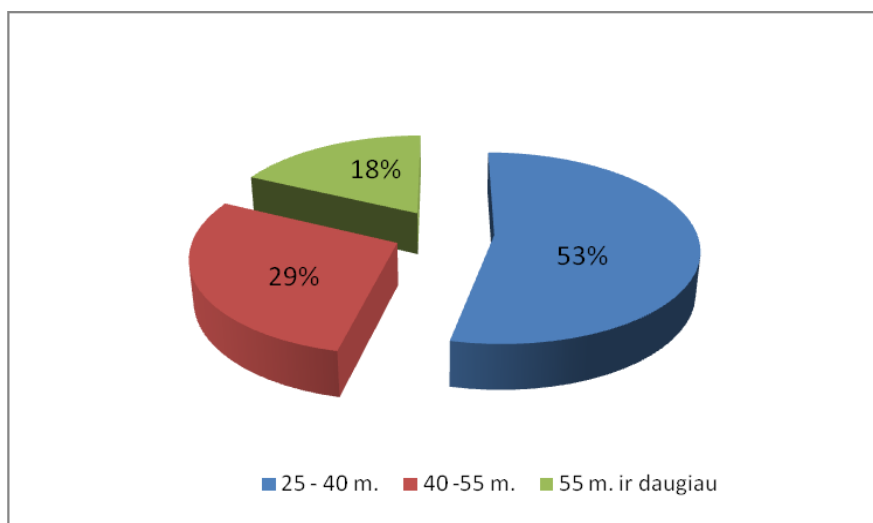
Toliau apžvelgsime tyrime dalyvavusių respondentų demografinius duomenis, jų pasiskirstymą pagal lytį ir amžių.



Šaltinis: sudaryta autorės

**7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**

Respondentų dalyvavusių apklausoje pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 7 paveiksle. Tyrime dalyvavo 10 vyrų, jie sudaro 18 % respondentų, ir 46 moterys, kurios sudaro likusius 82 % apklausoje dalyvavusių Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų. Šie duomenys rodo, kad šis sektorius yra labiau „moteriškas“ nei „vyriškas“.



Šaltinis: sudaryta autorės

**8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**



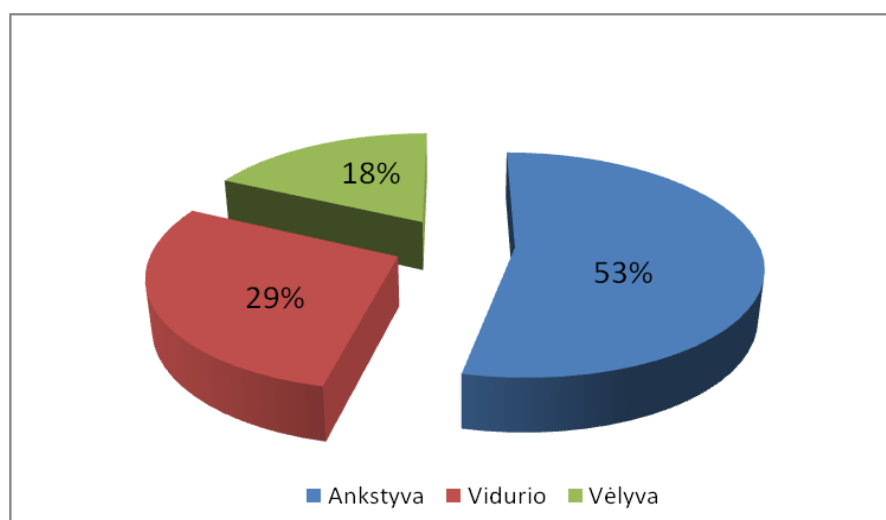
Respondentų pasiskirstymą pagal amžių galime matyti 8 paveiksle. Taigi, 53 % tyrime dalyvavusių respondentų yra nuo 25 iki 40 metų amžiaus, 29 % respondentų - nuo 40 iki 55 metų amžiaus ir tik 18 % respondentų, kurių amžius yra virš 55 metų. Kadangi, didžioji dalis respondentų priklauso pirmajai amžiaus grupei (nuo 25 iki 40 m.), tai leidžia laikyti šį sektorių jauna, pagal darbuotojų amžių.

Sekančioje dalyje bus aptarti empirinio tyrimo rezultatai.

### 3.2 Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Tyrimo analizę ir rezultatų aptarimą atliksime nuosekliai pagal išsikeltus tyrimo uždavinius, susiedami juos su išsikeltom hipotezėm. Pirmiausias nustatysime Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų karjeros etapus, įvertinsime Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, po to įvertinsime atrinktų motyvaciją, organizacinį išsipareigojimą bei lojalumą stiprinančių ir palaikančių veiksnių svarbą kiekviename karjeros etape, o taip pat nustatysime ryšį tarp Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo tam tikrame karjeros etape.

**Pirmas empirinio tyrimo uždavinys** naudojamas kaip pagalbinis, siekiant suskirstyti respondentus į grupes pagal karjeros etapus, tolimesnei analizei. Tai bus padaryta remiantis respondentų pasiskirstymo pagal amžių duomenimis, kurie buvo pateikti 8 paveiksle.

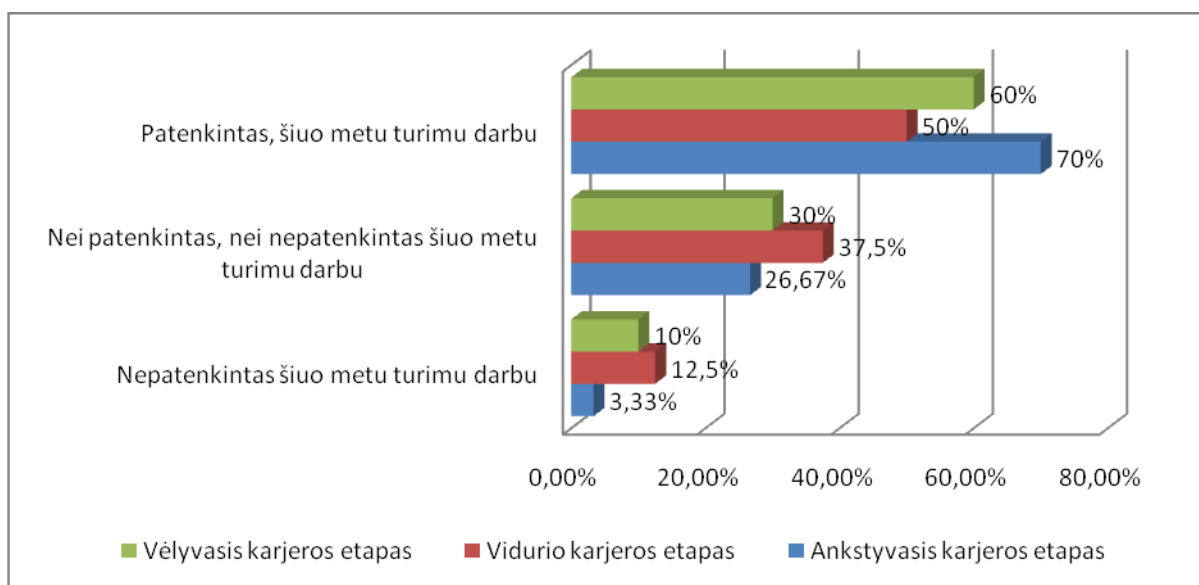


Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros etapus

Apklausoje dalyvavusiose Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos paslaugas teikiančiose organizacijose darbuotojų pasiskirstymas pagal karjeros etapus yra labai netolygus. Kaip matome 9 paveiksle, ankstyvoje karjeroje esantys darbuotojai sudaro net 53 % visų darbuotojų; vidurio karjeros etape esantys darbuotojai sudaro 29 % darbuotojų; ir vėlyvoje karjeroje esantys darbuotojai sudaro tik 18 % visų darbuotojų. Tai rodo, kad Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektorius yra patraukliausia darbo vieta jauniems, pradedantiems savo karjerą žmonėms.

**Antras empirinio tyrimo uždavinys** yra tiesiogiai susijęs su pirmąja (H1) ir antrąja (H2) hipotezėmis. Įvertinti motyvaciją analizuosime ir aptarsime tyrimo rezultatus gautus respondentams atsakius į klausimus „Ar esate patenkintas darbu, kurį šiuo metu dirbate?“, organizacinį įsipareigojimą - “Ar atsiradus galimybei keistumėte savo dabartinę darbovietę?”, o lojalumui vertinsime naudodami respondentų atsakymus į klausimus - “Ar didžiuojatės organizacija, kurioje dirbate?” ir “Ar esant galimybei rekomenduotumėte organizaciją, kurioje dirbate, savo draugui?”



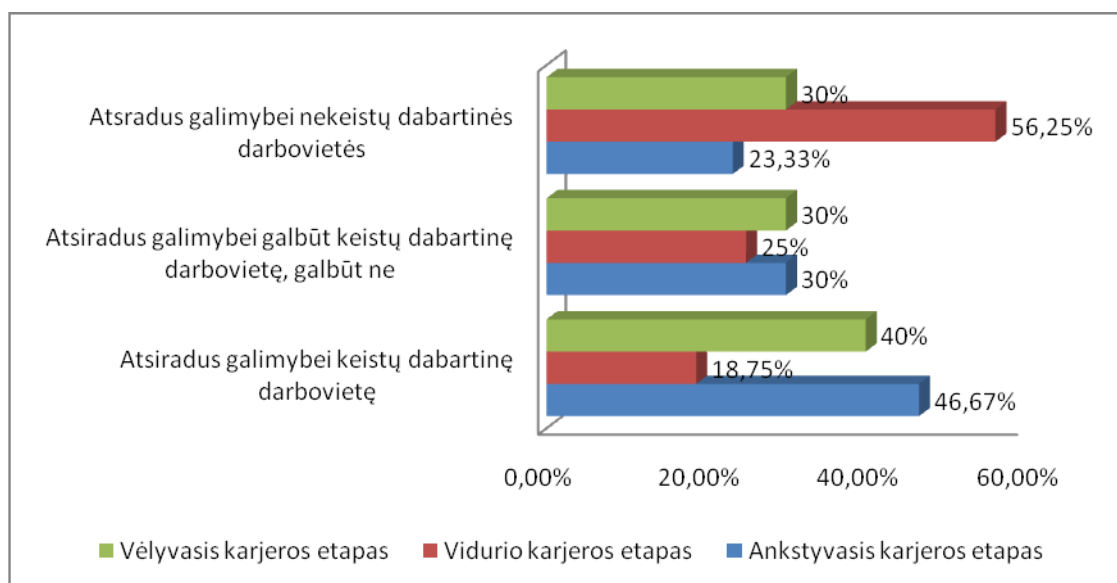
Šaltinis: sudaryta autorės

### 10 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu skirtinguose karjeros etapuose

Kaip matome 10 paveiksle, labiausiai patenkinti darbu respondentai esantys ankstyvajame karjeros etape, net 70 % ankstyvoje karjeroje esančių darbuotojų pasisakė esantys patenkinti šiuo metu turimu darbu. Toks aukštas ankstyvoje karjeroje esančių darbuotojų pasitenkinimas darbu, galbūt, gali būti siejamas su tuo, kad šis sektorius yra labai dinamiškas, darbas jame suteikia daug naujų iššūkių (vienas esminių šio karjeros etapo darbuotojų poreikių), bendraujant su turistais darbuotojams nuolat

tenka greitai priiminėti sprendimus, spręsti konfliktiškas situacijas, todėl čia taip pat jaunimas gali puikiai realizuoti savo autonomiškumo poreikį.

Tuo tarpu, mažiausiai patenkinti šiuo metu turimu darbu yra vidurio karjeros etapo darbuotojai, tik pusę (50%) apklausoje dalyvavusių šio karjeros etapo darbuotojų teigė esantys patenkinti turimu darbu. Vidurio karjeroje esantys darbuotojai taip pat labiausiai abejoja savo pasitenkinimu šiuo metu turimu darbu, 37,5% šio karjeros etapo respondentų teigė, esantys nei patenkinti, nei nepatenkinti šiuo metu turimu darbu ir, kaip matome 10 paveiksle, jų didžiausia dalis yra teigiančių, kad jie nepatenkinti šiuo metu turimu darbu.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 11 pav. Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas skirtinguose karjeros etapuose

Nors ankstyvajame karjeros etape motyvacija aukščiausia (10 pav.), tačiau organizacinis įsipareigojimas šiame etape yra žemiausias, esant galimybei darbą sutiktų keisti 46,67 % šiame etape esančių respondentų (11 pav.). 30 % ankstyvajame karjeros etape esančių respondentų nėra tvirtai apsisprendę, jie galbūt sutiktų keisti darbą, galbūt ne, ir tik 23,33% respondentų, esančių šiame karjeros etape esant galimybe nekeistų dabartinę darbovietės. Tokį žemą organizacinio įsipareigojimo laipsnį gali lemti tai, kad šiam etape esantys darbuotojai, kaip buvo teigiama teorinėje dalyje, dar nėra spėję sudėti į organizaciją nei moralinių, nei materialių investicijų, todėl jiems ypač lengva pakeisti esamą darbovietę, neprarandant nei laiko nei pinigų.

Nors teorinėje dalyje buvo išsiaiškinta, kad aukščiausias organizacinio įsipareigojimo laipsnis yra vėlyvajame karjeros etape, tačiau kaip rodo empirinis tyrimas, Kauno apskrities turizmo ir

rekreacijos sektoriaus vėlyvojoje karjeroje esančių darbuotojų didžioji dalis (40 %) taip pat pasižymi žemu organizacinio įsipareigojimo laipsniu, atsiradus galimybei jie dabartinę darbovietę keistų į kitą. Tam galbūt didelę įtaką daro tai, kad šiame sektoriuje judant iš vienos darbovietės į kitą, galima išsinešti didžiąją dalį padarytų investicijų (pvz., kartu su darbuotoju gali pereiti ir klientai į kitą organizaciją, arba pereinant dirbti į kitą kelionių agentūrą, surinkti lojalumo taškai pas kelionių organizatorius taip pat išlieka).

Visgi, daugiausiai organizacinį įsipareigojimą organizacijai demonstruojančių darbuotojų yra vidurio karjeros etape, 56,25 % šiame karjeros etape esančių respondentų teigia, kad net atsiradus galimybei jie nekeistų organizacijos, kurioje šiuo metu dirba.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 12 pav. Darbuotojų lojalumas skirtinguose karjeros etape

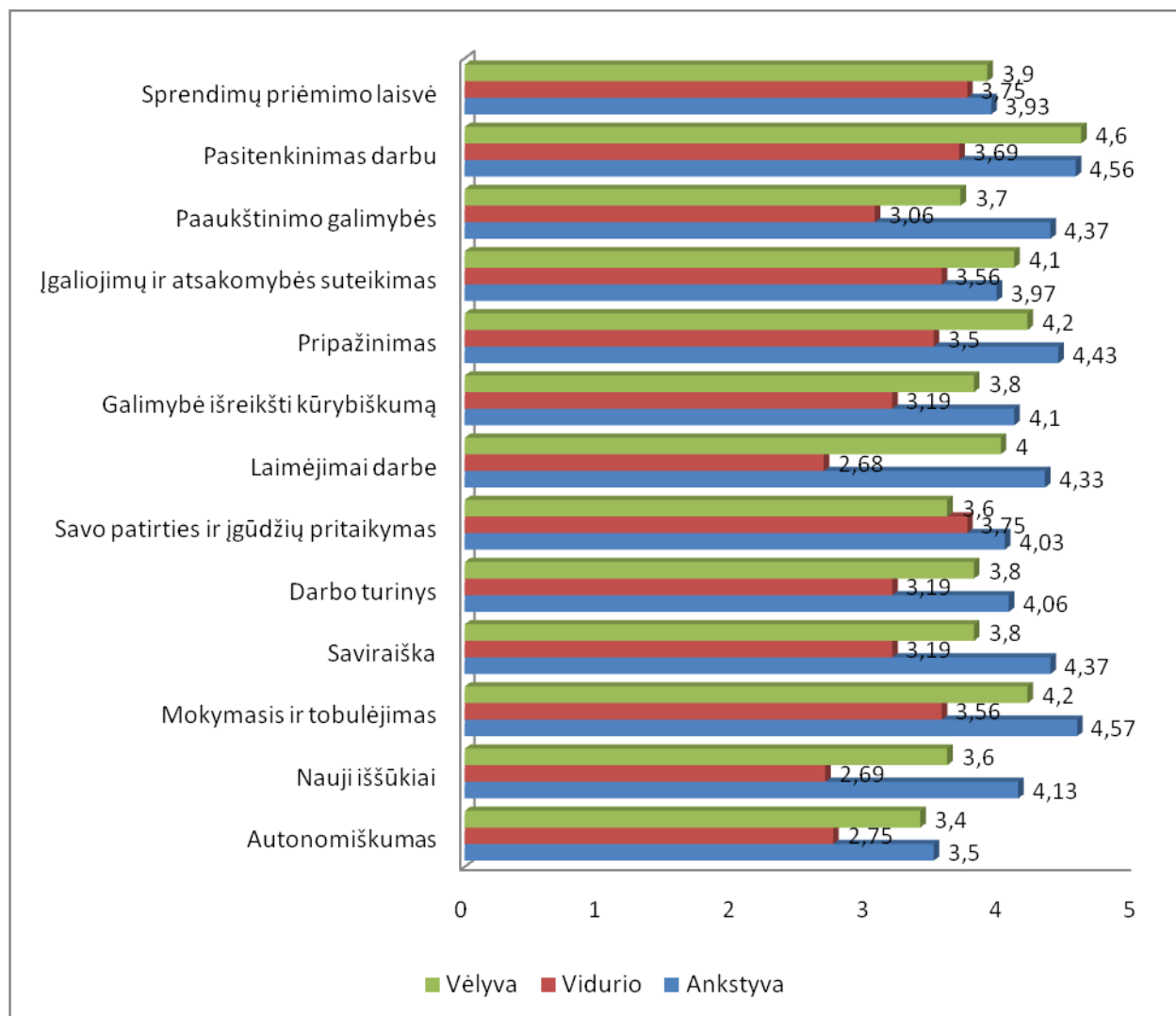
12 paveiksle atsispindi darbuotojų lojalumas skirtinguose karjeros etapuose, kaip matome, daugiausiai lojalių darbuotojų, kurie ne tik didžiuojasi, organizacija, kurioje dirba (80%), bet ir rekomenduotų ją draugui (76,67%) yra ankstyvajame karjeros etape. Taigi, nepaisant to, kad šiame karjeros etape darbuotojų organizacinis įsipareigojimas žemas (11 pav.), tačiau jų lojalumas yra aukštas. Toks paradoksas, galbūt, gali būti paaiškinamas tuo, kad nors šiame etape esantys darbuotojai nėra padarę didelių investicijų į organizaciją, jų lojalumą gali lemti aukšta motyvacija (10pav.), jaunatviškas

entuziazmas, aistra darbui, nes šiame sektoriuje dirbantys darbuotojai išties gali realizuoti savo laisvalaikio pomėgius ir puikiai derinti darbą su laisvalaikiu (keliavimas, sportavimas, kitų kultūrų pažinimas per bendravimą su turistais).

Mažesnė dalis respondentų besididžiuojančių savo organizacija yra vidurio ir vėlyvajame etape (po 50%). Mažiausiai linkę rekomenduoti savo organizaciją draugui vėlyvajame karjeros etape esantys darbuotojai (30%). Taigi, daugiausiai nelojalių darbuotojų pastebima vėlyvajame karjeros etape, 10 % nesididžiuoja organizacija, kurioje dirba, ir 30 % šiame etape esančių darbuotojų nerekomenduotų organizacijos, kurioje dirba savo draugui. Tarp jų taip pat daugiausiai dvejojančių ar didžiuojasi organizacija, kurioje dirba, ar ne (40%) bei neapsisprendusių ar rekomenduotų savo organizaciją draugui (40%) yra vėlyvajame karjeros etape. Galbūt, tokį žemą lojalumą galima paaiškinti tuo, kad šitas sektorius savo teikiamų paslaugų pobūdžiu, darbo krūviais (viešbučiuose naktinės pamainos, kelionių agentūrose, nuolatinis keliavimas po info - turus ir t.t) yra labiau priimtinesnis ir tinkamesnis jauniems žmonėms, tai taip pat patvirtina, jų itin aukšta pasitinkinimas darbu bei lojalumas.

Taigi, remiantis aukščiau išanalizuotais tyrimo duomenimis galime daryti išvadą, kad aukščiausia motyvacija pasižymi darbuotojai esantys ankstyvajame karjeros etape, jų didžiausia dalis yra patenkinti šiuo metu turimu darbu, mažiausiai patenkintų - vidurio karjeros etape. Organizacinis įsipareigojimas didžiausias vidurio karjeros etape, mažiausiais – ankstyvajame. Mūsų atlikto tyrimo duomenimis lojalumas taip pat aukščiausias ankstyvajame karjeros etape, nes jame pastebėta daugiausiai savo lojalumą demonstruojančių darbuotojų, žemiausias – vėlyvajame karjeros etape.

**Trečias empirinio tyrimo uždavinys** taip pat tiesiogiai siejasi su trečia (H3) ir ketvirta (H4) hipotezėmis. Įgyvendinimui šį uždavinį pirmiausia pasinaudosime F. Herzberg motyvacijos teorija (plačiau apie ją žiūrėti 1.1 skyrių) ir visus motyvaciją stiprinančius veiksnius suskirstysime į dvi kategorijas- motyvatorius ir higieninius - išanalizavę abi kategorijas atskirai, nustatysime kurie veiksniai, kuriame etape yra svarbesni stiprinant darbuotojų motyvaciją.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 13 pav. *Motyvaciniai veiksniai* pagal F. Herzberg motyvacijos teoriją skirtinguose karjeros etapuose

13 paveiksle matome, kad stipriausi *motyvaciniai veiksniai* ankstyvajame karjeros etape yra mokymasis ir tobulėjimas (4,57 balo), pasitenkinimas darbu (4,56 balo) bei pripažinimas (4,43 balo). Ankstyvoje karjeroje esantys respondentai naujiems iššūkiams bei autonomiškumui vidutiniškai skyrė atitinkamai tik 4,13 ir 3,5 balų pagal 5 balų Likert skalę. Autonomiškumas, ankstyvoje karjeroje esančių respondentų nuomone, veikia kaip silpniausias motyvacinis veiksnys (13 pav.).

Vidurio karjeros etape stipriausi motyvaciniai veiksniai yra savo patirties ir įgūdžių pritaikymas, sprendimų priėmimo laisvė (abiems šiems veiksniams vidutiniškai skirta 3,75 balus), įgaliojimų ir atsakomybės suteikimas, bei mokymasis ir tobulėjimas (abiems šiems veiksniams vidutiniškai skirta 3,56 balų). Vidurio karjeroje esantys darbuotojai saviraiškai vidutiniškai skyrė tik

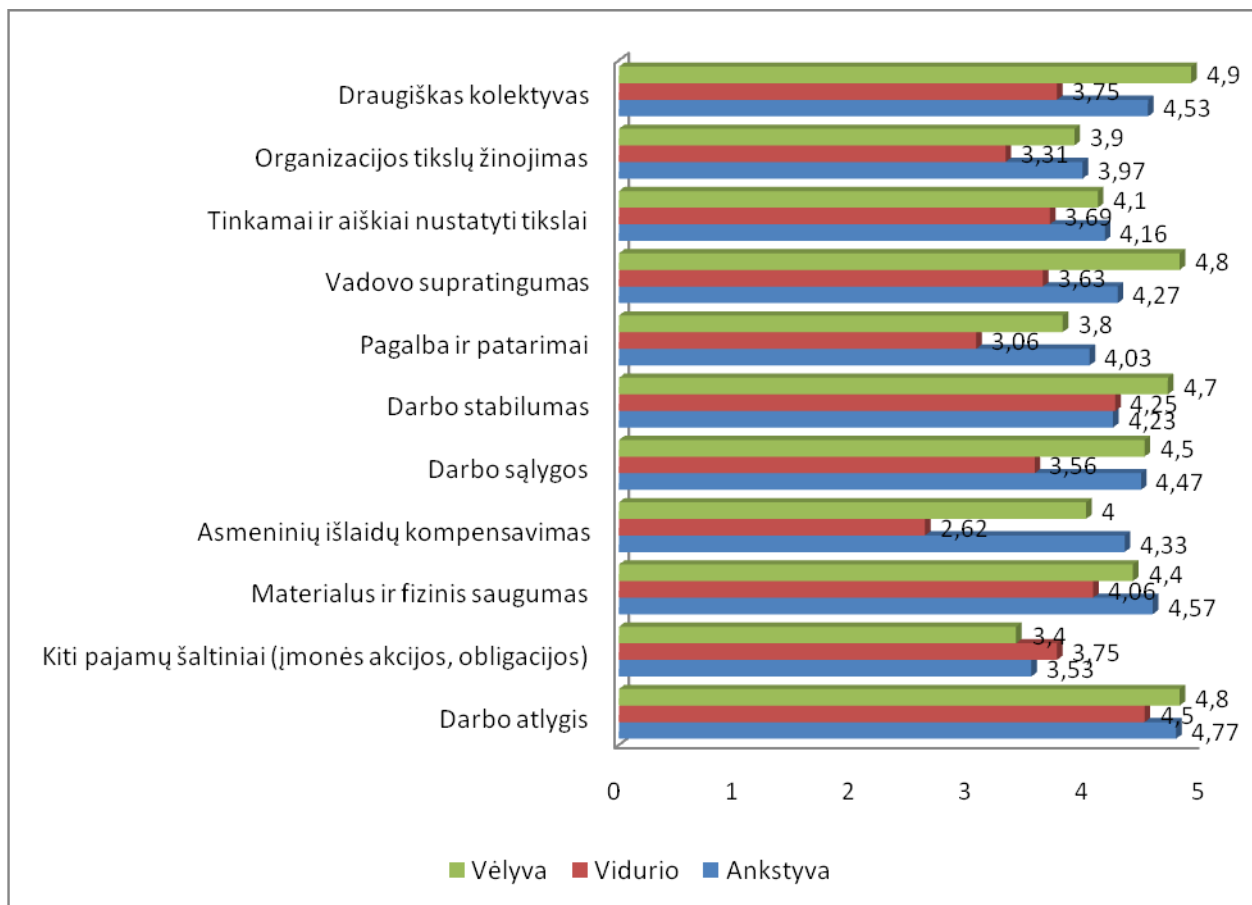
3,19 balų pagal Likert skalę. Silpniausi motyvaciniai veiksniai vidurio karjeros etape, pagal šiame etape esančių respondentų duomenis, yra laimėjimai darbe (2,68 balo) ir nauji iššūkiai (2,69 balo) (13 pav.).

Vėlyvajame karjeros etape stipriausi motyvaciniai veiksniai yra pasitenkinimas darbu (4,6 balo), pripažinimas bei mokymasis ir tobulėjimas (abu vidutiniškai po 4,2 balų). Silpniausias motyvacinis veiksnys, pagal vėlyvoje karjeroje esančių respondentų atsakymų duomenis, yra autonomiškumas, kuriam vidutiniškai buvo skirta tik 2,75 balo pagal 5 balų Likert skalę.

Apibendrinant motyvacinių veiksnių svarbą, galime teigti, motyvaciniai veiksniai svarbiausi darbuotojams esantiems ankstyvajame karjeros etape (13 pav.). Higieniniai veiksniai, kaip matome 14 paveiksle, svarbiausi darbuotojams esantiems vėlyvajame karjeros etape.

**Higieninių veiksnių** vertinimas motyvaciniame procese pateiktas 14 paveiksle, kaip matome, darbo atlygis (4,77 balo), materialus ir fizinis saugumas (4,57 balo) bei draugiškas kolektyvas (4,53 balo) ankstyvajame karjeros etape veikia kaip svarbiausi higieniniai veiksniai. Kaip teigiama F. Herberg motyvacijos teorijoje, jie patys savaime nemotyvuoja, tačiau gali būti nepasitenkinimo šaltinis, todėl jie taip pat labai svarbūs motyvavimo procese (žr. 1.1 skyrių). Vadovo supratingumas (4,27 balo) bei pagalba ir patarimai (4,03 balo) yra taip pat svarbūs higieniniai veiksniai šiame etape. Nors vidurio, kaip ir ankstyvajame, karjeros etape svarbiausi higieniniai veiksniai išlieka darbo atlygis (4,5 balo) ir materialus ir fizinis saugumas (4,06 balo), tačiau šiame etape taip pat darbuotojams svarbus tampa darbo stabilumas (4,25 balo).

Vėlyvajame karjeros etape be darbo atlygio, kaip vieno svarbiausių higieninių veiksnių (4,8 balo) ir darbo stabilumo (4,7 balo) taip pat darbuotojams svarbus draugiškas kolektyvas (4,9 balo) ir vadovo supratingumas (4,8 balo). Kiti pajamų šaltiniai (3,4 balo) bei pagalba ir patarimai (3,8 balo) vėlyvajame karjeros etape esantiems darbuotojams nėra itin svarbūs.



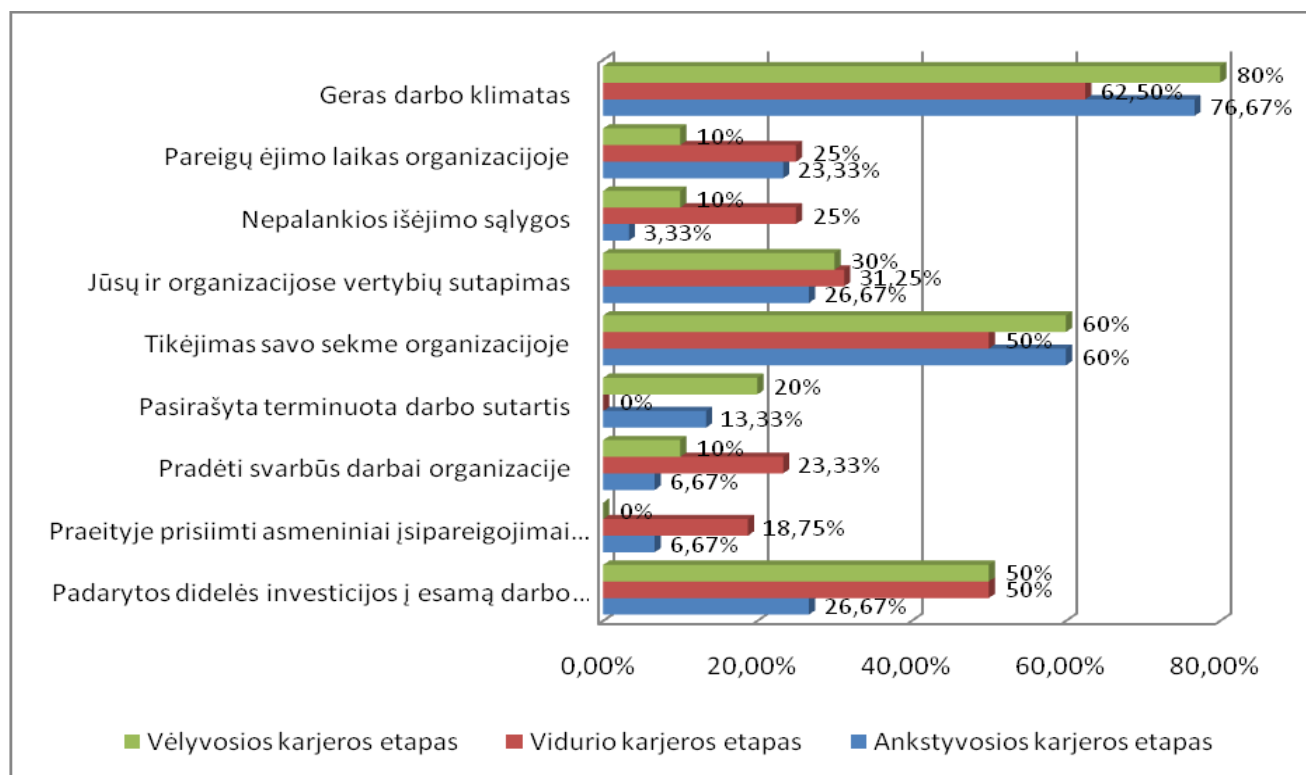
Šaltinis: sudaryta autorės

#### 14 pav. *Higieniniai veiksniai* pagal F. Herzberg motyvacijos teoriją skirtinguose karjeros etapuose

Apjungus tiek motyvacinius, tiek higieninius (5 PRIEDAS) veiksnius pastebima, kad didžiausią įtaką motyvacijai ankstyvajame karjeros etape turi darbo atlygis, materialus ir fizinis saugumas bei mokymasis ir tobulėjimas. Vidurio, kaip ir ankstyvajame, karjeros etape - darbo atlygis bei materialus ir fizinis saugumas, tačiau šiame etape darbuotojams dar labai svarbus ir darbo stabilumas. Vėlyvojoje karjeroje esantiems darbuotojams svarbiausia draugiškas kolektyvas ir tik po to, kaip svarbiausi motyvaciją stiprinantys veiksniai, seka darbo atlygis ir vadovo supratingumas. Taigi, nors motyvaciniai veiksniai didžiausią svarbą turi ankstyvajame karjeros etape (13 pav.), o higieniniai - vėlyvajame (14 pav.), bet apjungus tiek motyvacinius, tiek higieninius veiksnius matome (5 PRIEDAS), kad visgi visuose karjeros etapuose higieniniai veiksniai, stiprinant darbuotojų motyvaciją, šiuo metu yra daug svarbesni negu motyvatoriai.

Veiksniai įtakojantys darbuotojų organizacinę įsipareigojimą pavaizduoti 15 paveiksle.





Šaltinis: sudaryta autorės

### 15 pav. Darbuotojų organizacinį įsipareigojimą lemiantys veiksniai skirtinguose karjeros etapuose

Kaip matome 15 paveiksle, ankstyvajame karjeros etape organizacinį įsipareigojimą daugiausiai lemia psichologiniai veiksniai t.y. geras darbo klimatas (76,67 %) bei tikėjimas savo sėkme organizacijoje (60%). Mažiausia įtakos organizaciniam įsipareigojimui šiame karjeros etape turi nepalankios išėjimo sąlygos (3,33%).

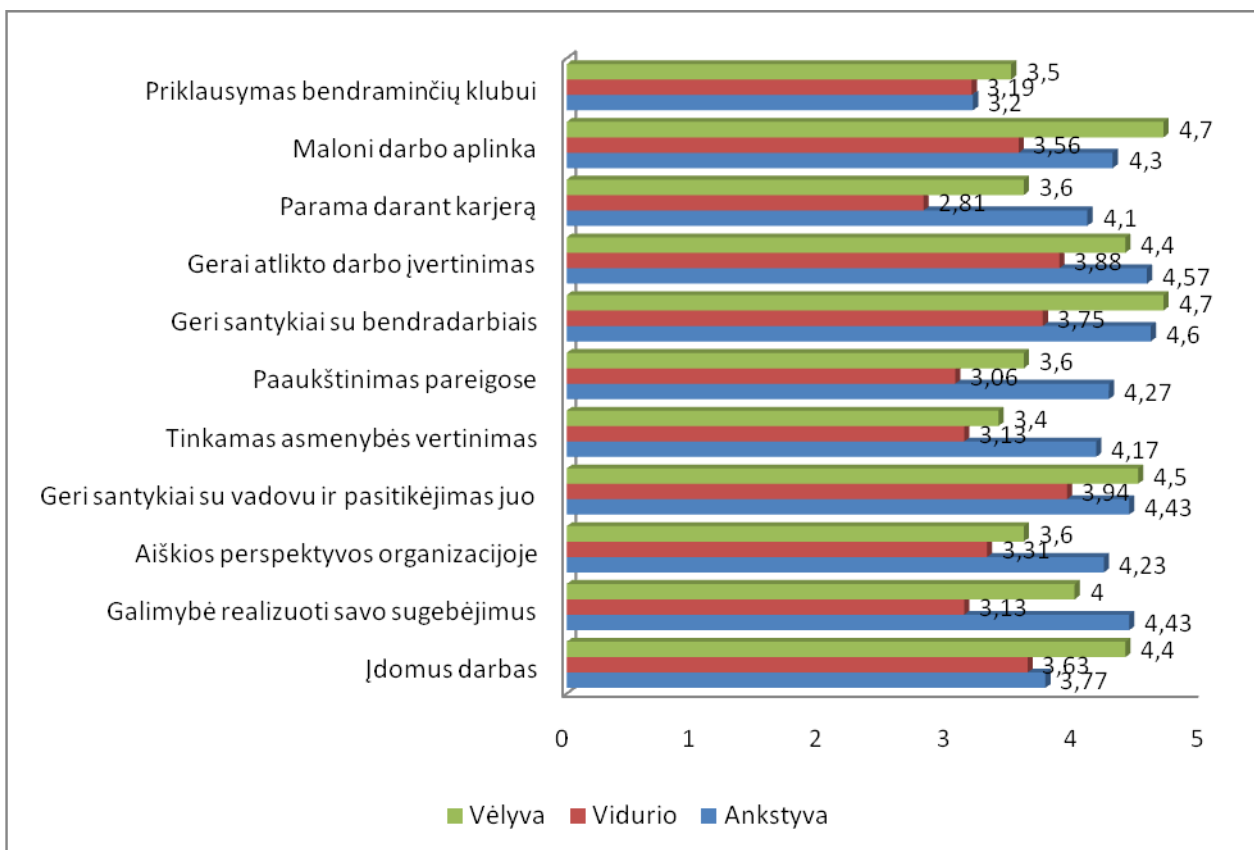
Vidurio karjeros etape (15 pav.) be psichologinių veiksnių, tokių kaip “geras darbo klimatas” (62,50 %) ir “tikėjimas savo sėkme organizacijoje” (50%) organizacinį įsipareigojimą taip pat dideliu dalimi lemia ir elgesio veiksniai t.y padarytos didelės investicijos į esamą darbo vietą (50%). Struktūriniai veiksniai – pareigų ėjimo laikas (25 %) ir nepalankios išėjimo sąlygos (25%) šiame karjeros etape organizaciniam įsipareigojimui didelės reikšmės neturi.

Vėlyvajame karjeros etape esančių respondentų nuomone, jų organizacinį įsipareigojimą, kaip ir ankstyvajame karjeros etape, labiausiai įtakoja psichologiniai ir elgesio veiksniai t.y. geras darbo klimatas (80%), tikėjimas savo sėkme organizacijoje (60%) ir padarytos didelės investicijos į esamą darbo vietą (50%). Struktūriniai veiksniai – pareigų ėjimo laikas organizacijoje bei nepalankios išėjimo sąlygos šiame etape taip pat nėra svarbūs, juos pasirinko tik 10 % vėlyvajame karjeros etape esančių respondentų.

Įvertinus organizacinių veiksnių svarbą kiekviename karjeros etape matome, kad darbuotojų organizacinį įsipareigojimą labiausia veikia psichologiniai veiksniai - geras darbo klimatas bei tikėjimas savo sėkme organizacijoje- nesvarbu kuriame karjeros etape jie bebūtų.

Toliau aptarsime svarbiausius lojalumą organizacijai stiprinančius nematerialius ir materialius veiksnius kiekviename karjeros etape atskirai ir bendrai įvertinsime kuriame karjeros etape kurie veiksniai – nematerialūs ar materialūs- yra svarbiausi .

Taigi, ankstyvame karjeros etape lojalumą organizacijai labiausiai stiprina šie **nematerialūs veiksniai** (16 pav.): geri santykiai su bendradarbiais (4,6 balo), gerai atlikto darbo įvertinimas (4,57 balo). Taip pat šiame etape esantiems darbuotojams labai svarbu geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo (4,43 balo) bei galimybė realizuoti savo sugebėjimus (4,43 balo). Priklausymas bendraminčių klubui šiame karjeros etape yra pats silpniausias lojalumą organizacijai stiprinantis nematerialus veiksnys, jam vidutiniškai skirta tik 3,2 balo.



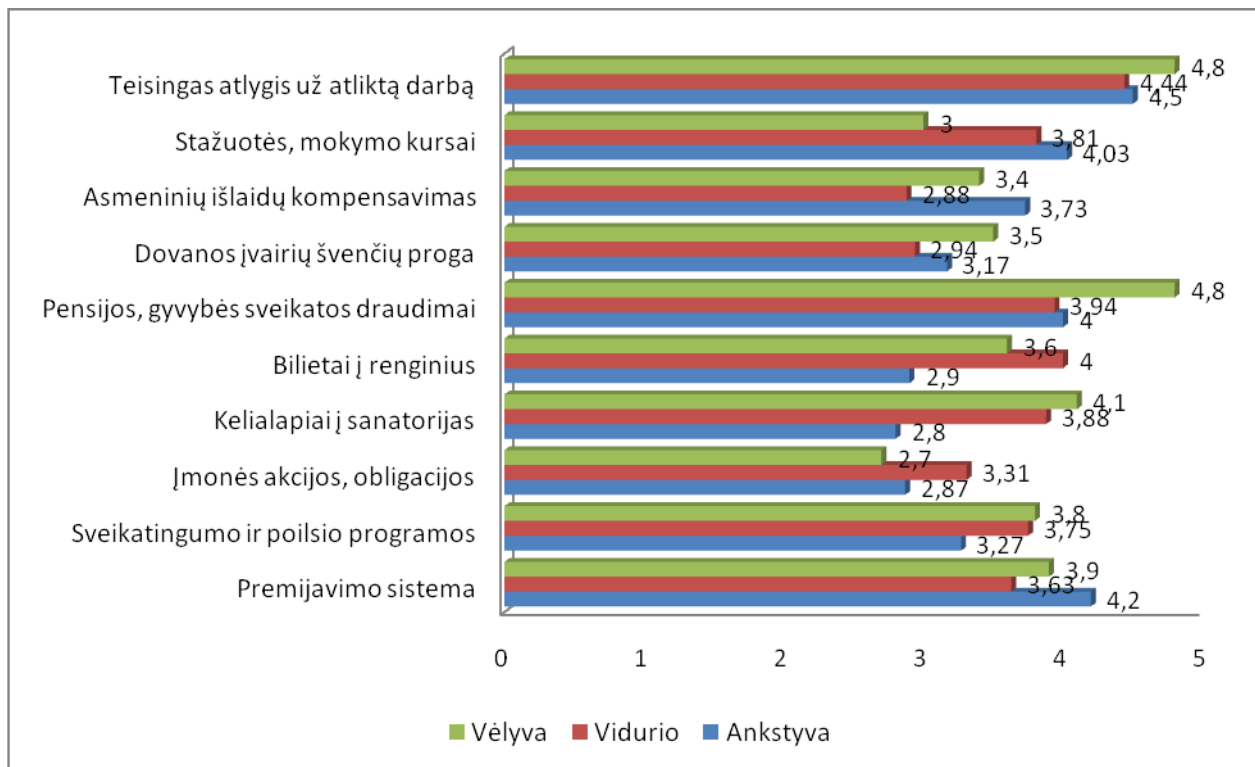
Šaltinis: sudaryta autorės

**16 pav. Lojalumą organizacijai stiprinantys nematerialūs veiksniai skirtinguose karjeros etapuose**

Vidurio karjeros etape, kaip ir ankstyvajame, svarbiausiais lojalumą organizacijai stiprinančiais veiksniais darbuotojai taip pat laiko gerus santykius su vadovu ir pasitikėjimą juo (3,94 balo), gerai atlikto darbo įvertinimą (3,88 balo) ir gerus santykius su bendradarbiais (3,75 balo). Tačiau šiame karjeros etape pačiu nereikšmingiausiu lojalumą stiprinančiu nematerialiu veiksmiu tampa parama darant karjerą (2,81 balo).

Remiantis apklausos duomenimis, vėlyvajame karjeros etape darbuotojams svarbiausia yra maloni darbo aplinka (4,7 balo) ir taip pat, kaip ankstesniuose etapuose, geri santykiai su bendradarbiais (4,7 balo) bei geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo (4,5 balo). Silpniausiu lojalumą organizacijai stiprinančiu nematerialiu veiksmiu šiame karjeros etape tampa tinkamas asmenybės vertinimas (3,4 balo).

Taigi, svarbu pažymėti, kad lojalumą stiprinančių nematerialių veiksmių įvertinimui karjeros etapai didelės reikšmės neturėjo, geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo bei geri santykiai su bendradarbiais išlieka labai svarbūs visuose trijuose karjeros etapuose.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 17 pav. Lojalumą organizacijai stiprinantys *materialūs veiksniai* skirtinguose karjeros etapuose

“Teisingas atlygis už atliktą darbą“ yra pats svarbiausias lojalumą organizacijai skatinantis *materialus veiksnys* visuose karjeros etapuose (17 pav.). Ankstyvame karjeros etape taip pat labai

svarbu premijavimo sistema (4,2 balo). Vidurio ir vėlyvojoje karjeroje - pensijos, sveikatos ir gyvybės draudimai (3,94 balo).

Ankstyvajame karjeros etape lojalumui sustiprinti mažiausiai reikšmės turi įmonės akcijos ir obligacijos (2,87 balo) bei kelialapiai į sanatorijas (2,8 balo). Vidurio karjeroje – asmeninių išlaidų kompensavimas ( 2,88 balo) ir dovanos įvairių švenčių proga (2,94 balo). Vėlyvojoje karjeroje, kaip ir ankstyvoje – įmonės akcijos ir obligacijos ( 2,7 balo), o taip pat šiame etape mažai reikšmės lojalumo stiprinimui teikia stažuotės ir mokymo kursai (3 balai).

Apjungus tiek materialius, tiek nematerialius lojalumą organizacijai stiprinančius veiksnius (5 PRIEDAS) pastebime, kad teisingas atlygis už atliktą darbą daro didžiausią įtaką lojalumo organizacijai stiprinimui visuose karjeros etapuose. Ankstyvoje karjeroje taip pat labai svarbūs geri santykiai su bendradarbiais bei gerai atlikto darbo įvertinimas. Vidurio karjeroje – pensijos, gyvybės bei sveikatos draudimai ir geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo. Vėlyvoje karjeroje – maloni aplinka ir taip pat geri santykiai su bendradarbiais. Apibendrinus visus lojalumą stiprinančius veiksnius galime daryti išvadą, kad nematerialūs veiksniai svarbesni ankstyvajame ir vėlyvajame karjeros etape, o materialūs- vidurio karjeros etape.

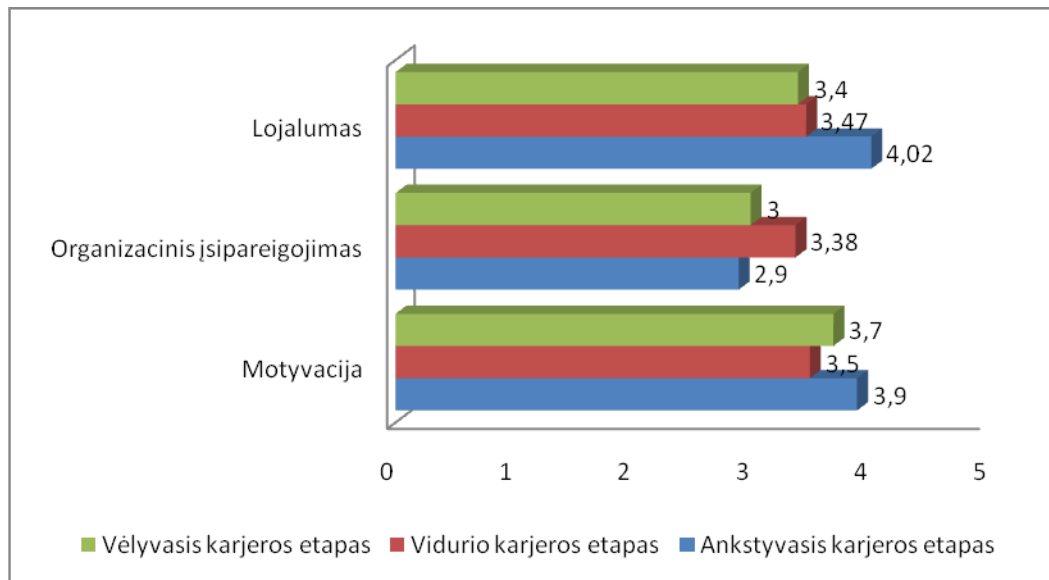
**Ketvirtas empirinio tyrimo uždavinys** bus aptartas tyrimo rezultatų įvertinime, nes jis apima visų tyrimo metu gautų duomenų apibendrinimą.

### **3.3 Tyrimo rezultatų įvertinimas**

Tyrimo analizė atskleidė motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo bei lojalumo laipsnį kiekviename karjeros etape ir padėjo nustatyti svarbiausius kiekviename etape motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą bei lojalumą stiprinančius veiksnius. Taigi, šiame poskyryje įvertinsime tyrimo rezultatus bei patvirtinsime arba paneigsime išskeltas hipotezes.

18 paveiksle matote ryšį tarp motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo kiekviename karjeros etape, o taip pat išvestus motyvacijos, organizacinio įsipareigojimo ir lojalumo įvertinimo vidurkius kiekviename karjeros etape. Remiantis tuo, galime teigti, kad tyrime dalyvavusių Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvacija, organizacinis įsipareigojimas ir lojalumas skirtinguose karjeros etapuose, nors ir neženkliai, tačiau skiriasi. Motyvacija yra aukščiausias ankstyvoje karjeros etape (3,9 balo), o žemiausia vidurio karjeros etape (3,5 balo ). Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas aukščiausias vidurio karjeros etape (3,38 balo), o lojalumas (4,02 balo) kaip ir motyvacija - ankstyvajame karjeros etape. Žemiausias organizacinis įsipareigojimas

(2,9 balo) ankstyvajame karjeros etape, lojalumas žemiausias esant vėlyvajame karjeros etape (3,4 balo).



Šaltinis: sudaryta autorės

### 18 pav. Motyvacija, lojalumas ir organizacinis įsipareigojimas skirtinguose karjeros etapuose

Toliau trumpai reziumuosime hipotezių tikrinimo rezultatus.

**1 hipotezė:** Darbuotojų *motyvacija yra aukščiausia ankstyvajame karjeros etape, o žemiausia - vidurio karjeros etape.*

Ši hipotezė patvirtino net 70 % ankstyvoje karjeroje esančių darbuotojų pasisakė esantys patenkinti šiuo metu turimu darbu. Tuo tarpu tik pusė (50%) apklausoje dalyvavusių vidurio karjeros etapo darbuotojų teigė esantys patenkinti turimu darbu. Šiame karjeros etape esantys darbuotojai taip pat labiausiai abejoja savo pasitenkinimu šiuo metu turimu darbu, 37,5% šio karjeros etapo respondentų teigė esantys nei patenkinti, nei nepatenkinti šiuo metu turimu darbu ir tarp jų didžiausia dalis yra teigiančių, kad jie nepatenkinti šiuo metu turimu darbu.

Apskaičiuoti motyvacijos įvertinimo vidurkiai taip pat įrodo tą patį - motyvacija yra aukščiausias ankstyvoje karjeros etape (3,9 balo), o žemiausia vidurio karjeros etape (3,5 balo).

**2 hipotezė:** Darbuotojų *organizacinis įsipareigojimas ir lojalumas aukščiausi vėlyvajame karjeros etape, o žemiausi, esant ankstyvajame karjeros etape.*

Ši hipotezė patvirtino tik iš dalies, mūsų tyrimas parodė, kad labiausiai įsipareigoję organizacijai jaučiasi vidurio karjeroje esantys darbuotojai, 56,25 % šiame karjeros etape esančių respondentų teigia, kad net atsiradus galimybei jie nekeistų organizacijos, kurioje šiuo metu dirba. O

didžiausią lojalumą demonstruoja darbuotojai esantys ankstyvajame karjeros etape, net 80 % respondentų didžiuojasi organizacija, kurioje dirba ir net 76,67% šiame etape esančių darbuotojų rekomenduotų savo organizaciją draugui. Mažiausiai organizacijai įsipareigojusių darbuotojų yra ankstyvajame karjeros etape, esant galimybei darbą sutiktų keisti 46,67 % šiame etape esančių respondentų. Nelojalių darbuotojų dalis didžiausia vėlyvajame karjeros etape, 10 % šiame etape esančių darbuotojų nesididžiuoja organizacija, kurioje dirba, ir 30 % darbuotojų nerekomenduotų organizacijos, kurioje dirba savo draugui. Tarp jų taip pat didžiausia dalis dvejojančių ar didžiuojasi organizacija, kurioje dirba, ar ne (40%) bei neapsisprendusių ar rekomenduotų savo organizaciją draugui (40%) taip pat yra vėlyvajame karjeros etape.

Organizacinio įsipareigojimo bei lojalumo vertinimo vidurkiai taip pat parodė, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas aukščiausias vidurio karjeros etape (3,38 balo), o lojalumas (4,02 balo) – kaip ir motyvacija - ankstyvajame karjeros etape. Žemiausias organizacinis įsipareigojimas ankstyvajame karjeros etape (2,9 balo), lojalumas žemiausias, esant vėlyvajame karjeros etape ( 3,4 balo).

Taigi, patikslinta hipotezė atrodo taip: *Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas aukščiausias vidurio karjeros etape, o lojalumas - ankstyvajame karjeros etape. Žemiausias organizacinis įsipareigojimas ankstyvajame karjeros etape, lojalumas žemiausias, esant vėlyvajame karjeros etape.*

Tai, kad iškelta hipotezė pasitvirtino tik iš dalies, galbūt nulemia tiriamojo sektoriaus specifiškumas, kaip jau minėjome anksčiau, turizmo ir rekreacijos sektorius, patraukliausia ir labiausiai tinkama darbo vieta jauniems žmonėms, nes jis savo teikiamų paslaugų pobūdžiu bei darbine aplinka labiausia traukia jaunimą, jie čia gali puikiai suderinti darbą su laisvalaikio pomėgiais. Norint padidinti vidurio bei vėlyvajame karjeros etape esančių darbuotojų lojalumą, reiktų jiems sukurti specialias lojalumą skatinančias programas, didžiausią dėmesį skiriant: vidurio karjeroje – pensijos, gyvybės bei sveikatos draudimų suteikimui ir gerų santykių su vadovu ir pasitikėjimo juo užtikrinimui; vėlyvoje karjeroje – malonios aplinkos sukūrimui, o taip pat gerų santykių su bendradarbiais palaikymui.

**3 hipotezė:** *Ankstyvajame karjeros etape didžiausią įtaką motyvacijai daro motyvaciniai veiksniai (F. Herberg teorija), o vidurio ir vėlyvajame etapuose svarbesni higieniniai veiksniai (F. Herberg teorija).*

Ši hipotezė pasitvirtino taip pat tik iš dalies, nors motyvaciniai veiksniai didžiausią svarbą turi ankstyvajame karjeros etape (13 pav.), o higieniniai - vėlyvajame (14 pav.), bet apjungus tiek motyvacinius, tiek higieninius veiksnius (5 PRIEDAS) matome, kad visgi visuose karjeros etapuose

higieniniai veiksniai stiprinant darbuotojų motyvaciją šiuo metu yra daug svarbesni negu motyvatoriai - jų įvertinimo vidurkiai yra didesni visuose karjeros etapuose.

Tokius tyrimo rezultatus greičiausiai galėjo įtakoti šiuo metu esanti sunki ekonominė padėtis Lietuvoje, kada daugeliui žmonių vis sunkiau patenkinti pačius pirminius savo poreikius (materialus bei fizinis saugumas, darbo atlygis, darbo stabilumas), todėl aukštesnių poreikių tenkinimas jiems šiuo metu tampa nebesvarbus. Todėl kuriant motyvacinės sistemos organizacijose labai svarbu atkreipti dėmesį į ekonominę bei socialinę šalies padėtį, nes tai kaip parodė mūsų tyrimas tai daro tiesioginę įtaką darbuotojų poreikiams.

Taigi patikslinta hipotezė atrodo taip: *Nors motyvaciniai veiksniai svarbesni ankstyvajame karjeros etape, o higieniniai- vėlyvajame, visgi visuose karjeros etapuose higieniniai veiksniai stiprinant darbuotojų motyvaciją šiuo metu yra daug svarbesni negu motyvatoriai.*

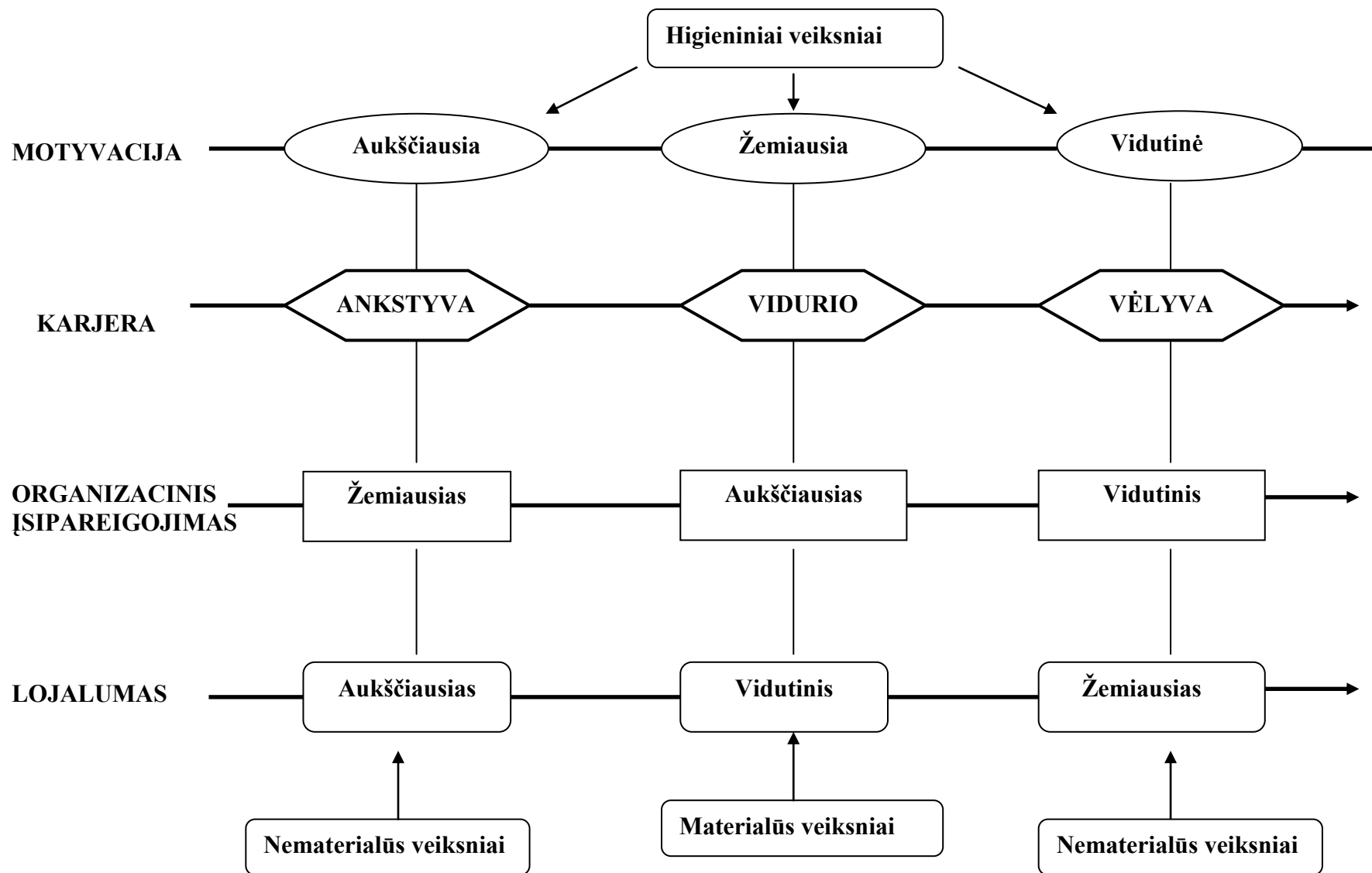
**4 hipotezė:** *Ankstyvajame karjeros etape lojalumo didinimui svarbesni nematerialūs veiksniai, o vidurio ir vėlyvajame etapuose - materialūs veiksniai.*

Ši hipotezė kaip antroji ir trečioji taip pat pasitvirtino tik iš dalies. Mūsų atlikto tyrimo duomenimis, teisingas atlygis už atliktą darbą daro didžiausią įtaką lojalumo organizacijai stiprinimui visuose karjeros etapuose. Ankstyvoje karjeroje taip pat labai svarbūs geri santykiai su bendradarbiais (4,6 balo) bei gerai atlikto darbo įvertinimas (4,57 balo). Vidurio karjeroje – pensijos, gyvybės bei sveikatos draudimai (3,94 balo) ir geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo (3,94 balo). Vėlyvoje karjeroje – maloni aplinka (4,7 balo) ir taip pat geri santykiai su bendradarbiais (4,7 balo). Todėl galima teigti, kad nematerialūs veiksniai svarbesni ankstyvajame ir vėlyvajame karjeros etape, o materialūs - vidurio karjeros etape.

Taigi, patikslinta hipotezė atrodo taip: *Nematerialūs veiksniai darbuotojų lojalumo stiprinimui svarbesni ankstyvajame ir vėlyvajame karjeros etape, o materialūs - vidurio karjeros etape.*

Kad vėlyvajame karjeros etape taip pat labiau svarbesni nematerialūs veiksniai nei materialūs, gali lemti tai, jog darbuotojai visa darbinį laikotarpį kaupė santaupas senatvei ir jie jaučiasi pakankamai materialiai apsirūpinę, todėl esant vėlyvajame karjeros etape jiems yra daug svarbiau maloni aplinka ir geri santykiai su bendradarbiais. Taip pat šiame karjeros etape esančius darbuotojus ištinka tam tikra šeimos krizė - namus palieka suaugę vaikai – todėl, vėlgi, vienišumo jausmą ir bendravimo trūkumą namuose jie bando kompensuoti būdami darbo kolektyve.

Pabaigai pateiksime empiriškai patikrintą skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo modelį (19 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo modelis



Kaip matome patikslintame modelyje (19 pav.), egzistuoja tiesioginis ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir jų lojalumo tik ankstyvoje karjeroje - čia tiek motyvacija, tiek lojalumas aukščiausi, o vidurio ir vėlyvoje karjeroje, tiesioginis ryšys nepastebėtas, nes vidurio karjeroje, nors motyvacija žemiausia, lojalumas – vidutinis; vėlyvajame karjeros etape atvirkščiai - motyvacija vidutinė, bet lojalumas žemiausias. Modelis taip pat parodo, kad kuriant motyvacinės sistemos organizacijoje šiuo metu didžiausią dėmesį reiktų skirti higieninių veiksnių tinkamam funkcionavimui užtikrinti. Norint turėti lojalius darbuotojus taip pat būtina atsižvelgti į tai kuriame karjeros etape yra darbuotojas, kad būtų tinkamai parinktos jo lojalumą stiprinančios priemonės. Kaip matome 19 paveiksle, norint paveikti darbuotojų esančių ankstyvajame ir vėlyvajame karjeros etapuose lojalumą, reiktų taikyti nematerialias lojalumą skatinančias priemones, o vidurio etape – materialias.

Konkrečios priemonės šių rekomendacijų įgyvendinimui pateiktos 10 lentelėje.

### 10 lentelė

#### Praktinės priemonės motyvacijos ir lojalumo užtikrinimui skirtinguose karjeros etapuose

Karjeros etapas	Motyvaciją ir lojalumą didinantys veiksniai	Priemonės motyvacijai ir lojalumui užtikrinti
Ankstyvasis karjeros etapas	<p><b>Motyvacija:</b></p> <p>Materialus ir fizinis saugumas; Darbo atlygis; Mokymasis ir tobulėjimas.</p> <p><b>Lojalumas:</b></p> <p>Teisingas atlygis už atliktą darbą; Santykiai su bendradarbiais; Gerai atlikto darbo įvertinimas.</p>	<p>Laiku mokamas atlyginimas su avansu; Reguliaris poilsio pertraukėlės; Darbo vietos aprūpinimas modernia ir nauja įranga; Kolektyvinės išvykos, bendras švenčių šventimas; Kas tris mėnesius viena pilnai apmokama poilsio diena; Mėnesio talento rinkimas, garbės lenta; Vieną dieną į mėnesį darbuotojų pasikeitimas tarp skyrių; Mainų programos su dukterinėm ar partnerių įmonėm užsienyje.</p>
Vidurio karjeros etapas	<p><b>Motyvacija:</b></p> <p>Materialus ir fizinis saugumas; Darbo atlygis; Darbo stabilumas.</p> <p><b>Lojalumas:</b></p> <p>Teisingas atlygis už atliktą darbą; Pensijos, gyvybės ir sveikatos draudimai. Geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo.</p>	<p>Viena kart per mėnesį šeimos diena; Vieša įmonės buhalterija, aiškūs finansiniai sandoriai; Pelno dalis skiriama darbuotojams, jų pramogoms organizuoti; Draudimo fondų sukūrimas, beprocentis trumpalaikių ir ilgalaikių kreditų teikimas; Aiškios vadovų ataskaitos, planų viešinimas; Aiškios karjeros valdymo sistemos sudarymas; Vadovų nuolatinis ir tiesioginis bendravimas su pavaldiniais; Kasdieniai 5min. susirinkimai dienos darbams aptarti.</p>

10 lentelė (tęsinys)

Karjeros etapas	Motyvaciją ir lojalumą didinantys veiksniai	Priemonės motyvacijai ir lojalumui užtikrinti
Vėlyvasis karjeros etapas	<p><b><u>Motyvacija:</u></b>                      Draugiškas kolektyvas                      Darbo atlygis                      Vadovo supratingumas</p> <p><b><u>Lojalumas:</u></b>                      Teisingas atlygis už atliktą darbą;                      Maloni darbo aplinka                      Geri santykiai su bendradarbiais</p>	Senjorų klubo sukūrimas ir aktyvi parama jo veiklai; Bendros laisvalaikio veiklos organizavimas (teatras, vakaronės kaimo turizmo sodybose); Rytiniai arbatos gėrimo ritualai; Gražiausių kartu praleistų akimirų fotografijų paroda.

Šaltinis: sudaryta autorės

Empirinis tyrimas parodė, kad ankstyvajame karjeros etape svarbu darbuotojams užtikrinti materialų ir fizinį saugumą bei skirti tinkamą darbo atlygį. Vidurio, kaip ir ankstyvajame karjeros etape, taip pat svarbu darbuotojui suteikti deramą darbo atlygį bei materialų ir fizinis saugumą, tačiau šiame etape dar labai svarbu darbuotojams garantuoti darbo stabilumą. Vėlyvajame karjeros etape - be darbo atlygio užtikrinimo organizacija turėtų stengtis palaikyti draugišką atmosferą darbo kolektyve ir skatinti vadovų toleranciją bei supratingumą šiame karjeros etape esančių darbuotojų atžvilgiu. Norint skatinti darbuotojų lojalumą ankstyvajame karjeros etape labai svarbu užtikrinti gerus kolektyvo darbuotojų santykius, stengtis suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams ir visuomet įvertinti jų gerai atliktą darbą. Vidurio karjeroje – organizacija turėtų pasirūpinti darbuotojų pensijos, gyvybės bei sveikatos draudimais ir taip pat skatinti darbuotojų gerus santykius su vadovais ir pasitikėjimą jais. Vėlyvoje karjeroje – organizacija turėtų pasistengti darbuotojams sukurti malonią darbo aplinką bei, kaip ir ankstesniuose karjeros etapuose, pasirūpinti geru darbo klimatu, kad užtikrint gerus santykius tarp darbuotojų.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Motyvavimo priemonės skirtas įvairiuose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimui galima suskirstyti į materialias (finansines ir nefinansines) ir nematerialias (psichologines, moralines), o motyvavimo sėkmė priklauso nuo jų tarpusavio tinkamo derinimo. Be pagrindinio atlyginimo gali būti naudojami premijų, ilgalaikių ir trumpalaikių skatinimų ir įvairiausių papildomų naudų paketai taip pat karjeros galimybių sudarymas, saviraiška darbe, pripažinimas ir visa kita, kas darbuotojo vertinama savaime ir sukuria jo vidinę motyvaciją.
2. Darbuotojų motyvavimas ir jų lojalumo ugdymas skirtinguose karjeros etapuose, priklauso nuo darbuotojų poreikių ir jų organizacinio išsipareigojimo laipsnio. Todėl siekiant valdyti karjerą ir tinkamai motyvuoti darbuotojus įvairiuose jų karjeros etapuose, būtina ne tik žinoti ir suprasti, kas yra būdinga konkrečiam karjeros etapui, bet ir mokėti parinkti tinkamas motyvavimo priemones, pagal darbuotojų poreikius vyraujančius tam tikrame karjeros etape ir atsižvelgiant į jų išsipareigojimo organizacijai laipsnį.
3. Sukurtas skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimo modelis parodo, kad ankstyvajame karjeros etape esančių darbuotojų motyvacijos laipsnis aukštas, o organizacinio išsipareigojimo ir lojalumo laipsnis žemas; vidurio karjeroje – motyvacija žema, tačiau organizacinis išsipareigojimas ir lojalumas vidutiniai; vėlyvojoje karjeroje – motyvacija vidutinė, organizacinis išsipareigojimas ir lojalumas aukšto laipsnio. Darbuotojų motyvaciją ankstyvoje karjeroje labiausiai veikia motyvaciniai veiksniai, o vidurio ir vėlyvojoje karjeroje higieniniai. Lojalumui ankstyvajame karjeros etape didžiausią įtaką daro nematerialūs veiksniai, o vidurio ir vėlyvajame karjeros etape materialūs veiksniai.
4. Atlikus tyrimą patvirtino, kad Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų esančių ankstyvajame karjeros etape motyvacija yra aukščiausia, o žemiausia - vidurio karjeros etape. Kitaip nei teorinėje dalyje nustatytos tendencijos, atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų organizacinis išsipareigojimas aukščiausias vidurio karjeros etape, o žemiausias - ankstyvajame karjeros etape. Lojalumas šiame sektoriuje aukščiausias darbuotojų esančių ankstyvajame karjeros etape, o žemiausias - vėlyvajame karjeros etape. Nors taip kaip ir teorinėje dalyje teigta, motyvaciniai veiksniai buvo svarbesni šio sektoriaus darbuotojams esantiems ankstyvajame karjeros etape, o higieniniai-

vėlyvajame, visgi visuose karjeros etapuose higieniniai veiksniai, stiprinant Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus darbuotojų motyvaciją, šiuo metu yra daug svarbesni negu motyvatoriai. Taip pat tyrimas parodė, kad nematerialūs veiksniai darbuotojų lojalumo stiprinimui svarbesni ne tik ankstyvajame, bet ir vėlyvajame karjeros etape, o materialūs tik vidurio karjeros etape.

Taigi, norint organizacijose efektyviau valdyti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvaciją ir lojalumą siūlome atsižvelgti į tokias rekomendacijas:

- Kuriant motyvacinės sistemos organizacijoje šiuo metu didžiausią dėmesį reiktų skirti higieninių veiksnių tinkamam funkcionavimui užtikrinti.
- Ankstyvajame karjeros etape esantiems darbuotojams ne tik užtikrinti materialų ir fizinį saugumą bei skirti tinkamą darbo atlygį, bet taip pat suteikti galimybę mokytis ir tobulėti.
- Vidurio karjeros, kaip ir ankstyvojo karjeros etapo darbuotojams, suteikti deramą atlygį už jų gerai atliktą darbą, garantuoti materialų ir fizinį saugumą, o taip pat užtikrinti darbo stabilumą.
- Vėlyvajame karjeros etape - be darbo atlygio užtikrinimo organizacija turėtų stengtis palaikyti draugišką atmosferą darbo kolektyve ir skatinti vadovų toleranciją bei supratingumą šiame karjeros etape esančių darbuotojų atžvilgiu.
- Norint paveikti darbuotojų esančių ankstyvajame ir vėlyvajame karjeros etapuose lojalumą, reiktų daugiau taikyti nematerialias lojalumą skatinančias priemones, o vidurio etape – materialias.
- Ankstyvajame karjeros etape labai svarbu užtikrinti gerus kolektyvo darbuotojų santykius, stengtis suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams ir visuomet įvertinti jų gerai atliktą darbą.
- Vidurio karjeroje – organizacija turėtų pasirūpinti darbuotojų pensijos, gyvybės bei sveikatos draudimais, o taip pat skatinti darbuotojų gerus santykius su vadovais ir pasitikėjimą jais.
- Vėlyvoje karjeroje – organizacija turėtų pasistengti darbuotojams sukurti malonią darbo aplinką bei, kaip ir ankstesniuose karjeros etapuose, pasirūpinti geru darbo klimatu, kad užtikrint gerus santykius tarp darbuotojų.

## S U M M A R Y

***The theme relevance and necessity of its decision.*** The shortness of employee loyalty and motivation is one of the biggest problems facing organizations today. According to the data of Lithuania largest public opinion and market research Company TNS Gallup, Lithuanian staff loyalty is one of the lowest in the Baltic countries but also across Europe: less than one out of nine workers feel motivated at work and loyal to the company, which they belong to. In particular, it is difficult to motivate and retain young people in an organization when their life is driven by new challenges and changes. Or, older workers, who take a critical view on any new developments and make it difficult to survive any change. Therefore, one of the most important tasks for human resource management in nowadays organization is to create such a motivation system which not only meets workers' needs in the different career stages, but also to promote its loyalty to the organization.

***The object of search work*** - employee motivation and loyalty in the different stages of carrier.

***The goals of the work:***

1. Distinguish reasoning methods and tools suited to motivate employees in various stages of their careers.
2. To evaluate different motivating methods and their impact of increasing workers' loyalty to the organization.
3. Compose empirical research model of motivation and loyalty in the different stages of carrier.
4. Identify the factors influencing employee motivation at different career stages and to assess their impact on the employees' loyalty to tourism and recreation sector companies.

***The main results of the research.*** Analysis of the motivation conception by various authors highlighted that motivating tools for the various career stages of workers can be divided into tangible (financial and non financial) and intangible (psychological, moral) motivation success depends on proper coordination between them. To manage a career and well-motivated staff in various stages of their careers, it is necessary not only to know and understand what is specific for a particular career stage, but also be able to choose any reasonable motivating tools, according to the prevailing needs of workers in a given career stage, and depending on their degree of commitment to the organization. The investigation shows, that Kaunas region tourism and recreation sector workers in the early stage of

career characterizes themselves as the highest motivating and the lowest – in the mid-career stage. However, the study revealed that, Kaunas region tourism and recreation sector employees organizational commitment is the highest in the mid-career stage, while the lowest - in the early career stage. The highest employees loyalty in this sector noticed in the early career stage, while the lowest – in the late career stage. Although just as it was considered more important motivating factors were employees located at an early stage of career, and hygiene - in the late carrier stage, however, at all career stages hygiene factors enhancing Kaunas region tourism and recreation sector motivation is now more important than the motivators. The analysis also showed that immaterial factors important for building staff loyalty not only in early but also in late career stage, and material - only in mid career stage.

***The structure and largeness of work.*** The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 68 pages, including 10 charts and 19 pictures. The list of literature consists of 67 sources.

## MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BAKANAUSKIENĖ, Irena; STANIULIENĖ, Sonata; MAZILIAUSKIENĖ, Ingrida. (2008) Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr, 46, p. 33-46. ISSN 1392 – 1142.
2. BASSET-JONES, Nigel; LLOYD, Geoffrey C. (2005) Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of management development*, vol. 24, no. 10, pp. 929-943.
3. BROOKS, Abby. M. (2007) It's all about the motivation: factors that influence employee motivation in organization. Mokslų daktaro disertacija. Knoxville. 139 p.
4. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija. 76p. ISBN 9986-13-434-X.
5. CARSON, Charles M. (2005) A historical view of Douglas McGregor's theory Y. *Management decision*, vol. 43, no. 3, pp. 450 – 460.
6. CHEW, Janet; CHAN, Christopher (2008) Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, vol. 29, no.6, pp.503-521.
7. ČIUTIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; NEVERAUSKAS, Bronius. (2006) Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career. *Engineering Economics*, Kaunas: Technology, No. 5 (50), p. 99 – 106. ISSN 1392-2785.
8. DANILEVIČIUS, Eugenijus. (2008) Karjeros plėtros modeliavimas. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Nr. 3, p. 145 – 159. ISSN 1392-3137.
9. DAUGĖLAITĖ, Lina; RUMBAUSKAITĖ, Renata; MATUZIENĖ Ina. (2006) Šiaulių miesto privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbinėje veikloje dominuojančių motyvų vertinimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr.2 (9) , p. 60 – 65. ISSN 1648-8776.
10. DUBINAS, Valentinas. (2001) Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis. Šiauliai: ŠU. 137 p. ISBN 9986-38-276-9.
11. DUBINAS, Valentinas; ŠEVAREIKIENĖ, Danguolė. (2002) Profesinės veiklos motyvacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 22, p. 81 – 89. ISSN 1392-1142.
12. DRUMMOND, Helga. (2000) Introduction to organizational behavior. Oxford university press. 368 p.
13. ELIZUR, Dov; KOSLOWSKY, Meni. (2001) Values and organizational commitment. *International journal of manpower*, MCB university press, vol. 22, no. 7, pp. 593 – 599.

14. ESKILDSEN, Jacob K.; KRISTENSEN, Kai; WESTLUND, Anders H. (2003) Work motivation and job satisfaction in Nordic countries. *Employee relations*, vol. 26, no. 2, pp. 122 – 136.
15. GRAŽULIS, Vladimiras. (2005) Motyvacijos pasaulis- jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas. 78 p. ISBN 9955-497-71-8.
16. HARTLEY, Nell Tabor. (2006) Management history: an umbrella model. *Journal of management history*, vol. 12, no. 3, pp. 278 - 292.
17. HEIJDEN, Beatrice; SCHALK, Rene; VELDHOVEN, Marc. (2008) Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career development International*, vol. 13, no. 2, pp. 85 – 94.
18. HITKA, Miloš; SIROTIKOVA, Maria. (2009) Motivational growth of employees' performance. *Ekonomika*, Kaunas: VUKHF, Nr. 86, p. 7-21. ISSN 1392 – 1258.
19. HUDDLESTON, Patricia; GOOD, Linda K. (1999) Job motivators in Russian and Polish retail firms. *International journal of retail & distribution management*, MCB university press, vol. 27, no. 9, pp. 383 -392.
20. JENSEN, Doug; MCMULLEN, Tom; STARK, Mel. (2008) Vadovams apie atlygį: Viskas ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai. Vilnius: Logotipas. 226 p. ISBN 978-9955-460-61-9.
21. JĖČIUVIENĖ, Marija. (2006) Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 38, p. 67- 78. ISSN 1392-1142.
22. KARDELIS, Kęstutis. (2007) Moslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 400 p.
23. KAZLAUSKAITĖ, Rūta; BUČIŪNIENĖ, Ilona; TURAUSKAS, Linas. (2006) Building employee commitment in hospitality industry. *Baltic journal of management*, vol. 1, no. 3, pp. 300-314.
24. KINDERIS, Remigijus. (2009) Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonės. *Tilta*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Nr. 1, p. 39 – 49. ISSN 1392-3137.
25. KOOIJ, Dorien; LANGE, Annet; JANSEN, Paul; DIKKERS, Josje. (2008) Older workers' motivation to continue to work: five meanings o age. *Journal of managerial psychology*, vol. 23, no. 4, pp. 364-387.
26. LIN, Shao-Lung, HSIEH, An-Tien. (2002) Constraints of task identity on organizational commitment. *International journal of manpower*, vol. 23, no. 2, pp. 151 – 165.
27. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2006) Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Nr. 1, p. 11 – 18. ISSN 1392-3137.
28. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 34, p. 77 – 91. ISSN 1392-1142.



29. MASLOW, Abraham H.. (2006) Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa. 405 p. ISBN 9955-605-19-7.
30. MATUZIENĖ, Ina; MIKUTIENĖ, Lina; MOCKIENĖ, Ilona. (2007) Darbo motyvacijos ypatumai Šiaulių miesto verslo įmonėse. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 3 (14), p. 182 – 187. ISSN 1648-8776.
31. NIJHOF, Wim J.; JONG, Margriet J.; BEUKHOF, Gijs. (1998) Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European industrial training*, MCB university press, vol. 22, no. 6, pp. 243 – 248.
32. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė. (2002) Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 22, p. 219 – 230. ISSN 1392-1142.
33. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė. (2006) Karjeros valdymas. Kaunas: VDU, 172 p.
34. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KALININA, Irina. (2004) Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU, Nr. 31, p. 179 – 193. ISSN 1392-1142.
35. RABEY, Gordon P. (2001) Motivation is response. *Industrial and commercial training*, MCB university press, vol. 33, no. 1, pp. 26 – 28.
36. ROBBINS, Stephen P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 376 p. ISBN 9986-850-46-0.
37. ŠAJEVA, Svetlana. (2007) Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers. *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, Nr. 12, p. 643 – 652. ISSN 1822-6515.
38. ŠALKAUSKIENĖ, Ligita; STANKEVIČIENĖ, Jūratė; GEDVILIENĖ, Meilutė. (2006) Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 1 (6), p. 156 – 162. ISSN 1648 – 9098.
39. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė. (2008) Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: ŠU. 129p. ISBN 978-9986-38-890-6.
40. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė; DUBINAS, Valentinas. (2003) Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas. 178 p. ISBN : 9986-38-405-2.
41. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė; MAKSEVIČIUS, Alvydas. (2007) Motyvuotas žmogiškųjų išteklių lojalumo ugdymas UAB „Philip Morris Lietuva“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 1 (8), p. 263 – 269. ISSN 1648 – 9098.
42. STUM, David – L. (2001) Maslow revisited: bulding the employee commitment pyramid. *Strategy&Leadership*, MCB university press, vol. 29, no. 4, pp. 4-9.

43. ŪSAITĖ, Vilma; LIESIONIS, Vytautas. (2005) Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 3 (7), p. 123 – 127. ISSN 1648-8776.
44. VVEINHARDT, Jolita; KOTOVSKIENĖ, Jūratė. (2008) Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*, Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Nr.2 (13), p. 184 – 197. ISSN 1648- 7974.
45. ZALENKA, Krystina-Joanna; MENEZES, Lilian M. (2007) Human resources development practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. *Human relations*, vol. 60, no. 7, pp. 987 – 1018.
46. ŽAPTORIUS, Jonas. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, Vilnius: Lietuvos mokslų akademija, Nr. 4, p. 105 – 117 . ISSN 0235-7186.
47. WILEY, Carolyn. (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of manpower*, MCB university press, vol. 18, no. 3, pp. 263 – 280.
48. WILKINSON, Adrian. (1998) Empowerment: theory and practice. Personal review, MCB university press, vol. 27, no. 1, pp. 40 – 56.
49. WOODRUFFE, Charles. (2006) The crucial importance of employee engagement. *Human resource management international digest*, vol 14, no. 1, pp. 3 – 5.
50. СОСНОВЫЙ, А. П. (2002) Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://consulting.msk.ru/materials/stimulat.html>>
51. СОСНОВЫЙ, А. П. (2005) Анкета на мотивацию и трудовые ценности [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 22 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://consulting.msk.ru/materials/o1\\_anketa\\_motiv.html](http://consulting.msk.ru/materials/o1_anketa_motiv.html)>

## INFORMACINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Beleckienė G.; Murphy C.; Dienys V. ir kt. (2008) Turizmo sektoriaus studija [interaktyvus]. Pmmc.lt, [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pmmc.lt/PMIT/tyrimai.html>
2. BILIAUSKAS, Mindaugas. (2008) Motyvuoti darbuotojai rūpi ne visiems darbdaviams [interaktyvus]. Lrytas.lt, gruodžio 11 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrytas.lt/-12289952531227354977-p1-karjera-motyvuoti-darbuotojai-r%0c5%abpi-ne-visiems-darbdaviams.htm>
3. BILL, Leonard. (2000) Employee Loyalty Continues To Wane. HR Magazine [interaktyvus]. January [žiūrėta 2008 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/423471-1.html>
4. COUGHLAN, Richard. (2005) Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. Journal of Managerial Issues [interaktyvus]. March [žiūrėta 2008 gruodžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.allbusiness.com/management-companies-enterprises/425136-1.html>
5. DŽEVECKYTĖ, Rasa. (2007) Motyvacija šiandien- ne vien skambus žodis [interaktyvus]. Vz.lt, sausio 18 d. [žiūrėta 2008 gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=513998>
6. GRAUSLYTĖ, Danguolė. (2008) Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 5, p. 6 – 10
7. KAMUNTAVIČIENĖ, Brigita; DEREŠKEVIČIŪTĖ, Edita; SKIAUTERIENĖ, Ina. (2004) Motyvacija- ne tik didesnė alga. Iš Verslo žinios [interaktyvus]. Nr.81 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=219387>
8. KUCHARAVIČ, Ivona. (2007) Darbo rinkoje-grėsmingi vėjai [interaktyvus]. Alfa.lt, lapkričio 26 d. [žiūrėta 2008 gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/155187>
9. MASALSKIENĖ, Eglė; MASALSKIS, Vitoldas. (2007) Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? Iš Vadovas ir pasaulis [interaktyvus]. Nr. 6 [žiūrėta 2008 gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/darbuotoju-skatinimas-padeti-ar-tik-netrukdyti>
10. POLUCHINA, Oksana. (2004) Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? Iš Vadovo pasaulis [interaktyvus]. Nr. 2 [žiūrėta 2008 gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>
11. WYNN, Garrison. (2008) How to get older and younger people to work better together. Supervision [interaktyvus]. June [žiūrėta 2008 gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.allbusiness.com/population-demographics/demographic-groups-generation-x/11420101-1.html>

12. Lietuvos Respublikos Seimas. (2008) Lietuvos Respublikos įmonių socialinių iniciatyvų įstatymas Nr. 8-929I (3) [interaktyvus]. LR Ūkio ministerija. [žiūrėta 2008 gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <[www.ukmin.lt/lt/dokumentai/aktai/doc2008/SI-ist-proj-20081006.doc](http://www.ukmin.lt/lt/dokumentai/aktai/doc2008/SI-ist-proj-20081006.doc)>
13. Lietuvos žinios. (2007) Keisti darbą skatina nesugebėjimas pritapti [interaktyvus]. Vaiciulis.lt, gegužės 24 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/keisti-darba-skatina-nesugebejimas-pritapti.html>>
14. TNS Gallup. (2005) Lietuvos darbuotojų lojalumas- mažiausias Baltijos šalyse [interaktyvus]. Tns-Gallup.lt, spalio 4 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt\\_news/lt\\_news\\_166](http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166)>
15. TNS Gallup. (2008) Lietuva išlieka tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje [interaktyvus]. Tns-Gallup.lt, birželio 16 d. [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://tyrimai.tns-gallup.lt/>>
16. Lojalumo ir nelojalumo fenomenas Lietuvoje [interaktyvus]. Naujasdarbas.lt, rugsėjo 3 d. [žiūrėta 2008 gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=dca9acde-ef5c-40e7-b0a5-080bc458e807>>

## Žmogaus gyvenimo karjeros požiūriu etapai

Žmogaus gyvenimo karjeros požiūriu etapai pagal Daniliavičių (2008):

1. **Parengiamasis etapas**, apimantis žmogaus gyvenimo laikotarpį nuo gimimo iki maždaug 25 metų amžiaus. Paprastai tai mokymosi vidurinėje ir aukštojoje mokykloje laikas. Per šį laiką žmogus dažniausiai pakeičia keletą įvairių darbų ieškodamas veiklos, atitinkančios savo galimybes ir tenkinančios tuometinius poreikius. Kuo greičiau individas atranda tokią veiklos rūšį, tuo greičiau atsiranda asmenybės įsitvirtinimo poreikis.
2. **Brandos etapas** tęsiasi maždaug nuo 25 iki 30 metų amžiaus. Tai laikotarpis, kada darbuotojas įgyja būtinų pasirinktos profesijos įgūdžių, kvalifikacijos, atsiranda priklausomumo poreikis. Jis vis labiau ima rūpintis savo saugumu ir sveikata. Dažniausiai šiame laikotarpyje kuriama šeima, todėl atsiranda poreikis gauti didesnę atlyginimą, bent jau tokį, kuris būtų aukštesnis už pragyvenimo minimumą.
3. **Perkėlimo į aukštesnes pareigas etapas** paprastai apima žmogaus amžiaus laikotarpį nuo 30 iki 45 metų. Šiame amžiaus tarpsnyje tobulinama kvalifikacija, individas kyla tarnybinėmis pakopomis. Kaupiama praktinė patirtis, didėja aukštesnio statuso, įsitvirtinimo ir dar didesnio nepriklausomumo poreikis bei šiame etape pasideda darbuotojo, kaip asmenybės, saviraiška. Šiame laikotarpyje daug mažiau dėmesio žmogus skiria saugumo poreikiui tenkinti, jo pastangos daugiausia nukreipiamos į darbo užmokesčio didinimą ir rūpinimąsi savo sveikata.
4. **Išsilaikymo etapas** nusakomas pasiektų rezultatų įtvirtinimo veiksmais ir apima laikotarpį nuo 45 iki 60 metų. Tai kvalifikacijos tobulinimo pats pikas. Tolimesnės karjeros individas siekia aktyviai dirbdamas ir specialiai besimokydamas. Šiuo laikotarpiu žmogus pasiekia nepriklausomumo ir saviraiškos aukštumas, to pasakoje kyla savigarbos jausmas, sulaukiama ir aplinkinių pagarbos. Šiame etape, nors dauguma poreikių jau patenkinta, vis dar domimasi darbo užmokesčiu bei kitais pajamų šaltiniais, tokiais kaip akcijų, obligacijų pirkimu, dalyvavimu kapitalo investicijose ir t.t.
5. **Baigiamasis etapas**. Šis etapas apima žmogaus amžiaus laikotarpį nuo 60 iki 65 metų. Nors šiam etapui būdinga karjeros krizė (susilpnėja pasitenkinimas darbu, pastebima psichologinio ir fiziologinio diskomforto būklė), saviraiška ir pagarba sau bei kolegoms pasiekia viršūnę. Žmogus ne tik bando išlaikyti pasiektą darbo užmokesčio lygmenį bet

ir stengiasi didinti kitus pajamų šaltinius, kurie pakeistų darbo užmokestį išėjus į pensiją ar būtų priedas prie pensijos.

6. **Pensija.** Karjera organizacijoje baigta. Žmogus atranda save kitoje veikloje, dažniausiai tokioje, kuria dėl laiko trūkumo nebuvo galima užsiimti dirbant organizacijoje, ar buvo anksčiau praktikuojama kaip hobis (dailė, sodininkystė, dalyvavimas visuomeninėse organizacijose ir t.t).

## Karjeros vystymo etapai

1 lentelė

### Karjeros vystymo etapai pagal N. Petkevičiūtę

<p><b>1. Profesinės karjeros pasirinkimas</b>  <b>Amžius:</b> 0-25 m.  <b>Pagrindiniai uždaviniai:</b> Tyrinėjant alternatyvas pasirinkti profesinę karjerą, įgyti reikiamą išsilavinimą</p>
<p><b>2. Profesinės karjeros aplinkos (organizacijos) pasirinkimas</b>  <b>Amžius:</b> 18-25 m.  <b>Pagrindiniai uždaviniai:</b> profesinės karjeros vystymo aplinkos (organizacijos) paieška, pasirinkimas bei įsidarbinimas.</p>
<p><b>3. Ankstyvoji karjera: įsikūrimas ir laimėjimai</b>  <b>Amžius:</b> 25-40 m.  <b>Pagrindiniai uždaviniai:</b> įsikurti organizacijoje; pažinti ir mokytis darbo ir organizacijos kultūros; tobulinti įgūdžius; pasitikrinti ir siekti svajonės.</p>
<p><b>4. Vidurinioji karjera</b>  <b>Amžius:</b> 40-55 m.  <b>Pagrindiniai uždaviniai:</b> ankstyvosios karjeros įvertinimas; svajonės performavimas/modifikavimas; patirtį ir asmens amžių atitinkančių sprendimų pasirinkimas; kūrybingumo ir produktyvumo palaikymas.</p>
<p><b>5. Vėlyvoji karjera</b>  <b>Amžius:</b> 55+ m.  <b>Pagrindiniai uždaviniai:</b> kūrybingumo ir produktyvumo palaikymas; ruošimasis amžių atitinkančiai karjerai arba atsitraukimui ir atsistatydinimui.</p>

Šaltinis: PETKEVIČIŪTĖ, N. (2006) Karjeros valdymas. Asmeninė/individualioji, perspektyva, p. 129.

## Anketa

**Gerbiamas Respondente,**

Apklausą vykdo Vilniaus Universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto, verslo administravimo specialybės magistrantūros studentė N. Noreikaitė. Tyrimas atliekamas rengiant magistrinį baigiamąjį darbą tema: "Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai ir poveikis jų lojalumui."

**Prašau Jūsų skirti kelias minutes ir užpildyti šią anketą. Visiškas anonimiškumas garantuojamas!**

**1. Jūsų lytis:**

<input type="radio"/> Moteris	<input type="radio"/> Vyras
-------------------------------	-----------------------------

**2. Jūsų amžius:**

<input type="radio"/> iki 25 m.	<input type="radio"/> 40 – 55 m.
<input type="radio"/> 25-40 m.	<input type="radio"/> 55 m. ir daugiau

**3. Jūsų darbo stažas:**

<input type="radio"/> iki 5 m.	<input type="radio"/> 10 – 15 m.	<input type="radio"/> 20 – 25 m.
<input type="radio"/> 5 – 10 m.	<input type="radio"/> 15 – 20 m.	<input type="radio"/> 25 m. ir daugiau

**4. Jūsų išsilavinimas**

<input type="radio"/> Vidurinis	<input type="radio"/> Aukštesnysis (aukštasis koleginis)	<input type="radio"/> Magistro laipnis
<input type="radio"/> Profesinė kvalifikacija	<input type="radio"/> Bakalauro laipnis	<input type="radio"/> Aukščiau nei magistro laipnis

**5. Užimamos pareigos**

<input type="radio"/> Vadovas	<input type="radio"/> Asistentas	<input type="radio"/> Darbininkas
<input type="radio"/> Vadybininkas	<input type="radio"/> Konsultantas	<input type="radio"/> Kita.....

**6. Ar esate patenkintas darbu, kurį šiuo metu dirbate?**

Labai nepatenkintas      1   2   3   4   5      Labai patenkintas

<b>7. Įvertinkite, kiek Jums svarbu šie motyvaciniai veiksniai renkatis naują darbą</b>	<b>Visiškai nesvarbu 1</b>	<b>Nesvarbu 2</b>	<b>Iš dalies svarbu 3</b>	<b>Svarbu 4</b>	<b>Labai svarbu 5</b>
Autonomiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nauji iššūkiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymasis ir tobulėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saviraiška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo atlygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagalba ir pa tarimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Visiškai nesvarbu <b>1</b>	Nesvarbu <b>2</b>	Iš dalies svarbu <b>3</b>	Svarbu <b>4</b>	Labai svarbu <b>5</b>
Darbo stabilumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiti pajamų šaltiniai (įmonės akcijos, obligacijos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo supratingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materialus ir fizinis saugumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitenkinimas darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinkamai ir aiškiai nustatyti tikslai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimų priėmimo laisvė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos tikslų žinojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igaliojimų ir atsakomybės suteikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laimėjimai darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paaukštino galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė išreikšti kūrybiškumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo turinys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninių išlaidų kompensavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugiškas kolektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo patirties ir įgūdžių pritaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita <i>(įrašykite)</i> .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Ar atsiradus galimybei keistumėte savo dabartinę darbovietę?**

1 2 3 4 5

Tikrai ne            Tikrai taip

<b>9. Kurie veiksniai iš žemiau išvardintų, lemia jūsų organizacinį įsipareigojimą? (Galimi keli variantai)</b>	
<input type="radio"/>	Tikėjimas savo sėkme organizacijoje
<input type="radio"/>	Jūsų ir organizacijos vertybių sutapimas
<input type="radio"/>	Pradėti svarbūs darbai organizacijoje
<input type="radio"/>	Pareigų ėjimo laikas organizacijoje
<input type="radio"/>	Geras darbo klimatas
<input type="radio"/>	Nepalankios išėjimo sąlygos
<input type="radio"/>	Pasirašyta terminuota darbo sutartis
<input type="radio"/>	Padarytos didelės investicijos į esamą darbo vietą (mokymosi kursai, kvalifikacijos kėlimas ir pan.)
<input type="radio"/>	Praeityje prisiimti asmeniniai įsipareigojimai (paskola, lizingo mokėjimas ir pan.)
<input type="radio"/>	Kita <i>(įrašykite)</i> .....

<b>10. Įvertinkite, šių veiksmų svarbą, stiprinant Jūsų lojalumą organizacijai</b>	Visiškai nesvarbu <b>1</b>	Nesvarbu <b>2</b>	Iš dalies svarbu <b>3</b>	Svarbu <b>4</b>	Labai svarbu <b>5</b>
Įdomus darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė realizuoti savo sugebėjimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiškios perspektyvos organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stażuotės, mokymo kursai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premijavimo sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paukštėjimas pareigose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveikatingumo ir poilsio programos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės akcijos, obligacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelialapiai į sanatorijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilietai į renginius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priklausymas bendraminčių klubui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teisingas atlygis už atliktą darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maloni darbo aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensijos, gyvybės sveikatos draudimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parama darant karjerą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinkamas asmenybės vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovanos įvairių švenčių proga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninių išlaidų kompensavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai santykiai su bendradarbiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai atlikto darbo įvertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita ( <i>įrašykite</i> ) .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Ar didžiuojatės organizacija, kurioje dirbate?**

Tikrai ne      **1 2 3 4 5**      Tikrai taip

**12. Ar esant galimybei rekomenduotumėte organizaciją, kurioje dirbate, savo draugui?**

Tikrai ne      **1 2 3 4 5**      Tikrai taip

*Nuoširdus AČIŪ už Jūsų skirtą laiką ☺!!!!*

## Anketos rezultatų suvestinė

1 lentelė

1. Klausimas	Atsakymas	Respondentų skaičius
Jūsų lytis	Vyras	10
	Moteris	46

Šaltinis: sudaryta autorės

2 lentelė

2. Klausimas	Atsakymai	Respondentų skaičius
Jūsų amžius	Iki 25 m.	-
	25 – 40 m.	30
	40 – 55 m..	16
	55 m. ir daugiau	10

Šaltinis: sudaryta autorės

3 lentelė

3. Klausimas	Atsakymai	Respondentų skaičius
Jūsų amžius	Iki 5 m	22
	5 – 10 m	8
	10 – 15 m	10
	15 – 20 m	6
	20 – 25 m	7
	25 m ir daugiau	3

Šaltinis: sudaryta autorės

4 lentelė

4. Klausimas	Atsakymai	Respondentų skaičius
Jūsų išsilavinimas	Vidurinis	5
	Profesinė kvalifikacija	5
	Aukštesnysis (aukštasis koleginiis)	19
	Bakalauro laipsnis	17
	Magistro laipsnis	10
	Aukščiau nei magistro laipsnis	-

Šaltinis: sudaryta autorė

5 lentelė

5. Klausimas	Atsakymai	Respondnetų skaičius
Užimamos pareigos	Vadovas	9
	Vadybininkas	19
	Asistentas	-
	Konsultantas	16
	Darbininkas	3
	Kita	9

Šaltinis: sudaryta autorės

6 lentelė

6. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Ar esate patenkintas darbu, kurį šiuo metu dirbate?	Labai nepatenkintas	1
	Nepatenkintas	3
	Nei patenkintas, nei nepatenkintas	17
	Patenkintas	21
	Labai patenkintas	14

Šaltinis: sudaryta autorės

7 lentelė

7. Klausimas	Variantai	Respondentų skaičius				
		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Įvertinkite kiek jums svarbu šie <i>motyvaciniai veiksniai</i> renkantis naują darbą? 1 – visiškai nesvarbu 2 – Nesvarbu 3 – Iš dalies svarbu 4 – Svarbu 5 – Labai svarbu	Autonomiškumas	2	7	26	15	6
	Nauji iššūkiai	1	7	16	18	14
	Mokymasis ir tobulėjimas	-	3	10	15	28
	Saviraiška	-	6	10	22	18
	Darbo atlygis	-	-	-	17	39
	Pagalba ir patarimai	2	5	12	25	12
	Darbo stabilumas	-	3	3	23	27
	Kiti pajamų šaltiniai (įmonės akcijos, obligacijos)	1	4	20	24	7
	Pripažinimas	-	6	5	21	24
	Vadovo supratingumas	-	6	7	14	29
	Materialus ir fizinis saugumas	1	1	7	21	26
	Pasitenkinimas darbu	-	3	6	17	30
	Darbo sąlygos	-	4	5	22	25
	Tinkamai ir aiškiai nustatyti tikslai	1	2	9	27	17
	Sprendimų priėmimo laisvė	-	3	15	24	14
	Organizacijos tikslų žinojimas	-	8	9	27	12
	Igaliojimų ir atsakomybės suteikimas	-	6	9	27	14
	Laimėjimai darbe	1	9	8	20	18
	Paukštinto galimybės	-	7	12	18	19
	Galimybė išreikšti kūrybiškumą	-	10	9	20	17
	Darbo turinys	1	5	14	26	10
	Asmeninių išlaidų kompensavimas	5	2	11	20	18
	Draugiškas kolektyvas	1	3	5	12	35
	Savo patirties ir įgūdžių pritaikymas	-	3	6	24	23
	Kita	-	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės

8 lentelė

8. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Ar atsiradus galimybei keistumėte savo dabartinę darbovietę?	Tikrai ne	7
	Ne	12
	Galbūt	16
	Taip	13
	Tikrai taip	8

Šaltinis: sudaryta autorės

9 lentelė

9. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Kurie veiksniai lemia jūsų organizacinį įsipareigojimą?	Tikėjimas savo sėkme organizacijoje	32
	Jūsų ir organizacijos vertybių sutapimas	16
	Pradėti svarbūs darbai organizacijoje	10
	Pareigų ėjimo laikas organizacijoje	12
	Geras darbo klimatas	41
	Nepalankios išėjimo sąlygos	6
	Pasirašyta terminuota darbo sutartis	6
	Padarytos didelės investicijos į esamą darbo vietą (mokymosi kursai ir t.t)	21
	Praeityje prisiimti asmeniniai įsipareigojimai (paskola, lizingas ir t.t)	5
	Kita	-

Šaltinis: sudaryta autorės

10 lentelė

10. Klausimas	Variantai	Respondentų skaičius				
		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Įvertinkite šių veiksmų svarbą stiprinant jūsų lojalumą organizacijai 1 – visiškai nesvarbu 2 – Nesvarbu 3 – Iš dalies svarbu 4 – Svarbu 5 – Labai svarbu	Įdomus darbas	-	3	8	25	20
	Galimybė realizuoti savo sugebėjimus	-	6	7	25	18
	Aiškios perspektyvos organizacijoje	-	5	15	19	17
	Stažuotės, mokymo kursai	-	3	12	27	14
	Premijavimo sistema	-	3	13	22	18
	Paaugštinimas pareigose	-	7	14	18	17
	Sveikatingumo programos	1	5	24	17	9
	Įmonės akcijos, obligacijos	3	16	20	14	3
	Kelialapiai į sanatorijas	2	11	18	16	9
	Bilietai į renginius	2	13	19	16	6
	Priklausymas bendraminčių klubui	4	11	21	15	5

	Teisingas atlygis už atliktą darbą	-	3	1	13	39
	Gerai santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo	1	5	5	10	35
	Maloni darbo aplinka	1	2	11	15	27
	Pensijos, gyvybės, sveikatos draudimai	1	5	6	24	20
	Parama darant karjerą	3	6	13	20	14
	Tinkamas asmenybės vertinimas	2	6	10	17	21
	Dovanos įvairių švenčių proga	4	11	21	12	8
	Asmeninių išlaidų kompensavimas	6	7	13	17	13
	Gerai santykiai su bendradarbiais	-	2	5	19	30
	Gerai atlikto darbo įvertinimas	-	1	7	19	29
	Kita	-	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės

11 lentelė

11. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
<b>Ar didžiuojatės organizacija, kurioje dirbate?</b>	Tikrai ne	1
	Ne	5
	Galbūt	13
	Taip	23
	Tikrai taip	14

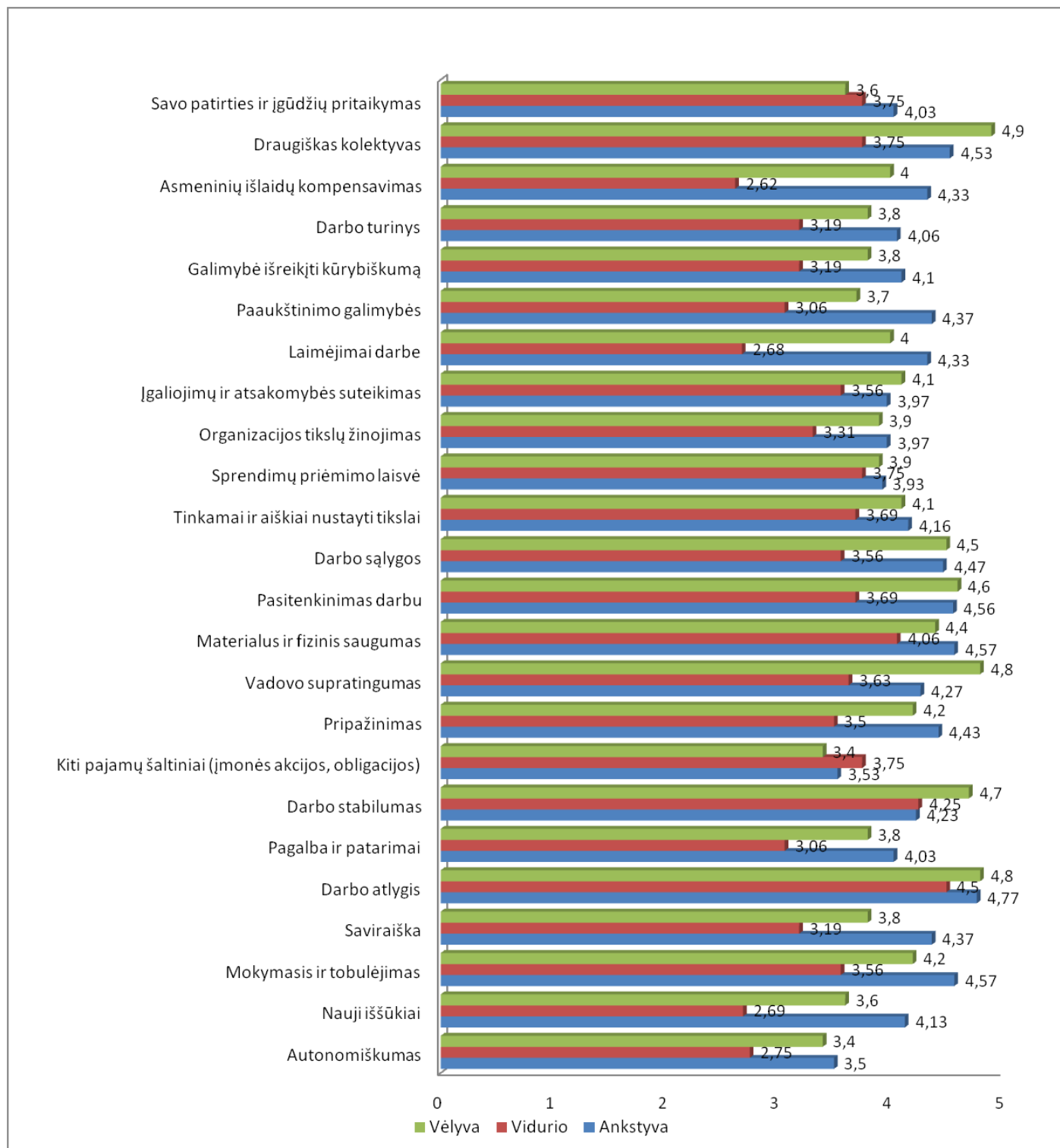
Šaltinis: sudaryta autorės

12 lentelė

12. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
<b>Ar rekomenduotumėte organizaciją, kurioje dirbate, savo draugui?</b>	Tikrai ne	3
	Ne	6
	Galbūt	12
	Taip	18
	Tikrai taip	17

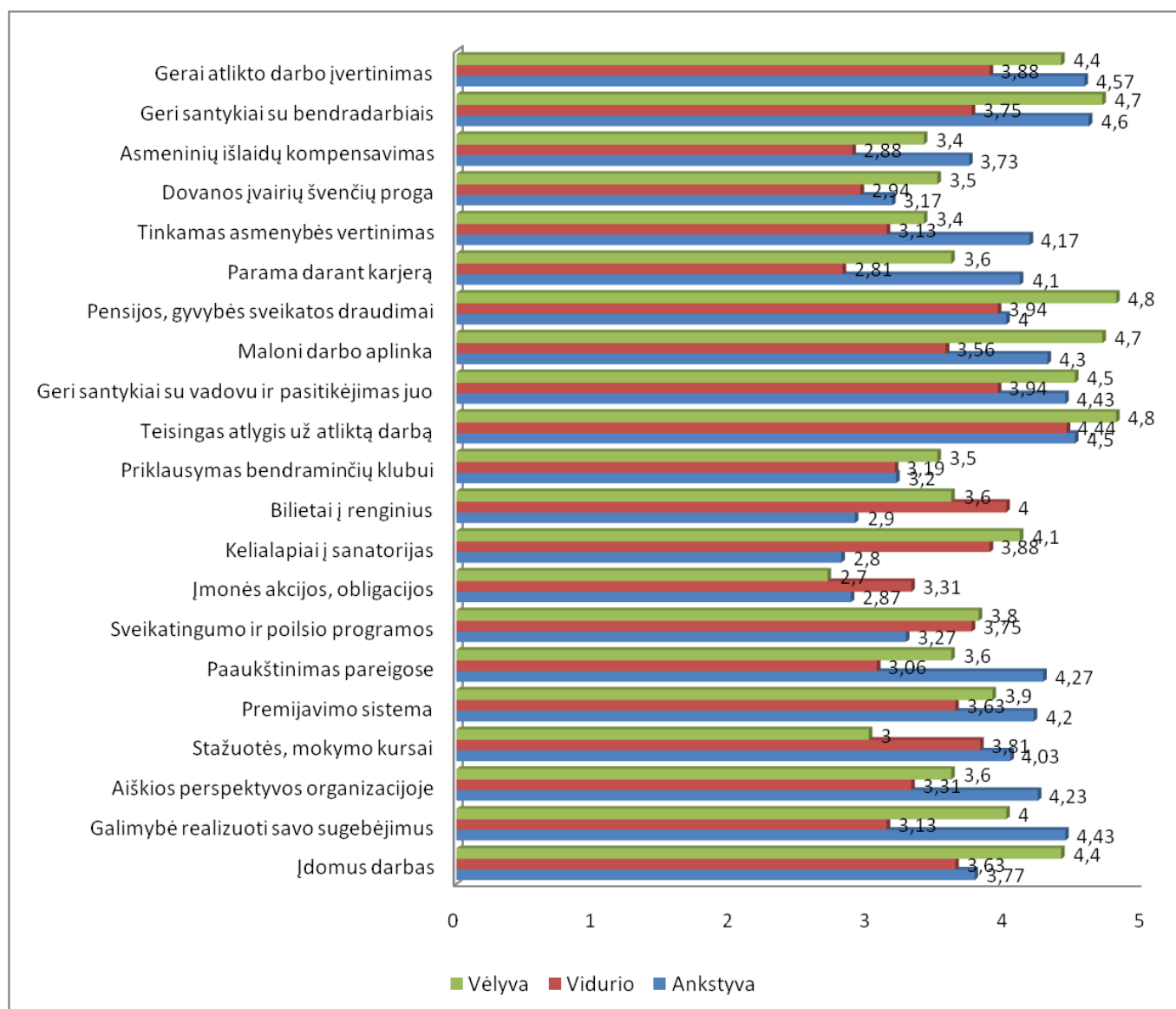
Šaltinis: sudaryta autorės

## Tyrimo duomenų analizės papildomi grafikai



Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Motyvacinių veiksnių svarba skirtinguose karjeros etapuose



Šaltinis: sudaryta autorės

**2 pav. Lojalumą skatinantys veiksniai skirtinguose karjeros etapuose**