

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

ASTA TAMULIONYTĖ

MAGISTRINIO BAIGIAMASIS DARBAS

MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ASTA TAMULIONYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI

Darbo vadovas _____
(parašas)

Dr. Edmundas Jasinskas
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIS PAGRINDIMAS	8
1.1. Motyvacijos samprata ir teorijos	8
1.2. Darbuotojų lojalumo samparata	14
1.3. Motyvacijos ir darbuotojų lojalumo ryšys	18
1.4. Darbuotojų motyvacijos bei lojalumo skatinimas	19
2. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS ..	29
2.1. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimai	29
2.3. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis	35
3. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMAS	38
3.1. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo organizavimas.....	38
3.2. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo duomenų analizė.....	45
3.3. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo rezultatų įvertinimas	55
IŠVADOS.....	58
PASIŪLYMAI	60
SUMMARY	61
MOKSLINĖ LITERATŪRA	62
INFORMACINIAI ŠALTINIAI	64
1 PRIEDAS Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis.....	66
2 PRIEDAS Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo anketa	67
3 PRIEDAS Tyrimo duomenys.....	71
4 PRIEDAS Tyrimo duomenų skaičiavimai	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Motyvacijos samprata.....	9
2 lentelė	Žmonių poreikiai pagal A. Maslow ir vadovo įtaka.....	13
3 lentelė	Darbuotojų lojalumo samprata	15
4 lentelė	Darbuotojų motyvacijos bei lojalumo tyrimai.....	34
5 lentelė	Anketos tikslai	41
6 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Motyvacijos veiksnių sąveika.....	11
2 pav.	Organizacinio lojalumo modelis.....	16
3 pav.	Motyvacijos modelis, skatinantis darbuotojų lojalumą.....	19
4 pav.	Motyvacijos sistema, didinanti darbuotojų lojalumą.....	28
5 pav.	Visą darbo dieną dirbančiųjų darbuotojų TRI*M tipologija.	30
6 pav.	Lojalumo įmonei segmentai	32
7 pav.	Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui teorinis modelis	36
8 pav.	Draudimo bendrovių koncentracija ne gyvybės draudimo rinkoje pagal pasirašytas įmokas, 2007 m.....	38
9 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	44
10 pav.	Įmonėje dirbtas laikas (metais).....	45
11 pav.	Žemesnio lygmens poreikiai.....	46
12 pav.	Aukštesnio lygmens poreikiai	46
13 pav.	Lojalūs ir nelojalūs darbuotojai	47
14 pav.	Baziniai segmentai, apibūdinantys lojalumą įmonei	47
15 pav.	Lojalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikių patenkinimas	48
16 pav.	Nelovalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikių patenkinimas.....	49
17 pav.	Lojalių darbuotojų aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas	49
18 pav.	Nelovalių darbuotojų aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas.....	50
19 pav.	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu.....	51
20 pav.	Motyvacinių priemonių taikymas ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse	52
21 pav.	Šalutinių motyvacinių priemonių efektyvumas.....	52
22 pav.	Pagrindinių motyvacinių priemonių efektyvumas.....	53
23 pav.	Motyvacinių priemonių suvokimas	53
24 pav.	Priežastys, sąlygojančios darbuotojų kaitą organizacijose	54

ĮVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos įmonės, norėdamos konkuruoti su išsivysčiusių šalių įmonėmis, turi rasti būdus, kaip padidinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti jų potencialą. Personalo motyvavimas yra ta veiklos sritis, kurios svarba tampa vis akivaizdesnė, tačiau kuriai šiuo metu Lietuvos įmonėse ir organizacijose skiriama bene mažiausiai dėmesio, o tai, turbūt, sąlygoja mūsų gyvenimo būdas, mentaliteto pasekmės, nes iki šiol, darbo užmokestis lieka pagrindiniu paskatinimu darbui. Lojalumas, darbuotojų atsidavimas įmonės tikslams ir vertybėms formuojasi ne tik korporatyvinių santykių pagalba, bet ir taisyklingai suplanuotos motyvacinės sistemos dėka.

Problemos ištyrimo lygis. Problema yra tai, kad darbuotojų motyvacijos silpnėjimas organizacijose sąlygoja ne tik sumažėjusį darbo našumą, bet ir nuolatos didėjančią darbuotojų kaitą, o tuo pačiu ir mažėjančią jų lojalumą. Gilinantis į darbuotojų motyvacijos darbuo veiksnius bei vadovų naudojamą motyvavimo praktiką, pravartu pažvelgti ir į jau išanalizuotas teorijas bei praktikas personalo motyvavimo klausimais.

Motyvacijos teorijas plačiai nagrinėjo šie autoriai: A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus (2000) ir kt.; R. C Appleby (2003); F.S. Butkus (2003); R. Česynienė, D. Diskienė, V.R. Kulvinskienė (2002) ir kt., tačiau darbuotojų lojalumo sampratos jie nepalietė. Mažėjančią darbuotojų lojalumą organizacijose bei darbuotojų motyvacijos skatinimo būdus savo strapsniuose analizavo A. Tamošaitytė (2005), N. Kelpšaitė (2007), kuri teigia, jog Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje. Taip pat E. Povilaitytė (2007), kuri teigia, jog labai svarbus motyvavimo veiksnys yra tiesioginė komunikacija tarp darbdavio ir darbuotojo. O. Poluchina (2004), C. Barczyk (1999), S. P. Robbins (2003), F. S. Butkus (1996) priešingai tiems autoriams, kurie išskiria darbo užmokestį kaip pagrindinį motyvavimo elementą, pateikia nepiniginius personalo motyvacijos metodus. Šiai nuomonei pritaria ir I. Bučiūnienė (2007), kuri apžvelgia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai garantuojančius veiksnius.

Mokslinės problemos esmė – kaip motyvacija įtakoja darbuotojų lojalumą?

Šio darbo objektas – motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui.

Darbo tikslas – nustatyti motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti darbuotojų motyvacijos bei lojalumo sąvokų skirtumus;
2. Atskleisti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo ryšį;
3. Nustatyti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo skatinimo priemones;

4. Sukurti teorinį motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelį;
5. Nustatyti ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių naudojamas motyvacines priemones bei įvertinti jų poveikį darbuotojų lojalumui.

Keliama hipotezė – aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas, turi didesnę įtaką darbuotojų lojalumui, nei žemesnio lygio poreikių patenkinimas.

Darbo struktūra. Pirmoje dalyje „Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui teorinis pagrindimas“, nagrinėjamos darbuotojų motyvacijos bei lojalumo sampratos, pateikiami darbinės veiklos motyvą lemiantys veiksniai, išskiriami lojalių darbuotojų bruožai, lojalumo formos, pateikiamos pagrindinės motyvacijos teorijos, išskiriamos pagrindinės priemonės (tiek piniginės, tiek nepiniginės), kurių pagalba yra skatinama darbuotojų motyvacija bei lojalumas organizacijai, kurioje dirbama. Antroje dalyje, „Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui empirinis ištyrimo lygis“, analizuojami jau atlikti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimai, pateikiama tiriamų organizacijų charakteristika, sukuriama teorinis modelis, kurio pagalba vyks tolimesnis tyrimas. Trečioje dalyje „Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas“, aprašomas tyrimo organizavimas, analizuojami tyrimo metu gauti duomenys bei pateikiamas šių duomenų įvertinimas.

Tyrimo metodai. Analizuojant darbuotojų motyvacijos teorijas bei darbuotojų lojalumo sampratą, darbe buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas – *lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcija*, empiriniam tyrimui atlikti naudota - *anketinė apklausa, aprašomoji statistika*.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Darbe naudota tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių mokslinė literatūra: G. Dessler (2001) „Personalo valdymo pagrindai“, R. C. Appleby (2003) „Šiuolaikinio verslo administravimas“, L. Edwards (2000) „Employee Loyalty in the new Millennium“, D. Masilionis (2001) „Darbo ir organizacinė psichologija“, A. Sakalas (1996) „Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai“. Remtasi autentiškais tyrimų duomenų šaltiniais, informacija rasta internete.

Darbo teorinė reikšmė. Atlikta įvairių autorių darbuotojų motyvacijos bei lojalumo analizė, leido nustatyti, jog egzistuoja glaudus ryšys tarp motyvacijos ir darbuotojų lojalumo. Teisingas motyvinių priemonių parinkimas, ne tik patenkina darbuotojų poreikius, bet kartu skatina jų lojalumą organizacijai. Išsiaiškinus motyvinių priemonių įtaką darbuotojų lojalumui, sukurtas teorinis modelis, išskirtos ir susistemintos motyvacinės sistemos dedamosios, suskirstant jas į keturis lygmenis: poreikių išaiškinimo, motyvinių priemonių parinkimo, motyvinių priemonių efektyvumo įvertinimo, lojalumo organizacijai. Taip pat nurodyti ryšiai tarp dedamųjų. Remiantis teoriniu modeliu, bus vykdomas motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas, ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse.

Darbo praktinė reikšmė. Sukurta originali motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui įrodanti anketa, kuria galėtų pasinaudoti įmonių vadovai, norėdami išsiaiškinti pagrindinius darbuotojų poreikius bei įvertinti taikomų motyvacinių priemonių efektyvumą. Remiantis sukurtu Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui modeliu, nustatytos sąsajos, tarp mažėjančio darbuotojų lojalumo ir motyvacinių priemonių, kurios įpareigoja naudoti motyvacines priemones, siekiant išsaugoti darbuotojų lojalumą organizacijai.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir pasiūlymai. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 65 puslapiuose, įskaitant 6 lenteles, 25 paveikslus. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 52 šaltiniai.

1. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIS PAGRINDIMAS

Šioje dalyje didžiausias dėmesys bus skiriamas darbuotojų motyvacijos bei lojalumo skirtumams, darbinės veiklos motyvaciją lemiantiems veiksniams bei darbuotojų lojalumo problemai organizacijose.

1.1. Motyvacijos samprata ir teorijos

Norėdami išsiaiškinti tam tikro elgesio motyvus, paprastai klausiame: „Kas vertė tave tai padaryti?“ arba „Kodėl tu taip pasielgei?“. Kaip teigia D.G Myers (2000): motyvai ir emocijos teikia mūsų elgesiui energijos bei nukreipia jį tam tikra linkme.

Kodėl žmogus ateina dirbti į vieną ar kitą organizaciją? Kas lemia jo apsisprendimą likti joje? Tai labai sudėtingas klausimas, bet jo atsakymo esmė yra labai aiški – tai noras dirbti, kurį formuoja tam tikri poreikiai.

Žmogaus poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“. Suvoktas poreikis nusakomas noru (Balčiūnienė, 1996, p. 96).

Motyvacijos esmę ir sudaro šie žmogaus norai bei poreikiai.

XX a. pradžioje, sustiprėjus Charleso Darwino evoliucijos teorijos įtakai, tapo madinga visas elgesio rūšis priskirti instinktams. Pavyzdžiui, žmogus save kritikuoja, nes turi „savęs žeminimo instinktą“; jei giriasi, tai tik dėl to, kad turi „savęs įtvirtinimo instinktą“ (Myers, 2000, p. 401).

Instinktu galime vadinti elgesį, kuris yra pastovus, vienodas ir nėra išmoktas. Poreikis – tai nepriteklus, pavyzdžiui, maisto stoka, kuris ir stumia mus tą poreikį patenkinti (Myers, 2000, p. 402).

Motyvacijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“ (judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti. Motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažnai jie būna nesąmoningi. Motyvai retai pasireiškia tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos galima spręsti apie darbuotojo motyvus, poreikius, interesus ir lūkesčius (Sakalas, 1996, p. 230-231).

Pasak A. Sakalo (1996), dažnai veikia ne vienas, bet visas motyvų paketas. Tam tikroje situacijoje veikiantys motyvai vadinami aktyviaisiais motyvais. Jie yra dominuojantys, lemiantys konkrečią veiklą. Greta aktyvių motyvų esti ir įpročio motyvų. Jie yra bendri ir tik stiprina žmogaus nusistatymą, formuoja pagrindinę elgsenos kryptį. Todėl jie dažnai vadinami požiūriu (įsitikinimu,

interesu, neigimu). Tarp abiejų motyvų grupių vyksta kaita, poveikis, dažnai konkurencinė kova.

Ryšys tarp sugebėjimų ir motyvacijos susijęs dar ir su kita aplinkybe. Apie žmogaus turimą motyvaciją galima spręsti iš to, kiek jėgų jis įdeda tobulindamas savo sugebėjimus. Motyvų turintys žmonės daug labiau nori išmokti dalykus, kurių jiems dar trūksta. Čia slypi potencialas, kurio ieško ir kuriuo remiasi kiekvienas profesionalus asmens ugdymo procesas (Felser, 2006, p. 97).

Šių dienų verslo sąlygomis itin svarbu skatinti žmones kuo geriau dirbti. Kadangi įmonių pelno apimtys nuolat svyruoja, o kai kurios bendrovės susiduria su vis atšiauresne konkurencija rinkoje, didele vadovo darbo užduotimi tampa, ne tik esamos įmonės pozicijos stiprinimas, bet ir stipri darbuotojų motyvavimo sistema.

Todėl toliau pažvelgsime, kaip skirtingi autoriai traktuoja motyvacijos sampratą. Sąvokų palyginimui, pasirenkami trys kriterijai: tikslas, pastangos bei nauda.

1 lentelė

Motyvacijos samprata

Autorius	Motyvacijos samprata	Kriterijai		
		Tikslas	Pastangos	Nauda
Robbert C Appleby, 2003.	Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau, motyvacija – tai tam tikro elgesio modelio siekimas.	+	+	+
Masilionis D, 2005	Motyvacija yra viena iš svarbiausių psichologijos temų, nes ji atsako į klausimą „kodėl žmonės daro X“. Išskiriamos trys motyvacijos savybės: kryptis, pastangos bei atkaklumas.	+	+	+
Sakalas A, 1998	Motyvacija – judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti.	+	+	
Arnold J, 2005	Motyvacija susijusi su žmonių pasirinkimu ką daryti, kaip stipriai tai daryti ir kaip ilgai stengtis tai daryti.	+	+	
Furnham A, 2005	Motyvacija yra hipotetinė konstrukcija, kuri siejasi su komplektu daugialypių vidaus procesų bei su daugialypiu asmens elgesiu. Motyvaciniai procesai yra susiję su žmonių gebėjimais, charakteriais, tikėjimu.	+		
Allan J, 1997	Motyvacija yra priežastis, verčianti žmonės daryti kažką.	+		

Motyvacijos samprata

Autorius	Motyvacijos samprata	Kriterijai		
		Tikslas	Pastangos	Nauda
S.V. Owen, R.D. Froman, H. Moscow, 1981	Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą.	+	+	
Česynienė R, Diskienė D ir kiti, 2002	Motyvacimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų.	+		+
Myers D.G, 2000	Motyvacija – tai poreikis ar troškimas, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą.	+	+	+
J. A.F. Stoner, R.E. Freeman ir kt, 1999	Motyvacija – veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį.	+	+	

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Remiantis išskirtais kriterijais, galima teigti, kad motyvacija visuomet turi tam tikrą tikslą, kurio įgyvendinimui reikalingos pastangos. Atsiradus pastangoms - gaunama nauda. Tačiau motyvacijos naudą akcentavo tik keli autoriai: D. Masilionis (2005); R. C Appleby (2003); D. G Myers (2000); R. Česynienė, D. Diskienė (2002).

Kadangi dauguma autorių motyvacijos sąvoką apibrėžia skirtingai, esminis bruožas būtų tai, jog motyvacija tai tam tikras procesas, kuris skatina žmones našiam darbui, patenkinant įvairiausių jų poreikius.

Kaip teigia N. Kelpšaitė (2007), motyvacija – tai raktas, kuris leidžia nuolat stebėti darbuotojų motyvaciją ir diegti skatinimo sistemas; atrasti „kylančias žvaigždes“ ir sudaryti joms galimybę kilti karjere bei siekti naujų tikslų; leisti pajusti, kad darbuotojas yra vertinamas, suteikti emocinę vertę bet kokiam atliekamam darbui, o kai kuriais atvejais, net verta pasidalinti pelnu/akcijomis.

Motyvuoti darbuotojus – pagrindinė valdančiojo personalo užduotis.

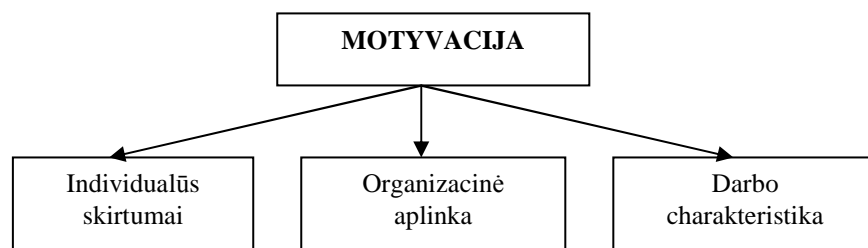
Motyvacijos reiškinį apibūdina tai (Česynienė ir kt, 2002, p. 78):

1. Kas sužadina žmonių elgesį, t. y. skatina elgtis vienaip ar kitaip;
2. Kas nukreipia šį elgesį arba, kaitaip sakant, šiuo skatinimu siekiama kažkoko konkretaus tikslo;
3. Kaip šis elgesys yra palaikomas.

Aišku, motyvacijos esmė ir stiprumas negali būti tiesiogiai matomi. Jie gali pasireikšti per elgesį, kuris jau yra matomas.

Darbinės veiklos motyvaciją lemia trys pagrindiniai veiksniai:

1. Individualūs žmonių skirtumai;
2. Darbuotojų atliekamo darbo charakteristikos;
3. Organizacinė aplinka (žr. 1 pav).



Šaltinis: ČESYNIENĖ, R. DISKIENĖ, D. ir kt. (2002) Įmonių vadybos orientacijos, p. 78

1 pav. Motyvacijos veiksnių sąveika

Visi veiksniai sąveikaudami daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Vadovai, motyvuodami darbuotojus, privalo įvertinti visus šiuos veiksnius.

Individualūs žmonių skirtumai. Kiekvienas žmogus yra savitas, turintis skirtingus poreikius, nuostatas vertybes ir pan. Svarbiausi individualūs skirtumai, kurie turi įtakos darbinės veiklos motyvacijai, tai: poreikiai, nuostatos bei vertybės.

Kitas veiksnys, tai darbo charakteristikos. Pirmasis į vaiksnius motyvatorius dėmesį atkreipė F. Herzberg. Manipuliuojant veiksniais motyvatoriais galima paskatinti didesnę motyvaciją (Česynienė ir kt., 2002, p. 82).

Veiksniai motyvatoriai:

- Pasiekimo galimybė;
- Pripažinimo galimybė;
- Pranašumo galimybė;
- Darbo esmė;
- Tobulėjimo galimybė;
- Patikėta atsakomybė už atliekamą darbą.

Trečias veiksnys, turintis įtakos darbuotojų motyvacijai, yra organizacinė aplinka.

Šiai veiksnių grupei, galėtume priskirti: tiesioginę darbo aplinką; darbuotojų darbo atlikimo vertinimą; darbuotojų atlyginimo ir skatinimo sistemas; darbuotojų dalyvavimą valdant; organizacinę kultūrą.

Šiandien labai sunku pateikti nors penkis moralinės motyvacijos metodus, kurie būtų naudojami kompanijoje su maksimaliu efektyvumu. Kiekvienas žmogus nori “augti” tiesiogine to žodžio prasme. Vakaruose daugybė įmonių nors kartą per metus organizuoja personalo auditą (vertinimą). Šios procedūros metu vadovybė daugiausiai domisi būtent individualia bendradarbių motyvacija. Darbdaviai stengiasi ne tik dėl savęs ir dėl savo įmonės, bet stengiasi duoti savo žmonėms tai, ką jie nori gauti iš darbo (O. Polūchina, 2004).

Kaip matome, darbuotojų motyvacijos svarba organizacijoje yra akivaizdi. Darbo motyvaciją sąlygoja pats individas, darbo grupė, organizacija ir visuomenė. Motyvuoti darbuotojai geriau įgyvendina organizacijos tikslus bei strategijas, siekia ne tik patenkinti savo poreikius, bet ir vystyti pačios organizacijos veiklą. Darbuotojų motyvacijos skatinimui, sukurta nemažai teorijų.

Motyvacijos teorijos. Šios teorijos susiformavo XIX-XX amžiaus sandūroje. Pradininkas – F. Taylor (1856-1915). Taylor padarė išvadą, kad individai yra protingi, ir jei jiems bus aiškinama, ko iš jų norima, ir suteikiama tai, ko jie nori, rezultatai bus geresni. F. Taylor akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą.

Motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai bei poreikiai. Jeigu yra poreikis, atsiranda ir noras.

Kadangi yra sukurta nemažai darbo motyvacijos teorijų, todėl pravartu jas suskirstyti į kategorijas.

Motyvacijos teorijos skirstomos į turinio teorijas ir proceso teorijas (Sakalas, 2003, p. 204). Turinio teorijose kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t. y. motyvacijos turinį; procesų teorijos neneigia poreikių, tačiau teigia, kad individo elgesį lemia ne tik jie, žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija (Balčiūnienė, 1996, p. 9, 18; Leonienė, 2001, p. 144-145; Sakalas, 2003, p. 204-206).

Lygiai taip pat motyvacijos teorijas suskirstė ir D. Masilionis (2005). Jis teigia, jog turinio teorijose iš esmės tik keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“. Čia galima išskirti pogrupį teorijų, kurios bando išvesti darbo motyvacijų priežastis iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių. Šiam pogrupiui priklauso Maslow ir McClelland teorijos.

Proceso teorijose keliamas klausimas: „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe?“. Vienos iš jų pabrėžia motyvaciją, kitos akcentuoja pasitenkinimą darbu.

Įvairių proceso motyvacijos teorijų autoriai akcentuoja, kad, nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio, motyvacijos jėga veikia dėl suvokiamo ryšio tarp siekimų ir rezultato. Tačiau taikant proceso teorijų modelį reikia nepamiršti ir apie individualius darbuotojų skirtumus.

Poreikių teorijos. Pasitenkinimo ar poreikių teorijos akcentuoja veiksnius, susijusius su asmens stimulais, atlikimu ir neveiklumu. Labiausiai pripažintos yra A. Maslow, C. Alderfer, D. J.

McClelland, H. A. Murray ir F. Hertzberg teorijos, kurios apibrėžia specifinius poreikius, motyvuojančius žmones.

Žymiausia turinio krypties teorija yra laikoma A. Maslow motyvacijos teorija (1954 m.), kurioje teigiama, jog žmogaus poreikius galima klasifikuoti ir jie apiūdinami penkiais hierarchiniais lygiais (Appleby, 2003, p. 206).

D. Grauslytė (2008) teigia, jog darbuotojų poreikių analizei galima pasitelkti A. Maslow pateiktą poreikių hierarchiją (žr. 2 lent.)

2 lentelė

Žmonių poreikiai pagal A. Maslow ir vadovo įtaka

Saviraiškos	Visavertiškumo jausmas, kvalifikacijos kėlimo galimybė	Vadovo įtaka: sunkių darbų paskyrimas, kūrybinės galimybės, rizikos prisiėmimas.
Pagarbos	Statusas, pasitenkinimas savimi, svarbaus darbo paskyrimas	Vadovo įtaka: geros veiklos pripažinimas, svarbaus darbo paskyrimas, atsakomybė.
Socialiniai	Prisirišimas, priėmimas, priklausymo grupei jausmas	Vadovo įtaka: stabili grupės aplinka, paslaugumo sąveika, dalyvavimas susirinkime.
Saugumo	Apsauga, apsaugojimas nuo fizinės žalos	Vadovo įtaka: saugios darbo sąlygos, darbo apsauga, naudingos programos įdiegimas.
Fiziologiniai	Išgyvenimas, maistas, vanduo	Vadovo įtaka: oro kondicionierius, švarus oras, teisingas atlyginimas.

Šaltinis: GRAUSLYTĖ, D. (2008), pagal IVANEVICH DONNELLY, GIBSON. (1989) Management: principles and functions, p. 372

Pateiktą hierarchiją reikėtų padalyti į dvi dalis: aukštesnio (pagarbos ir saviraiškos) ir žemesnio (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) lygių poreikiai. Pagal tai darbuotojus galima suskirstyti į dvi grupes. Kadangi žmonių poreikiai yra skirtingi, tai ir sudarytame motyvavimo modelyje turėtų būti pateiktos skirtingos motyvavimo priemonės.

Pagal J. Stranks (2007), A. Maslow teorija turi dvi pagrindines prielaidas:

1. Žmonės yra linkę kurti, kad patenkintų savo asmeninius poreikius. Kai individas poreikių patenkinti nebegali, jis yra linkęs juos mažinti. Kai poreikis patenkinamas, jis praranda savo stiprumą, motyvuojančią jėgą;
2. Žmonės turi tuos pačius poreikius.

D. Hellriegel, J. W. Slocum, R. W. Woodman (1995) išskiria šiuos pagrindinius Maslow teorijos aspektus:

- Patenkintas poreikis niekada nemotyvuoja;
- Žmonės visada siekia patenkinti kokį nors poreikį. Kai vienas poreikis patenkinamas, kitas užima jo vietą;
- Žemesnio lygmens poreikiai patenkinami prieš atsirandant aukštesnio lygmens poreikiams;

- Yra daugiau būdų patenkinti aukštesniojo lygmens poreikius nei žemesniojo.

Išanalizavus A. Maslow teoriją galima teigti, jog ši teorija tiksliai nepaaiškina, kodėl vieni individai, pasiekę tam tikrą lygį, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. Kaip teigia A. K. Korman - patenkinti poreikiai tampa ne tokie svarbūs žmogui, bet esant tam tikroms aplinkybėms jie vėl gali tapti aktyvūs.

A Maslow teoriją toliau vystė F. Hertzberg, kuris teigė, kad yra pasitenkinimą ir nepasitenkinimą iššaukiantys veiksniai.

F. Hertzberg teigimu, pasitenkinimą suteikiantys veiksniai (pasitenkinimas arba motyvai) išplaukia iš vidinio darbo turinio (pvz., pripažinimas ir atsakomybė, prasmė ir iššūkis) – visi šie dalykai patenkina aukštesnius poreikius. Nepasitenkinimą sukeliančius veiksniai (nepasitenkinimas arba „higieniniai“ veiksniai) lemia išorinė darbo aplinka (pvz., darbo sąlygos, užmokestis, priežiūra) – visa tai patenkina žemesnius poreikius (Appleby, 2003, p. 206).

Svarbus šios teorijos aspektas tas, kad patenkinus dėl nepatenkintų žemesnių poreikių atsiradusį nepasitenkinimą, pašalinamas vien tik nepasitenkinimas, tačiau motyvacijos tai nesustiprina. Jeigu higieniniai veiksniai (pvz., atlyginimas, darbo sąlygos, darbų sauga, priežiūra) nepasiekia tam tikro standarto, darbininkai būna prastos nuomonės apie savo darbą ir jaučiasi nepatenkinti. Pozityvios motyvacijos ir geros savijautos pasiekama pagerinus ne vien higieninius veiksniai, bet ir tikruosius motyvacijos veiksniai – pripažinimą, laimėjimus, atsakomybę, paaukštinimo galimybę ir patį darbą.

Motyvuotas darbuotojas – tai lojalus darbuotojas. Todėl toliau apžvelgsime darbuotojų lojalumo organizacijai sampratą bei surasime ryšį tarp efektyvios motyvacinės sistemos ir personalo lojalumo.

1.2. Darbuotojų lojalumo samparata

Kaip teigia R. Dževeckytė (2007), darbuotojų lojalumas – kiekvieno vadovo svajonė. Vis dėlto šiandien žmogų įmonėje sulaikyti ne taip jau paprasta, todėl svarbu nuo pat pirmų jo darbo dienų nepažadėti aukso kalnų, o realiai vertinti ir darbuotojo, ir pačios bendrovės galimybes.

Praktika rodo, kad dažnai aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kuriuos prisivilioti buvo išties nelengva, ilgai įmonėje neužsibūna ir po pusmečio ar dar anksčiau „pakelia sparnus“.

Darbuotojų lojalumas pažeidžiamiausias ir silpniausias būna pirmaisiais darbo metais. Todėl darbdaviui svarbu pasirinkti darbuotoją, kurio kompetencija, darbo patirtis atitinka ir neviršija siūlomo darbo funkcijų, o darbuotojui – aiškiai suvokti, ko jis pats nori ir ar konkreti įmonė galės patenkinti jo lūkesčius.

Akivaizdžiai matome, jog darbuotojų lojalumas organizacijose tampa labai svarbiu uždaviniu jos vadovams, todėl naudinga plačiau pažvelgti, kaip skirtingi autoriai traktuoja darbuotojų lojalumo sąvoką.

3 lentelė

Darbuotojų lojalumo samprata

Autorius	Lojalumo samprata	Kriterijai		
		Atsidavimas organizacijai	Ištikybė	Tikslų pasiekimas bei poreikių patenkinimas
Vaičiulis A, 2006	Darbuotojų lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe.	+	+	+
Labbs, 1996	Darbuotojų lojalumas – tai altruistinis elgesys.			+
Solomon, 1992	Darbuotojų lojalumas – pasiruošimas likti su organizacija.	+		
Solomon, 1992	Darbuotojų lojalumas – tai abipusis ryšys, t. y., darbuotojo ištikimybė organizacijai turi būti suderinta su organizacijos ištikimybe savo darbuotojui.	+	+	
Mowday, Porter & Steers, 1982	Darbuotojų lojalumas – tai produktyvumas, kuris viršija normalų laukimą.	+		
Michelman P, 2007	Darbuotojų lojalumas – siekia organizacijos sėkmės, įgyvendina jos strategiją ir padeda kolegoms atlikti sunkias darbo užduotis.	+		
Loyalty Resarch Center, 2008	Darbuotojų lojalumas suprantamas kaip organizacijos vystymas ir tikėjimas, kad pasirinkta organizacija yra pati geriausia vieta realizuoti savo poreikius bei tikslus.		+	+

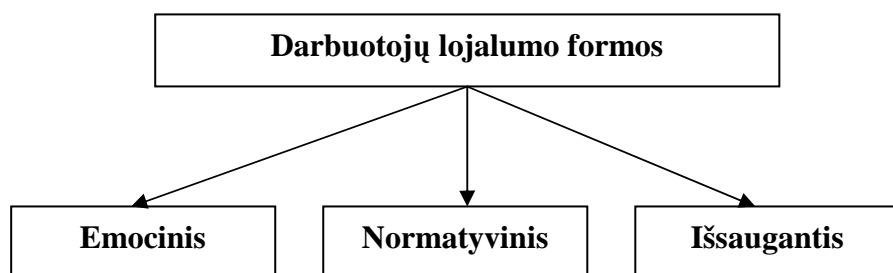
Šaltinis: Sudaryta autorės.

Kaip matome, darbuotojų lojalumo samprata yra traktuojama labai įvairiai. Tačiau dauguma autorių svarbiausiais kriterijais, kurie apibūdina darbuotojų lojalumą, vis tik laiko atsidavimą organizacijai bei ištikimybę.

Pateikus lojalumo sampratą, galima išskirti ir pagrindinius lojalių darbuotojų bruožus (Teisės ir verslo centras, 2007):

1. Stiprus tikėjimas organizacijos misija ir tikslais;
2. Noras dėti pastangas, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti;
3. Ketinimas ilgai dirbti organizacijoje.

Plačiau darbuotojų lojalumą tyrinėjo J. Meyer ir N. Allen, kurie sudarė modelį, aprašantį organizacinį lojalumą. Šis modelis taikytinas profesijoms, vadovams, komandoms, programoms ar klientams, taip pat organizacijoms.



Šaltinis: sukurta autorės, pagal MP Pension Funds Baltic, 2007

2 pav. Organizacinio lojalumo modelis

Emocinis lojalumas nusako emocinį prisirišimą. Darbuotojai su stipriu emociniu lojalumo jausmu tiki, kad jų vertybės sutampa su darbdavio vertybėmis, identifikuoja save su organizacija ir jaučiasi įtraukti į ją. Darbuotojai su stipriu emociniu lojalumo jausmu lieka organizacijoje todėl, kad jie nori to. Darbuotojai įdeda į darbą daugiau jėgų ir energijos, nei turėtų įdėti, ir tai daro dažniausiai dėlto, kad sutampa vertybės ir misija.

Normatyvinis lojalumas nusako pareigingumo jausmą. Jis išsivysto iš kultūrinės bei organizacinės socializacijos. Darbuotojai su normatyviniu lojalumo jausmu jaučia įsipareigojimą likti su organizacija. Tai darbo atlikimas, nes tiesiog privalai tai padaryti. Tu žinai, kad žmonės pasitiki tavim ir tikisi iš tavęs tam tikro rezultato.

Išsaugantis lojalumas nusako jausmą patirti nuostolį jei paliksi organizaciją. Darbuotojas jaučia, kad turi tam tikrų investicijų (vertingų dalykų) organizacijoje, kurias praras, jei išeis. Darbuotojai su išsaugančio lojalumo jausmu, organizacijoje lieka todėl, kad darbovietės keitimo kaina bus per daug didelė jam pačiam, jis praras draugus su kuriais įpratęs leisti laiką, išsilavinimo išlaidų padengimą, ar dažniausiai organizacijose minimą pilnos pensijos kaupimo planą (MP Pension Funds Baltic, 2007).

Kaip teigia A. Urbonavičiūtė (2007), šie įsipareigojimo (lojalumo) būdai nėra nesuderinami ar vienas kitą paneigiantys: darbuotojas vienu metu gali būti įsipareigoję visais trimis būdais, tik skirtingu lygiu ir intensyvumu. Įsipareigojimai iš esmės ir lemia darbuotojo elgseną: darbo atlikimą, pravaikštas, tikimybę, kad jis keis darbą ir pan. Tačiau ji teigia, kad tęstinis įsipareigojimas

(darbuotojo įsitikinimas, kad jis neturi alternatyvos) mažai susijęs su lojalumu, t. y., gavęs finansiškai geresnį pasiūlymą, toks darbuotojas bus linkęs jį priimti. Emocinis ir normatyvinis įsipareigojimai yra susiję ir su darbo kokybe, ir su ištraukimu į organizacijos bendruomenę. O tęstinis įsipareigojimas gali net veikti neigiamai.

Taigi, darbdaviai turėtų itin gerai apgalvoti, kurią įsipareigojimo organizacijai formą diegti bei stiprinti, nes karštligiški bandydami išlaikyti darbuotojus gali prastinti jų darbo kokybę.

Toliau apžvelgsime pagrindinius darbuotojų lojalumą skatinančius (lemiančius) veiksnius.

L. Edward (2000) išskiria šiuos darbuotojų lojalumą nulemiančius veiksnius:

1. Gerai atlikto darbo įvertinimas;
2. Puikūs santykiai su vadovu;
3. Pasitikėjimas darbuotojais.

A. Tamošaitytė (2008) teigia, jog didesnę lojalumą savo darbovietai įtakoja:

- Teisingas atlygis už atliktą darbą;
- Galimybės mokytis ir tobulėti;
- Bendradarbiai, su kuriais smagu dirbti;
- Malonus vadovas;
- Pojūtis, kad žmogus yra vertinamas kaip darbuotojas.

Lyginant šiuos du autorius, galima teigti, kad išskirti darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai yra panašūs. Skirtumas būtų toks, jog L. Edward labiau akcentuoja, tuos veiksnius, kurie yra susiję su vidiniu (emociniu) darbuotojų pasitenkinimu, tai puikūs santykiai su vadovu, pasitikėjimas ir pan. A. Tamošaitytė atkreipė dėmesį ir į tai, kad darbuotojų lojalumą organizacijai gali įtakoti vadovų pastangos suteikti darbuotojams naujų įgūdžių, t. y. galimybė mokytis bei tobulėti. Pagal A. Maslow poreikių hierarchiją, tai jau būtų savirealizacijos poreikis.

L. Pakalkaitė (2008) teigia, jog dauguma žmonių darbe tikisi gana paprastų dalykų, tokių kaip: lygybės - pagarbaus ir sąžiningo elgesio, teisingo atlygio, saugumo jausmo; pasiekimų – dauguma mūsų norime didžiuotis savo darbu, pasiekimais ir darbdaviu; komandos – darbuotojams svarbu sukurti malonius ir produktyvius santykius su kolegomis.

Taigi, norėdami išlaikyti entuziazmą, su kuriuo žmonės pradeda dirbti, vadovai turėtų paisyti šių trijų esminių poreikių. Svarbu suprasti, kad vienas poreikis negali atstoti kito. Taigi nuopelnų pripažinimas arba pasididžiavimas darbdaviu negali pakeisti sąžiningo atlygio. Gaunami pinigai neatstos geros komandos.

1.3. Motyvacijos ir darbuotojų lojalumo ryšys

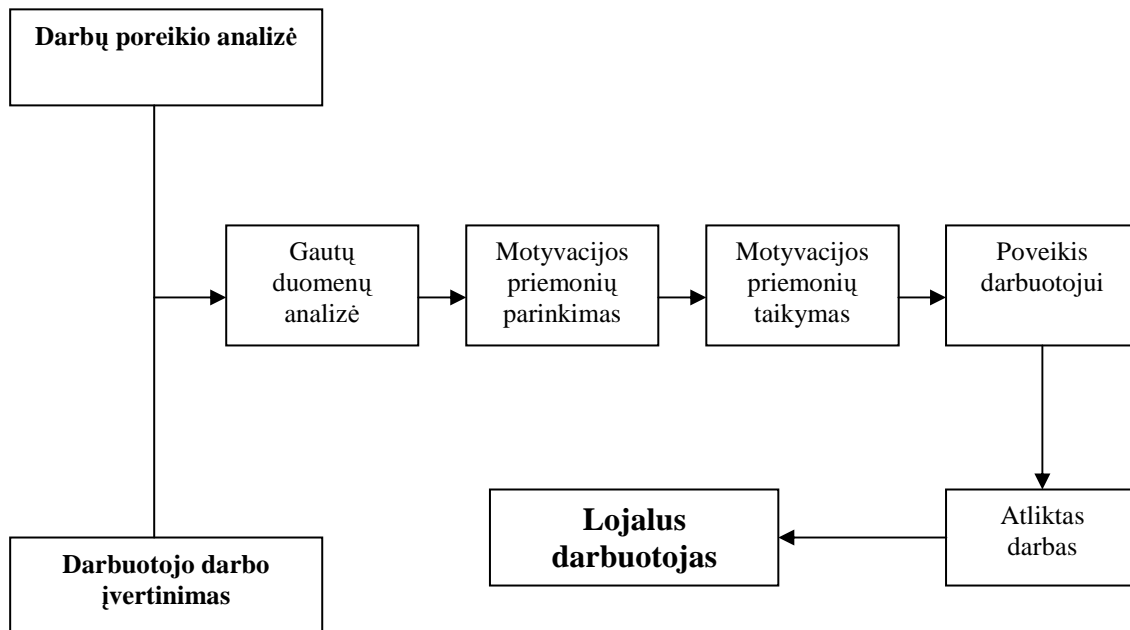
Anot G. Aženeckaitės (2006), šiuo metu daugelis darbdavių kelia darbuotojų lojalumo klausimą. Tai tampa ypatingai opi tema pastaruoju metu, žmonėms vykstant uždarbiauti į užsienį. Būtent todėl darbdavys privalo rūpintis tinkamos skatinimo arba kitaip vadinamos motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tik tuomet lojalumas bus suprantamas ne kaip vergovė, o kaip natūralus darbuotojo poreikis pasilikti dirbti įmonėje, kuri juo rūpinasi.

I. Bučiūnienė (2006) teigia, kad lojalus darbuotojas nėra naivi, atsidavusi būtybė. Aukštas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai reiškia darbuotojų norą dirbti organizacijos naudai, bet šio noro tęstinumas priklauso nuo atsakomojo organizacijos įsipareigojimo savo nariams: darbuotojai atiduoda savo sugebėjimus todėl, kad organizacijoje jiems tam yra sudaromos geriausios sąlygos.

Geras ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos naudingas abiem: žmogus, atlikdamas reikšmingą darbą, jaučia pasitenkinimą, organizacija, jo talento ir energijos dėka, gali sėkmingai konkuruoti. Jei balansas pažeidžiamas, įsipareigojimas organizacijai mažėja, ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos silpsta. Tokiu atveju vienas kuris nors, arba abu kentės: žmogus bus išnaudojamas arba sieks išnaudoti organizaciją, arba abu vienas kitą. Kai šis supratimas yra sulaužomas, galima atsisveikinti su viltimis turėti įsipareigojusius organizacijai darbuotojus, neeilinius rezultatus.

Šiam požiūriui pritaria ir I. Kucharevič (2007), kuri teigia, jog dėl lojalumo stygiaus kalti ne tik maži atlyginimai. Ne mažiau svarbi ir įmonės vykdoma politika, darbdavio požiūris bei skatinimo mechanizmas. „Jeigu darbuotojo netenkina atlyginimas, jis tikrai ieškos kitos darbo vietos“. Tačiau svarbu ir kitaip skatinti darbuotoją: mokėti premijas, apmokėti ne tik telefono sąskaitą bei automobilio kūrą, bet ir maitinimą, apsilankymus renginiuose, narystę sporto klube. Patraukliausios motyvavimo priemonės - galimybė mokytis, tobulinti profesinius įgūdžius bei asmenines savybes įmonės sąskaita. Ateitis priklauso į ilgalaikę perspektyvą orientuotoms priemonėms. Tai sveikatos ar gyvybės draudimas, papildomas pensijų kaupimas, kreditų įmokų mokėjimas, įmonės akcijos. Tik tokiu atveju augs darbuotojų lojalumas darbdaviui. Antraip jis pasiieškos kitos darbo vietos.

Motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui galime pavazduoti ir grafiškai (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės, pagal GRAUSLYTĖ, D. (2008) Darbuotojų motyvacijos modelis.

3 pav. Motyvacijos modelis, skatinantis darbuotojų lojalumą

Šis motyvacijos modelis parodo, ką įmonė turi daryti, kad darbuotojai dirbtų našiau, stengtųsi pasiekti įmonės tikslus, kartu patenkindami ir savo poreikius. Kadangi aplinka ir žmogaus būseną nuolat kinta, tai dažnai tenka analizuoti darbuotojų besikeičiančius norus ir poreikius. Vadinasi, motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolat atnaujinti, t. y. keisti motyvacijos priemones. Visų motyvacijos modelių taikymo rezultatas turi būti darbuotojo pasitenkinimas ir atliktas darbas.

Taigi apibendrintai galima teigti, jog kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniškai ir unikali, bet vis tik yra tam tikri dėsniniai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas bei skatinti jų prisirišimą prie organizacijos. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti lojalus darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviau.

Įmonės vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę aplinkiniams bei išlieka lojalūs savo įmonei.

1.4. Darbuotojų motyvacijos bei lojalumo skatinimas

Šioje dalyje bus apžvelgiami pagrindiniai vadybos metodai, skatinantys efektyvią darbuotojų veiklą, išskiriamos motyvacijos skatinimo priemonės, tokios kaip darbo užmokestis, darbuotojų pripažinimas ir paskatos, personalo tobulinimas ir kt.

Pasitenkinimas darbu įmoneje rodo, kad čia darbai vyksta gerai, o darbuotojų poreikiai yra

tenkinami. Visa tai teigiamai veikia ir verslo veiklos rodiklius. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius ir kt. Tad ir reikia sudaryti visas šias sąlygas. Pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškinys, jis keičiasi, todėl reikia nuolat šiuo dalyku domėtis bei patenkinti darbuotojų poreikius, norint, kad jie būtų lojalūs įmonei, kurioje dirba.

Pasitenkinimas darbu susijęs su darbuotojų amžiumi, įmonės dydžiu, darbo sąlygomis, skatinimu ir kt. Visa tai būtina analizuoti, rasti nepasitenkinimo priežastis ir jas šalinti. Tikslinga išklaudyti ir pačių darbuotojų darbo vertinimo motyvus.

Vadybos metodai. Daugumą reiškinų, vykstančių tenkinant priklausymo, pagarbos ir meilės bei savirealizacijos poreikius, geriausiai paaiškina psichologijos mokslas. Todėl tokie dalykai, kaip darbo vertinimas, moralinis skatinimas, įtikinimas, galimybių ugdyti savo sugebėjimus sudarymas, palankaus socialinio psichologinio klimato sudarymas ir kiti, kurie remiasi psichologinių žmogaus poreikių tenkinimu, vadinami psichologiniais vadybos metodais. Bet spręsdamas, kuo jis gali būti, žmogus neretai atsiremia į savo gyvenimo prasmės klausimą. O tai jau filosofijos mokslo sfera (Butkus, 1996, p. 85).

Vadovo pagrindinė užduotis yra paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, sudaryti korporacinę kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipti kiekvieno organizacijos nario pastangas bendra linkme bei ugdyti tradicijas.

S. F. Butkus (1996) išskiria 4 vadybos metodus, kurie skatina efektyvią darbuotojų veiklą:

1. Ekonominiai vadybos metodai;
2. Teisiniai metodai;
3. Psichologiniai vadybos metodai;
4. Filosofiniai vadybos metodai.

Civilizuota visuomenė kompleksiškai naudojami visais šiais metodais: teisiniai metodai sudaro visą vadybos sistemos pagrindą, ekonominiai – sąlygas mainyti savo darbą į kitų darbo produktus, psichologiniai metodai sudaro sąlygas žmogui jausti kuo didžiausią pasitenkinimą dirbant, o filosofiniai – suderina didžiuosius žmogaus gyvenimo tikslus su organizacijos paskirtimi, strategija ir kasdiene veikla.

Naudodamas įvairius vadybos metodus, vadovas turi būti universalas, nes reikia parinkti tinkamiausius metodus, atsižvelgiant į sprendžiamą problemą ir į sprendimą įgyvendinančių pavaldinių poreikius.

Kadangi kiekvienas žmogus turi visą poreikių kompleksą, o tų poreikių hierarchija įvairiose situacijose gali būti skirtinga, universalus vadovo meistriškumas taikant bet kuriuos vadybos metodus yra vienas svarbiausių sėkmingo vadovo veiklos bruožų.

Žmonių veiklos motyvavimas pinigais. Remiantis šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtimi, galima teigti, kad jų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti

darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą (Zakarevičius ir kt, 2000, p. 255)

Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus.

Darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone, nors išsivysčiusiose šalyse materialiniai stimulai palaipsniui praranda savo svarbą, užleisdami vietą nepiniginiais motyvavimo metodams. Tuo tarpu Lietuvoje situacija yra kiek kitokia.

D. Masilionis (2005) darbo užmokestį apibūdina kaip atlygį už darbuotojo atliekamą darbą pagal darbo sutartį. Darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės, įmonės ar organizacijos veiklos rezultatų bei darbo paklausos ir pasiūlos santykio darbo rinkoje.

Darbo užmokestis ir piniginis įvertinimas tampa ypatingai svarbiu motyvacinio veiksnio tada, kai nėra patenkinti dirbančiųjų fiziologiniai ir saugumo poreikiai (Zakarevičius, 2000, p. 257).

S. F. Butkus (1996) teigia, jog pasigilinus į žmogaus darbo motyvuojamąjį pinigų poveikį, pasidaro aišku, kad pinigai skatina žmogų dirbti tik tol, kol jis pinigų negavo, kai tik žmogus gauna pinigų, jie ima skatinti visiškai kitokius žmogaus veiksmus: ieškoti ir įsigyti reikalingiausių prekių ir paslaugų, nustatyti menkesnių poreikių hierarchiją, toliau planuoti išlaidas ir t. t.

Pagal R. Česnyienę, D. Diskienę ir kt (2002), atlyginimo sistemos formavimas remiasi pastiprinimų teorija, lūkesčių teorija bei teisingumo teorija. Pagal lūkesčių teoriją, motyvaciją formuoja lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas. Darbo atlyginimo požiūriu, norint, jog išoriniai atlygiai būtų stiprus motyvatorius, reikia, kad darbuotojui tie atlygiai būtų vertingi; kad jo pastangos dirbti bus sėkmingos (leis pasiekti norimą rezultatyvumo lygį) ir žinoti, jog už gerai atliekamą darbą jis iš tiesų gaus atlygį (instrumentalumas).

Taigi, teisingų bei motyvuojančių darbo apmokėjimo sistemų sukūrimas, tampa vienas svarbiausių įmonių uždavinių.

S. F. Butkus (1996) išskiria keletą reikalavimų, kurių pravartu laikytis, kuriant efektyvią ir teisingą darbo apmokėjimo sistemą:

1. Norint geriau motyvuoti darbuotojus, nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį. Tai sąlygoja dvi pagrindinės priežastys. Darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė motyvavimo priemonė. Be to, darbo užmokesčio didinimas brangiai kainuoja: didėja produkcijos kaštai ir savikaina. Todėl mokėti daugiau įmonės gali tik tuomet, kai lygiagrečiai auga veiklos efektyvumas;

2. Kad darbo užmokestis būtų stimulas darbuotojų motyvacijai didinti, reikia orientotis ne į kiekybinę, bet kokybinę darbo apmokėjimo sistemos pusę. Įmonėse sukurta darbo apmokėjimo sistema turi savalaikiai ir teisingai įvertinti darbuotojų pasiekimus bei nuopelnus ir skatinti gerų

darbo rezultatų siekimą. Tai reiškia, kad darbo užmokestyje turi būti įvertinta tiek objektyvioji (ją lemia pats darbo pobūdis, jo sudėtingumas), tiek ir subjektyvioji darbo vertė, kuri priklauso nuo konkrečių darbuotojų pastangų;

3. Darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški ir suprantama. Kiekvienas darbuotojas turi matyti ryšį tarp darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą bei tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Kai žmonės nejaučia tiesioginio ryšio tarp pastangų ir rezultato, jų motyvai veikti silpnėja;

4. Darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus;

5. Darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei. Įmonėse turi būti vertinamas tas darbuotojų elgsenys ir rezultatai, kurie yra naudingi ir įmonei;

6. Darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška. Ši sistema turi būti pastoviai vertinama ir pritaikoma prie besikeičiančios socialinės – ekonominės aplinkos bei prie kintančių darbuotojų poreikių;

7. Darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės vykdoma personalo politika. Ši politika turi būti suderinta su įmonės misija ir strategija, atitikti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus.

Kalbant apie vieningos darbo apmokėjimo sistemos kūrimą, darbo vietų įvertinimas įgauna ypatingą svarbą, nes jis leidžia nustatyti santykinę kiekvienos darbo vietos vertę. Darbo vietų vertinimas įmonėse gali būti atliekamas siekiant įvairių tikslų. Tačiau, žvelgiant personalo motyvavimo sistemos kūrimo požiūriu, darbo vietų vertinimas leidžia pasiekti du pagrindinius tikslus (Zakarevičius ir kiti, 2000, p. 262):

- Sudaryti pagrįstą darbuotojų darbo apmokėjimo bazę;
- Nustatyti darbo vietų reikalavimus ją užimančiam darbuotojui.

Remiantis darbo vietų įvertinimu, sukuriama racionali ir sisteminė darbų struktūra, pagrįsta jų teikiama verte organizacijai. Tokiu būdu už lygiagrečių darbų atlikimą yra užtikrinamas vienodas atlyginimas.

Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai. Jau nuo senų laikų egzistuoja aforizmas, kad sėkminga kompanijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimų bei motyvacijos sandauga. Kompanijos personalas tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis kompanijos resursas ir kapitalas.

Darbuotojų motyvacija yra, ar bent turi būti vienas iš svarbiausių klausimų direktoriams, vadovams, personalo vadovams ir vadybininkams. Vadovas turi sugebėti rasti jautrias stygas savo pavaldinių sielose, kurias įtakojant galima motyvuoti juos pasiekti aukštų darbo rezultatų. Teisingas

nepiniginių motyvų naudojimas paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais.

Be to, kaip pinigine taip ir nepiniginė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustų save visos motyvų visumos dalele. Niekam ne paslaptis, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Todėl kiekviename žmoguje visų pirma reikia išvelgti asmenybę (O. Poluchina, 2004).

Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų. Visi jie yra susieti su samdomų darbuotojų poreikių tenkinimu (poreikis pripažinime, dalyvavime priimant sprendimus ir t.t.). O tai pat būtina rasti balansą tarp laiko, praleisto darbe ir rūpinimosi gimine bei jų gerove.

Pagal O. Poluchiną (2004), pagrindiniai standartiniai moraliniai stimulai yra šie: kompanijos pavadinimas; galimybė save realizuoti; savo dalyvavimo organizacijos veikloje suvokimas; darbuotojų informuotumas apie situaciją kompanijoje; kompanijos stabilumas; kolektyvinis darbas; darbuotojų įvertinimas.

Darbuotojų pripažinimas ir paskatos. Pripažinimas yra viena iš svarbiausių priemonių, kuria valdyba gali skatinti savo darbuotojus. Darbuotojų nepripažinimu bendrovėje galima paaiškinti kartais labai didelę darbininkų kaitą. Net tada, kai bendrovė moka savo darbuotojams daugiau negu rinkos kainą, nėra garantijos, kad darbuotojai bus patenkinti ir našiai dirbs. Žmonės laukia būti pripažinti už savo nuveiktą darbą.

C. Barczyk (1999) pateikia keletą darbuotojų pripažinimo atvejų:

- Duoti darbuotojui suprasti, kad pastebėjote jo pastangas (paprastas grįžtamasis ryšys);
- Pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje, kad jis padarė išskirtinį darbą;
- Parašyti pripažinimo raštą, segtiną į darbuotojo bylą;
- Elgtis su darbuotoju tarsi jis būtų svarbiausias žmogus pasaulyje;
- Paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą;
- Išspausdinti straipsnį apie kurį nors darbuotoją bendrovės laikraštyje ir kt.

Įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė.

Pripažinimas turėtų būti taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti pavieniams žmonėms, grupėms, skyriams ar visai bendrovei už pastangas siekti tos bendrovės ar pramonės šakos tikslų.

Darbuotojų pripažinimo programos gali būti įvairių pavidalų. Geriausios naudoja įvairius šaltinius ir pripažįsta tiek individualius, tiek grupinius laimėjimus.

Pagal pastiprinimo teoriją, jei tam tikras poelgis yra paskatinamas išreiškiant pripažinimą

tuojau pat po to, kai šis poelgis įvyko, tikėtina, kad toks poelgis bus pakartotas (Robbins, 2003, p. 85).

Šiuolaikinėje labai konkurencingoje globalinėje ekonomikoje dauguma organizacijų jaučia stiprų spaudimą mažinti kaštus. Todėl pripažinimo programos tampa ypač patrauklios. Priešingai nei dauguma kitų motyvuojančių veiksnių, pripažinti puikius darbuotojo veiklos rezultatus dažnai kainuoja labai mažai arba išvis nieko.

Tačiau pripažinimas nėra vienintelė bendrovių priemonė savo darbuotojams motyvuoti. Paskatos – kita priemonė.

Websteris aptaria paskatas kaip akstiną, skatinantį veikti ar stengtis, be to, kaip bausmės baimę, lūkestį ar apdovanojimą.

Kaip teigia C. Barczyk (1999), motyvavimo požiūriu teigiamos paskatos labiau veikia negu neigiamos, tarkim, gąsdindamos išmesti darbininką iš darbo. Pagrindinis paskatų tikslas – kuo glaudžiau sieti apdovanojimus su pasiekimais. Paskata yra išorinis apdovanojimas – papildoma kompensacija gerai dirbantiems žmonėms.

Jei paskatos gerai taikomos, jos gali turėti didžiulį poveikį darbuotojo našumui. Geri darbuotojai gali padėti supaprastinti ir patobulinti darbo procesus. Paskatos gali ugdyti našumą, kuris savo ruožtu ugdo darbuotojų pasitikėjimą savimi, savo vertės pojūtį, o kartu ir lojalumą organizacijai kurioje jis dirba.

Šiandien daugeliui darbuotojų mokamas ne vien tik atlyginimas ar valandinis darbo užmokestis: jie taip pat gauna tam tikras skatinimo išmokas.

G. Desseler (2001) pateikia kelias skatinimo planų rūšis:

- Vienetinio darbo užmokesčio planas – darbininko uždarbis tiesiogiai susijęs su tuo, ką jis gamina: jam mokama fiksuota išmoka už kiekvieną pagamintą produktą;
- Komandų arba grupių skatinimo planai – galima susieti komandos darbo rezultatus su kompanijos strateginiais tikslais;
- Viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovų skatinimas – populiariausias skatinimo būdas – akcijų opcionai: teisė tam tikru metu nusipirkti tam tikrą kompanijos akcijų kiekį už nustatytą kainą ir taip gauti pelną;
- Pardavimo darbuotojų skatinimas – mokami komisiniai nuo pardavimų skaičiaus;
- Priedai už nuopelnus – mokami už individualius darbuotojų darbo rezultatus.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų pripažinimas ir paskatos yra labai efektyvi motyvacijos priemonė, kuri ugdo darbuotojų lojalumą organizacijai, leidžia įgyvendinti organizacijos tikslus bei pasiekti gerų rezultatų, o tuo pačiu patenkinti esminius darbuotojų lūkesčius bei poreikius.

Personalo mokymas ir tobulinimas. Kaip teigia G. Dessler (2001), personalo mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

Personalo mokymas – tai reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, kurioms atlikti organizacija jį (ją) pasamdė, o personalo tobulinimas / vystymas – reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, į kurias organizacija numato darbuotoją skirti (Bakanauskienė, 2002, p. 102).

Personalo mokymas ir tobulinimas yra susijęs su darbuotojo kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu.

Kvalifikacija – tai žmonių išsilavinimas, profesinė patirtis, įgūdžiai (Andrijauskienė, 2004, p. 72). Šiandien darbuotojai gali būti mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti. O kadangi firmos vis labiau techniškai tobulėja, atsiranda poreikis suteikti darbuotojams įvairių techninių ir darbo kompiuteriu įgūdžių.

Tiek G. Deesler, tiek ir I. Bakanauskienė išskiria penkis mokymo ir tobulinimo programos etapus:

1. Poreikio analizė;
2. Mokymo proceso projektavimas;
3. Veiksmingumo patikrinimas;
4. Įgyvendinimas;
5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

J. Bengtsonas siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti šias kvalifikacijos tobulinimo strategijas (Leonienė, 2001, p. 93):

- Intensyviają – kuria vadovaudamasi organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose. Šiuo atveju darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamas kvalifikacijos tobulinimo galimybes;
- Dualinę (poliarizacijos), kurią taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą. Ši strategija pasirenkama tuo atveju, kai organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna;
- Mobiliją – pagrįstą nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai organizacijos aplinkoje skatina greitai persikvalifikuoti. Ši strategija tinka organizacijoms

novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą.

Nustačius darbuotojų mokymo poreikius ir suformulavus mokymo tikslus jau galima sudaryti ir įgyvendinti mokymo programą.

Pagal G. Dessler (2001), dažniausiai taikomi šie mokymo metodai:

- Mokymas darbo vietoje – iš jų geriausiai žinomas treniravimo metodas, kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas arba viršininkas;
- Praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydamiesi darbo vietoje;
- Audiovizualiniai metodai – tai mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audiojuostos bei videojuostos – gali būti labai efektyvūs, todėl yra labai plačiai taikomi;
- Imitacinis mokymas – kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrus įrengimais, tačiau ne darbo vietoje. Šis būdas leidžia naudotis mokymo darbo vietoje privalumais, tačiau iš tiesų vyksta ne darbo vietoje. Šitaip mokoma tada, kai mokyti darbo vietoje yra per daug brangu ar pavojinga;
- Kompiuterizuotas mokymas – jo metu besimokantieji savo žinioms sustiprinti bei įgūdžiams patobulinti naudojami dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis.

B. Leonienė (2001) išskiria dar kelis papildomus personalo mokymo metodus, tokius kaip:

- Paskaita, kurios metu galima daug informacijos perduoti didelei auditorijai;
- Demonstravimas – mokoma žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti proceso ar procedūros eigą;
- Mokomasis pokalbis – mokoma klausimų ir atsakymų formų;
- Diskusija – mokoma suteikiant galimybę norintiems išsakyti savo nuomonę ir diskutuojant suformuoti bendrą nuomonę, kurios reikia sprendimui priimti;
- Savarankiškas mokymasis – kai pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatas, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete.

Taigi galima teigti, jog personalo mokymo ar tobulinimo būtinumas organizacijose atsiranda tada, kai yra žemas darbo našumas. To priežastimi gali būti: blogi įrengimai, nemotyvuoti darbuotojai, blogas darbų projektavimas, netinkami įgūdžiai ar paprasčiausias žinių trūkumas. Todėl kiekvienai organizacijai, norint sėkmingai plėtoti savo veiklą, išlaikyti darbuotojų lojalumą, būtina suteikti galimybę darbuotojams kelti savo kvalifikaciją, stažuotis bei įgyti naujų žinių.

Šiuo metu yra pradedama įgyvendinti Statistikos Departamento 2008-2012 m., veiklos strategija, kurios tikslas sukurti karjeros planavimo, patobulinti mokymų bei motyvavimo sistemas,

skatinančias darbuotojų iniciatyvumą, atsakomybę, universalumą, lojalumą bei leidžiančias ugdyti visapusiškus gebėjimus ir perteikti gerą patirtį¹.

Planuojama įgyvendinti individualų karjeros planavimą – kiekvienam darbuotojui sudaryti asmeninius karjeros planus, juose numatyti, kokius naujus gebėjimus ar žinias darbuotojas turi įgyti, kokią veiklos sritį įsisavinti. Karjeros planuose taip pat numatomos motyvacijos priemonės (darbo užmokesčio, priedų didinimas, galimybė užimti aukštesnes pareigas), kurios bus pritaikytos darbuotojui įvykdžius jam iškeltus uždavinius. Remiantis suformuluotais uždaviniais ir jų vykdymo rezultatais bus vertinama darbuotojų veikla. Karjeros planai taip pat padės darbuotojams geriau suprasti darbo užmokesčio formavimo principus, patiems analizuoti finansines perspektyvas.

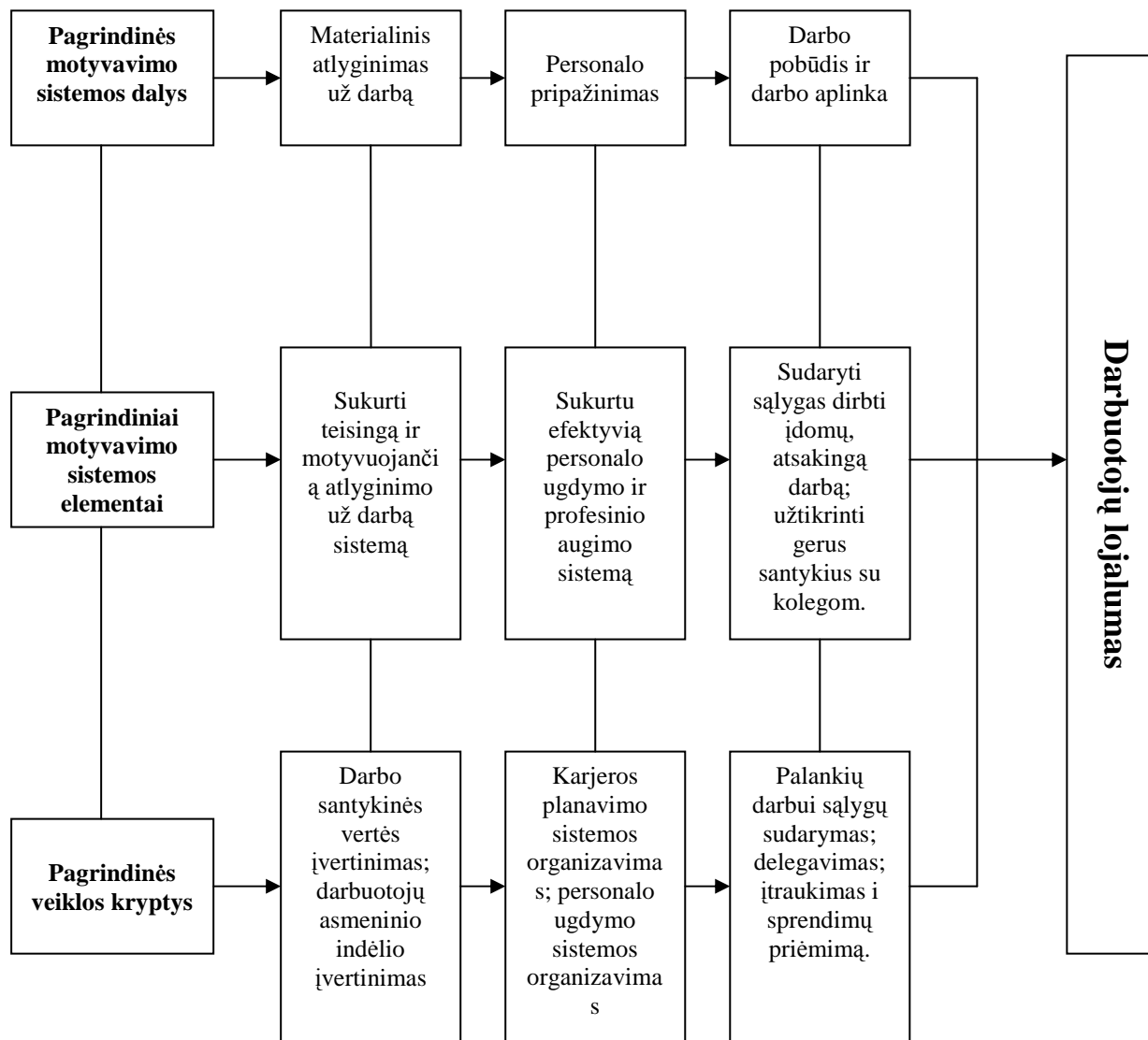
Apžvelgus pagrindines personalo motyvacijos priemones, galima sukurti efektyvią darbuotojų motyvacijos bei lojalumo skatinimo sistemą (žr. 4 pav.).

Kaip teigia P. Zakarevičius ir kt. (2000), įmonėse kuriamos motyvavimo sistemos yra veiksmingos tik tuo atveju, kai tenkina dvi pagrindines sąlygas:

- Iš vienos pusės, jos motyvuoja darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų;
- Iš kitos pusės, patenkina darbuotojų lūkesčius, skatina jų lojalumą organizacijai.

Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jeigu bus įsitikinę, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus. Kitaip tariant, žmonės ateina dirbti į organizaciją tikėdamiesi tam tikro atlyginimo už savo pastangas.

¹ Įsakymas (2007). *Statistikos departamento prie LR Vyriausybės 2008-2012 metų veiklos strategija*.
www.stat.gov.lt/uploads/docs/223_strategija.doc?PHPSESSID



Šaltinis: sukurta autorės, pagal ZAKAREVIČIUS, P. (2003) Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma, p. 256

4 pav. Motyvavimo sistema, didinanti darbuotojų lojalumą

Taigi, norint sukurti teisingą bei efektyvią personalo motyvavimo sistemą, visų pirma turi būti sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema. Lygiagrečiai reikia sukurti efektyvią personalo profesinio augimo ir ugdymo sistemą, kuri leistų pripažinti darbuotojų nuopelnus, sudarytų sąlygas jiems plėtoti savo sugebėjimus organizacijoje bei užtikrintų galimybę kilti karjeros laiptais. Taip pat darbuotojams privalo būti sudarytos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą, atitinkantį jų sugebėjimus bei polinkius. Tam reikia sukurti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo mechanizmą.

Igyvendinus visus motyvacinės sistemos elementus, užtikrinama ne tik efektyvi organizacijos veikla, bet ir skatinamas darbuotojų lojalumas.

Kitame skyriuje bus pateikiamas motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui ištyrimo lygis.

2. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje aprašomi jau atlikti motyvacijos bei darbuotojų lojalumo tyrimai, sukuriamas teorinis modelis, kurio pagalba vyks tolimesnis motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas.

2.1. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimai

JAV atlikti tyrimai įrodė, kad turėti motyvuotus ir lojalius darbuotojus yra ekonomiškai naudinga: kompanijų, turinčių stipriai išsipareigojusius organizacijai darbuotojus, metinės pajamos yra 6 proc. aukštesnės, o kompanijų, kurių darbuotojų išsipareigojimo organizacijai lygis yra žemas - 9 proc. žemesnės už pramonės šakos vidurkį. Darbuotojų išsipareigojimo didinimas – geriausia priemonė ženkliai padidinti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Bučiūnienė, 2006).

Įvairūs rinkos tyrimai rodo, kad Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas.

Bendrovės „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas iš žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje: daugiau nei pusė Lietuvos dirbančiųjų nesijaučia motyvuoti darbe, viena iš to priežasčių – nepasitenkinimas atlygiu. Rezultatas – nuolat auganti darbuotojų kaita, kurios variklis – siekis gauti didesnę atlyginimą už tą patį darbą (Kucharevič, 2007).

2005 m., tyrimų agentūra „TNS Gallup“ atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriamas darbuotojų lojalumas. Apklausus 1130 Lietuvos, Latvijos ir Estijos bendrovių darbuotojų, paaiškėjo, jog tik vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra patenkintas savo darbu ir yra lojalus įmonei, kurioje jis dirba (Valstybės Žinios, 2005).

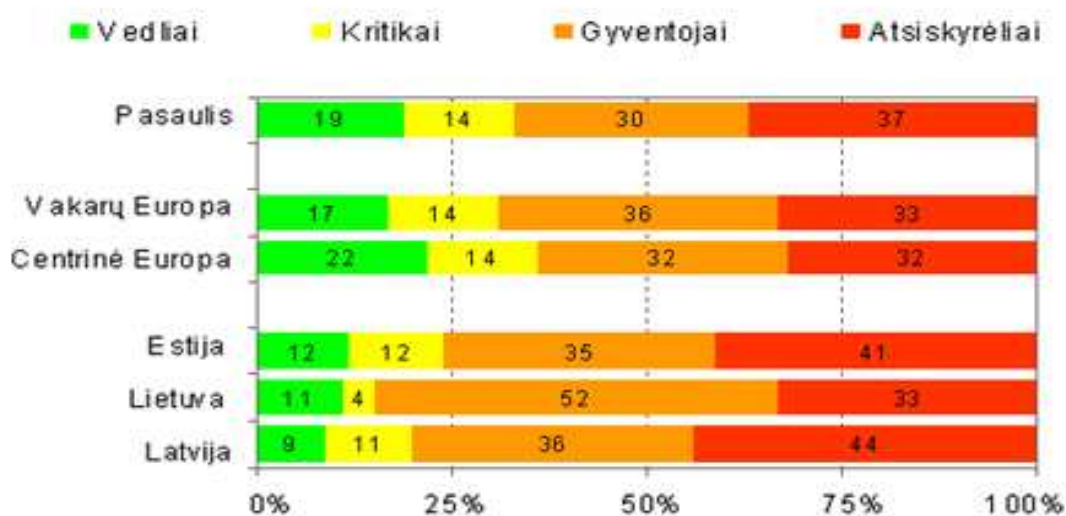
Tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojų lojalumo bei motyvacijos kokybiškai dirbti stoka yra didžiausia problema, kuri iškyla darbdaviams. Lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje 2005 m. buvo tik 11 %, o pasaulio vidurkis siekė – 19 %. Daugiau nei pusė, arba 52 %, darbuotojų nesijaučia motyvuoti, yra pasyvūs ir netiki savo įmonės sėkme, nors darbu yra patenkinti. Latvijoje ir Estijoje tokių darbuotojų yra atitinkamai 36 % ir 35 %, o pasaulio vidurkis sudaro 30 %. Nei vidinės, nei išorinės motyvacijos Lietuvoje neturi trečdalis visų darbuotojų. Latvijoje ir Estijoje šis rodiklis yra dar aukštesnis – atitinkamai 44% ir 41%, o pasaulio vidurkis – 37 %.

Remiantis TRI*M lojalumo indeksu, Lietuvos darbuotojų lojalumas 2005 metais sudarė 48

balus. Latvijoje šis rodiklis buvo 50 balų, Estijoje - 55 balai. Labiausiai nemotyvuotais Lietuvoje buvo statybos, gamybos ir socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojai. Aukščiausias buvo švietimo sektoriaus darbuotojų lojalumas (Valsybės Žinios, 2005).

Kaip teigia A. Tamošaitytė (2008): “Darbdaviai turėtų rūpintis ne tik pagrindiniais personalo vadybos klausimais - karjeros galimybėmis, atlygiu ir vadovavimo politika. Įmonės turėtų pradėti daugiau dėmesio skirti savo reputacijai, nes darbuotojai savo darbdavius Lietuvoje vertina žymiai prasčiau nei latviai ir estai”.

Tyrimo bendrovė „TNS Gallup“ atlikdama darbuotojų lojalumo tyrimą, remėsi visą darbo dieną dirbančiųjų darbuotojų TRI*M tipologija.



5 pav. Visą darbo dieną dirbančiųjų darbuotojų TRI*M tipologija.

Šaltinis: TNS Gallup, 2005.

Visi darbuotojai buvo suskirti į keturias grupes:

1. “Vedliai” - lojalūs ir motyvuoti darbuotojai, patenkinti ir savo atliekamu darbu, ir įmone, kurioje dirba;
2. “Gyventojai” - darbuotojai, patenkinti savo situacija darbe, tačiau nejaučiantys motyvacijos, orientuoti į pasyvumą ir saugumą. Jiems reikia labiau vadovauti, nurodyti veiklos kryptį;
3. “Kritikai” - motyvuoti, tikintys savo įmonės sėkme, tačiau asmeniškai nepatenkinti darbine situacija, kritiškai nusiteikę darbuotojai. Pasirengę keisti darbą, kai tik atsiranda įdomesnių galimybių;
4. “Atsiskyrėliai” - nepatenkinti darbuotojai, neturintys nei vidinės, nei išorinės motyvacijos.

Iš pateikto paveikslo matome, kad daugiausiai Lietuvoje yra “gyventojų” – darbuotojų

patenkintų savo situacija darbe, tačiau neįaučiančių motyvacijos, orientuotų į pasyvumą ir saugumą. Lyginant su visu pasauliu, arba kaimyninėmis šalimis, „atsiskyrėlių“ balas yra daugmaž vienodas visose šalyse. Kritiškai nusiteikusių darbuotojų, kaip matome Lietuvoje yra ne daug (4 balai), lyginant su Estija ar Latvija.

2006 metais, JAV buvo atlikti tyrimai, siekiant nustatyti, kiek darbuotojų lojalumo trūkumas kainuoja organizacijai. Nustatyta, kad vos keli lojalumo organizacijoje rodiliai – dažnas nebuvimas darbe, didelė kaita, žemas produktyvumas, prasta produktų kokybė ir darbuotojų vagystės – JAV įmonėms kainuoja nuo 60 iki 70 mln. dolerių kasmet (Vaičiulis, 2006).

Taigi lojalumas turi savo piniginę išraišką. Kadangi JAV įmonės turi gerokai didesnę metinę apyvartą nei įmonės Lietuvoje, o taip pat skiriasi ir jų lojalių organizacijai darbuotojų procentas, buvo pabandyta paskaičiuoti, kiek minėtosios savybės trūkumas kainuoja mūsų šalies darbdaviams. Norint nustatyti kiek įmanoma tikslesnę sumą, visų pirma reikėjo eliminuoti lojalių organizacijai darbuotojų procentinės dalies skirtumus JAV ir Lietuvoje. Remiantis „TNS Gallup“ duomenimis, Lietuvoje lojalių darbuotojų yra vos 35 %, o JAV – 46 % (skaičiuojant lyginami nelojalūs – kaip sąlygojantys nuostolius darbuotojai, taigi Lietuvoje ir JAV atitinkamai – 65 % ir 54 %):

$$0,54 / 65000000 = 0,65 / x$$

$$X = 78240740,7407$$

Gautasis x yra lygus nuostoliui, kurį turėtų Lietuvos įmonė, turinti apyvartą, lygią JAV metinei apyvartai. Todėl yra atsižvelgiama į šį skirtumą ir daroma išvada, kad nuostolis, kurį patiria Lietuvos įmonė, turinti 50 mln. Lt. metinę apyvartą, esant dabartiniam nelojalių darbuotojų procentui (65 %), yra lygus 391 203,70 Lt (A. Vaičiulis, 2006).

Gauta suma, atsižvelgiant į bendrą apyvartą iš tiesų atrodo gan didelė. Tačiau užtenka įvertinti bet kurį tirtų faktorių, kad suvokti šios sumos realumą. Pavyzdžiui, „TNS Gallup“ duomenimis, Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas yra lygus 48. Taip pat nustatyta, kad lojalumo indekso dydis yra tiesiogiai susijęs su nedarbingų dienų skaičiumi. Pagl pateiktus duomenis matome, kad Lietuvoje vienas darbuotojas praleidžia ne mažiau nei 11 dienų per metus. Užtenka paskaičiuoti, kiek organizacijai kainuoja viena praleista darbuotojo darbo diena ir padauginti iš toje organizacijoje dirbančiųjų darbuotojų skaičiaus, kad gautume jau nemažą prarandamų pajamų dalį.

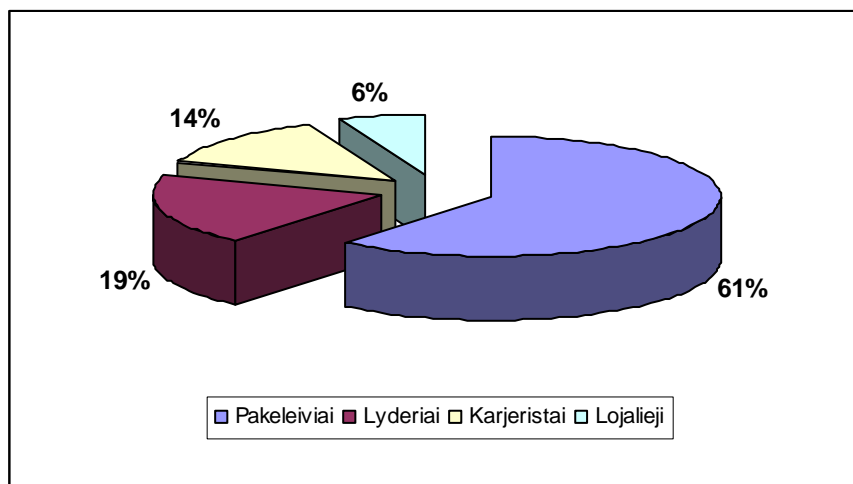
2007 m., rinkos tyrimų ir analizės grupė „Rait“ atlikusi darbuotojų lojalumo tyrimą paskelbė, jog lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje yra vos penktadalis.

Remiantis žmogiškųjų išteklių analizės (Human Resources Analysis – HRA) personalo tyrimo metodika, tiriami darbuotojai buvo suskirstyti į keturis bazinius segmentus, apibūdinančius lojalumą įmonei, kurioje jie dirba, ir darbui, kurį jie atlieka.

1. Lyderiai, vertingiausi įmonei, yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba;

2. Karjeristai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai;
3. Lojaliojo tipo darbuotojai gerai atsiliepia apie savo įmonę ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį;
4. Pakeleiviai – nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos.

Kokia situacija yra Lietuvoje?



Šaltinis: Sukurta autorės, pagal Rinkos tyrimų ir analizės grupės “Rait” duomenis, 2007.

6 pav. Lojalumo įmonei segmentai

Samdomų darbuotojų tyrimas atskleidė, jog Lietuvoje pakeleivių yra daugiausiai, net 61 proc., o tuo tarpu lyderių tik 19 proc.

Atlikus tyrimą buvo pastebėta tendencija, kad pasitenkinimas darbu bei motyvacija dirbti keičiasi priklausomai nuo amžiaus. Daugiausiai darbui ir įmonei lojalių darbuotojų yra 55 metų ir vyresnių. Taip yra todėl, kad šiame amžiaus tarpsnyje darbuotojai nebepuoselėja didelių profesinių ambicijų, svarbiausiais faktoriais tampa finansinis stabilumas, socialinės garantijos.

Mažiausiai savo organizacija bei darbu patenkinti 35-44 metų, bei jaunesni nei 24 metų darbuotojai. Jauniausio amžiaus grupėje (iki 24 metų) tik mažiau nei dešimtdalis darbuotojų yra prisirišę, šioje amžiaus grupėje didžiąją dalį sudaro karjeristai. Mažą prieraišumą organizacijai ir darbui galima paaiškinti tuo, kad šio amžiaus grupės darbuotojai savo profesinę karjerą dažniausiai būna pradėję visai neseniai. Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad pirmaisiais darbo metais darbuotojų pasitenkinimas darbu bei motyvacija dirbti yra žemiausi. Jei darbuotojas randa savo vietą įmonėje, bėgant metams jo prisirišimas auga, ir pradeda silpnėti apie 6-10 darbo metus (Rinkos analizės ir tyrimų grupė “Rait”, 2007).

Neretai dėl lojalumo stygiaus kalti ne tik maži atlyginimai. Ne mažiau svarbi ir įmonės vykdoma politika, darbdavio požiūris bei darbuotojų skatinimo mechanizmas. Anot A. Vaičiulio (2007), kas trečio Lietuvos darbuotojo sprendimui keisti darbovietę įtakos turi adaptavimo stoka.

2007 metais buvo atliktas tyrimas, kurio metu apklausus 200 Lietuvos darbdavių, paaiškėjo, kad adaptavimo netaikančiose įmonėse vidutiniškai 37 proc. darbuotojų darbovietę palieka dėl adaptavimo stokos. Tyrimo duomenimis, maksimali kaita dėl adaptavimo stokos tokiose įmonėse gali pasiekti net 81 proc. Aktyviai įgyvendinant darbuotojų adaptavimo programas, jų kaitą galima sumažinti vidutiniškai iki 7 proc.

Tyrimas parodė, kad ir kiek įmonės keltų darbuotojų atlyginimą, jų kaita sumažėja tik tuomet, kai pradeda rūpintis darbuotojų adaptavimu – jų prisitaikymu prie naujos situacijos. Praktikoje yra gana dažni atvejai, kai įmonės palieka ir ypač didelius atlyginimus gaunantys darbuotojai, kadangi darbdaviai nesirūpina psichologinio komforto įmonėje kūrimu (Vaičiulis, 2007).

Tyrimo duomenimis, netaikant adaptacijos, vidutinė darbuotojų kaita yra beveik vienoda (37-39 proc.) mažiausią (mažiau nei 1000 Lt per mėn.) ir didžiausią (virš 2000 Lt per mėn.) atlyginimą gaunančių darbuotojų grupėje. Pradėjus taikyti adaptavimą, kaita ženkliai sumažėja visose darbuotojų grupėse, tačiau ryškiausiai – iki 8 proc. – didžiausią atlyginimą gaunančių darbuotojų kategorijoje. Pasak A. Vaičiulio (2007), Lietuvoje darbuotojų adaptavimas vis dar vertinama ne kaip būtinybė, o kaip prabanga. Dažniausiai įmonių vadovai vadovaujasi nuostata, kad darbuotojų adaptavimui laikas ateis tik išsprendus kitas, jų nuomone svarbesnes, įmonės problemas.

Vieno administracijos darbuotojo ar tarnautojo keitimas įmonei kainuoja nuo 17 iki 25 proc., o vadovo – nuo 50 iki 88 proc., atitinkamos pozicijos metinio atlyginimo. Darbuotojo kaita susijusi ne tik su paieškos, atrankos ir mokymo išlaidomis. Netekus darbuotojo, nukenčia įmonės našumas, darbdavio įvaizdis darbo rinkoje, stabilaus verslo partnerio reputacija, be to, demoralizuojami likę darbuotojai.

„Vaičiulis Human Resources Consulting“ atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojų adaptavimas didžiausios įtakos darbuotojų kaitai turi mažose, iki 50 darbuotojų turinčiose įmonėse: jei tokiose įmonėse adaptavimas netaikomas ar taikomas silpnai, vidutinė darbuotojų kaita yra 45 proc. (maksimali – 81 proc.), tačiau jei šiose įmonėse tinkamai diegiamos adaptavimo programos, vidutinė kaita gali būti sumažinta iki 6 proc. Didelėse įmonėse kaita priklausomai nuo adaptavimo programų taikymo efektyvumo svyruoja nuo 13 iki 35 proc.

Lyginant įvairias organizacijų veiklos sritis, pastebėta, kad labiausiai darbuotojų adaptavimu turėtų susirūpinti prekybos įmonių vadovai. Tyrimo duomenimis, adaptavimo netaikančiose ar tam mažai dėmesio skiriančiose prekybos įmonėse vidutinė darbuotojų kaita siekia 48 proc., maksimali – 67 proc. Tuo tarpu tose prekybos bendrovėse, kuriose darbuotojai tinkamai adaptuojami, jų vidutinė kaita tėra 4 proc.

Adaptavimo netaikančiose gamybos ir paslaugų įmonėse vidutinė darbuotojų kaita yra apie

35 proc., o šių sektorių bendrovėse, kuriose didelis dėmesys skiriamas darbuotojų adaptavimui, vidutinė darbuotojų kaita yra apie 9 proc.

„Vaičiulis Human Resources Consulting“ tyrimas parodė, kad darbdaviai, siekdami skatinti lojalumą, didžiausią dėmesį turėtų skirti aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų adaptavimui. Būtent šių grupių darbuotojai yra labiausiai linkę keisti darbovietę: netaikant adaptavimo, šiose darbuotojų grupėse vidutinė kaita yra 40 proc. Jei darbuotojai tinkamai adaptuojami, vidutinė kaita aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų kategorijoje sumažėja iki 7 proc., o aukštesnįjį išsilavinimą turinčiųjų – iki 2 proc. Jautriausia adaptavimui yra 31-40 m. darbuotojų grupė: taikant adaptavimą, šioje amžiaus grupėje vidutinė kaita tėra 6 proc., tačiau adaptavimo netaikant, vidutinis kaitos rodiklis pakyla iki 39 proc., o maksimalus – net iki 81 proc. Kitose amžiaus grupėse toks stiprus adaptavimo poveikis darbuotojų kaitai nepastebėtas.

Atliktus darbuotojų motyvacijos ir lojalumo tyrimus, galima apibendrinti taip:

4 lentelė

Darbuotojų motyvacijos bei lojalumo tyrimai

Tyrimo aprašymas	Tyrimo autorius / agentūra
Atliktas, tarptautinis darbuotojų lojalumo tyrimas, kuris parodė, jog lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje 2005 m. buvo tik 11 %, o pasaulio vidurkis siekė – 19 %.	Tyrimų agentūra „TNS Gallup“ (2005)
JAV buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – nustatyti, kiek darbuotojų lojalumo trūkumas kainuoja organizacijai. Tyrimo metu nustatyta, jog dažnas darbuotojų nebuvimas darbe, didelė kaita, žemas produktyvumas, prasta produktų kokybė ir darbuotojų vagystės – įmonėms kainuoja didžiulius pinigus.	A. Vaičiulis (2006)
Grupės „Rait“ atliktas darbuotojų motyvacijos bei lojalumo tyrimas parodė, kad lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje yra vos penktadalis. Personalo tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui, vadovavimo kokybei skiriama itin mažai dėmesio.	Rinkos tyrimų ir analizės grupė „Rait“ (2007)
Tyrimo metu buvo analizuojama itin didelė darbuotojų kaita. Apklausus 200 Lietuvos darbdavių, paaiškėjo, kad 37 proc. darbuotojų darbovietę palieka, dėl adaptavimo stokos.	Tyrimų agentūra „Vaičiulis Human Resources Consulting“ (2007)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikti tyrimai parodė, kad pagrindiniu darbuotojų lojalumo veiksnium vis dar išlieka tinkamas atlygis už darbą. Nei vidinės, nei išorinės motyvacijos Lietuvoje neturi trečdalis visų darbuotojų. Bendrovės skiria per mažai dėmesio darbuotojų motyvacijos skatinimui ir dėlto nesulaukia teigiamo atsako iš jose dirbančių žmonių. Darbuotojų nelojalumo organizacijai dėka prarandami pinigai, kurie galėtų būti investuojami verslui plėsti ar produktų ir paslaugų kokybei gerinti. Žemas darbuotojų lojalumas yra didelė prabanga, kuri nepagerina nei vieno vadovo

įvaizdžio.

Atliktais tyrimais siekta išsiaiškinti ar darbuotojai yra lojalūs organizacijoms, kuriose jie patys dirba. Tačiau mažai dėmesio skiriama priemonėms, kurios didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos. Pateiktuose tyrimuose neanalizuojamas ryšys, tarp tinkamų motyvacinių priemonių parinkimo ir darbuotojų lojalumo. Todėl empirinio tyrimo tikslas – nustatyti motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui.

2.3. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis

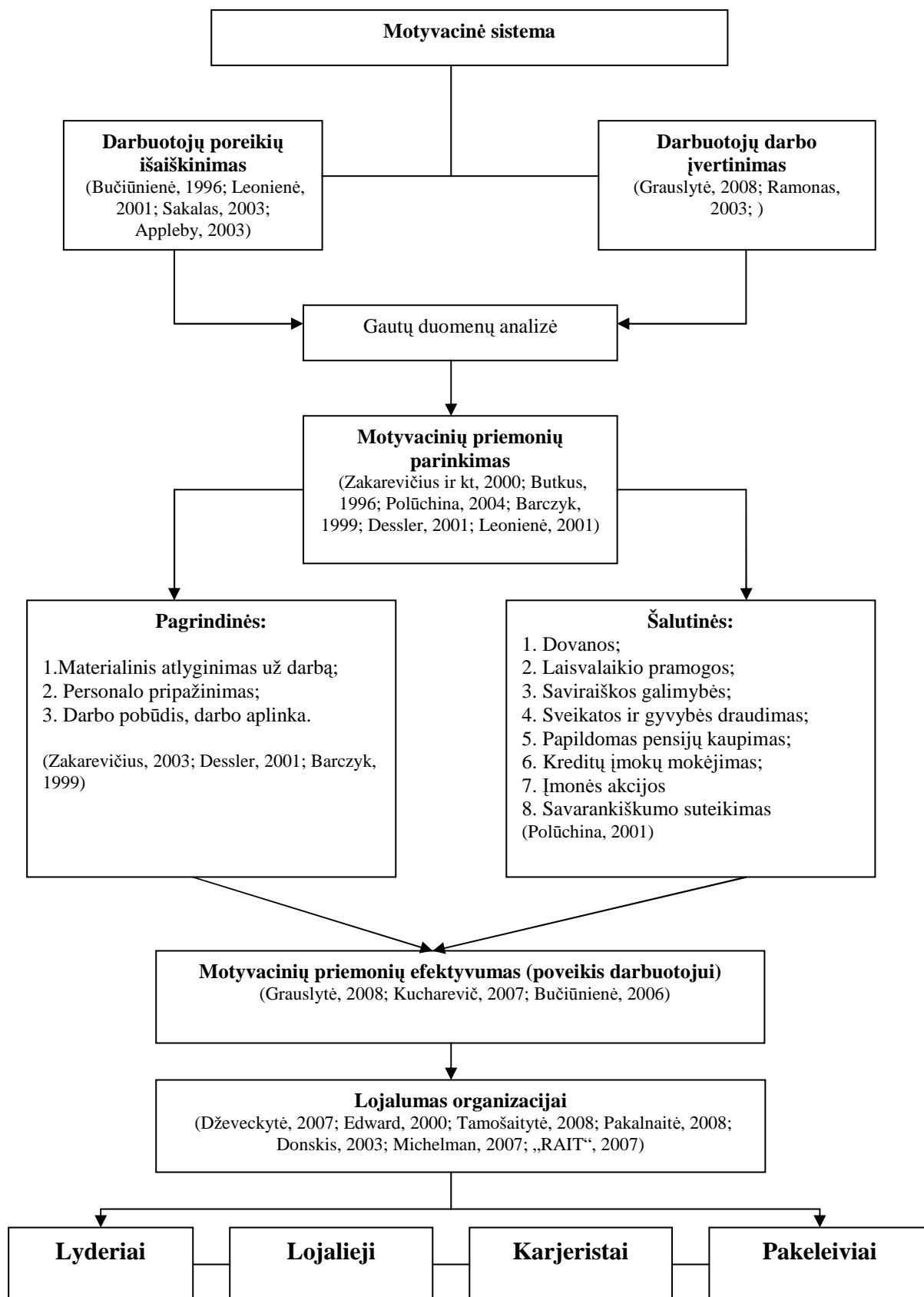
Dažnai įmonių vadovų nuostatos, kaip reikėtų motyvuoti darbuotojus, yra labai paviršutiniškos, nors motyvavimo modelių diegimas turėtų apimti įvairius žmonių ir įmonių kultūros aspektus. Norint sukurti veiksmingus motyvavimo modelius, visų pirma reikėtų išsiaiškinti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius, tinkamai įvertinti atliekamus darbus ir tik gavus išsamius rezultatus, parinkti motyvacines priemones, kurios skatintų darbuotojų lojalumą organizacijai (žr. 8 pav.).

Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui modelyje, pateikiama motyvacinė sistema, kurios pagalba būtų skatinamas darbuotojų lojalumas organizacijai. Tam, kad sistema veiktų efektyviai, visų pirma, būtina išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Nuo to ar patenkinti darbuotojų poreikiai ar ne, priklausys tai, kokias motyvacines priemones reikės parinkti, siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją. Kitas etapas – tai darbuotojų darbo įvertinimas. Tik įvertinus darbuotojų darbo rezultatus, galima priimti sprendimus dėl atlyginimo didinimo ar pakėlimo pareigose. Išsiaiškinus darbuotojų poreikius bei įvertinus jų darbą, parenkamos tinkamiausios motyvacinės priemonės, kurių pagalba būtų didinamas darbuotojų lojalumas organizacijai.

Pritaikius motyvacines priemones, kitas etapas – motyvacinių priemonių poveikis darbuotojui. Išskiriami šie efektyvumo kriterijai:

1. Darbuotojų poreikių patenkinimas;
2. Organizacijos tikslų pasiekimas;
3. Darbuotojų atsidavimas organizacijai.

Patenkinus šiuos kriterijus, galima tikėtis, jog darbuotojai taps lojalūs organizacijai, kurioje dirba.



Šaltinis: Sukurta autorės

7 pav. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui teorinis modelis

Taikant tiek pagrindines, tiek ir šalutines motyvacines priemones galima tikėtis, jog darbuotojų poreikiai bus patenkinti. Siekiant išsiaiškinti poreikių svarbą darbuotojams, pastarieji suskirstomi į žemesnio lygmens (fiziologiniai, saugumo, socialiniai) ir aukštesnio lygmens (pagarbos, saviraiškos) poreikius.

Keliama hipotezė – aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas, turi didesnę įtaką darbuotojų lojalumui, nei žemesnio lygio poreikių patenkinimas.

Iškelta hipotezė pasitvirtins, jei tarp lojalių darbuotojų bus daugiau tų, kuriems svarbesni aukštesni poreikiai nei žemesni, o nelojalių darbuotojų bus daugiau tų, kuriems svarbesni žemesni poreikiai nei aukštesni. Hipotezė bus atmetama, jei tarp lojalių darbuotojų bus vienodai arba daugiau tų, kuriems svarbesni žemo lygio poreikiai, o nelojalių darbuotojų pasiskirstymas bus vienodas arba daugiau bus tų, kuriems bus svarbesni aukštesni nei žemesni poreikiai.

Tad, siekiant išsiaiškinti kaip motyvacija įtakoja darbuotojų lojalumą, buvo atliktas tyrimas, kurio pagrindinis tikslas – įvertinti motyvacijos įtaką ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių darbuotojų lojalumui.

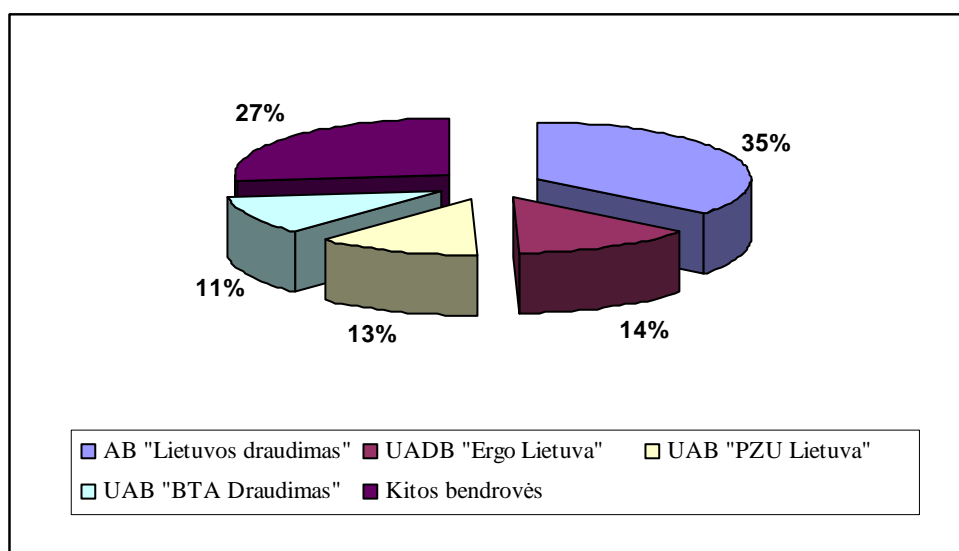
3. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašomas motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo organizavimas (pateikiama tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristika, iškeliamas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, aprašomi tyrimo metodai, apskaičiuojama tyrimo imtis), analizuojami tyrimo metu gauti duomenys bei pateikiamas šių duomenų įvertinimas.

3.1. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo organizavimas

Tyrimui pasirenkamos keturios didžiausių ne gyvybės draudimo rinkos dalys užimančios draudimo bendrovės - AB „Lietuvos draudimas“, UADB „ERGO Lietuva“, UAB DK „PZU Lietuva“, UAB „BTA Draudimas (LR Draudimo priežiūros komisija, 2008).

Remiantis šios komisijos duomenimis, pagal užimamą rinkos dalį, šios kompanijos pasiskirstę taip:



Šaltinis: sukurta autorės, pagal LR DPK (2007) Metinę ataskaitą.

8 pav. Draudimo bendrovių koncentracija ne gyvybės draudimo rinkoje pagal pasirašytas įmokas, 2007 m.

Draudimo įmonių pagrindinė veikla yra susijusi su pardavimais, tam, kad vystyti sėkmingą veiklą, joms reikalinga turėti nemažą skaičių pardavimo konsultantų. Pastarųjų atlygis už darbą, dažnai priklauso nuo pardavimų skaičiaus, todėl draudimo bendrovėse pastebima nuolatinė darbuotojų kaita. Empirinio tyrimo pagalba, bus siekiama išsiaiškinti kokias motyvacines priemones naudoja šios bendrovės bei kokios yra priežastys, sąlygojančios itin dažną darbuotojų kaitą.

Organizacijų charakteristika. AB „Lietuvos Draudimas“ - draudimo rinkos lyderis Lietuvoje ir didžiausia draudimo bendrovė Baltijos šalyse. Tai sparčiai auganti ir moderni draudimo kompanija, kurią renkasi kas trečias besidraudžiantis gyventojas.

Ši bendrovė priklauso vienai didžiausių pasaulyje draudimo grupių RSA, aptarnauja apie 0,7 mln. privačių ir verslo klientų, valdo vieną didžiausių draudimo paslaugų tinklą – beveik 90 padalinių visuose šalies miestuose ir miesteliuose (Lietuvos Draudimas, 2008).

Bendrovės vadovybė teigia, jog įmonėje nuolatos yra diegiama moderniausia darbuotojų skatinimo sistema. Todėl darbuotojai gauna kur kas daugiau nei vien atlyginimą.

UADB „ERGO Draudimas - 1991 m. gegužę įsteigta Lietuvos ir Vokietijos UAB "Drauda" tapo pirmąja užsienio kapitalo draudimo bendrove Lietuvoje. Devynerius metus ji priklausė Vokietijos draudimo grupei "Alte Leipziger". 2000 m. sausio mėn. draudimo bendrovės pagrindiniu akcininku tapo Vokietijos ERGO draudimo grupė. 2001 m. rugsėjo 20 d. "Drauda" pakeitė pavadinimą į "ERGO LIETUVA".

Šiandien ERGO grupėje apsidrausti visomis draudimo rūšimis gali tiek privatūs asmenys, tiek įmonės. Grupės tikslas yra išlaikyti visus klientus ir atitikti jų lūkesčius.

Šiuo metu tai vienas iš universaliausių ir įvairialypiškiausių pardavimo tinklų Lietuvoje. Per daugiau nei penkiolika veiklos metų "ERGO LIETUVA" sukaupe nemenką įstatinį kapitalą, solidžius draudimo rezervus, kitą turtą, užtikrinantį įmonės mokamąjį pajėgumą ir garantuojantį klientų saugumą. ERGO grupės finansinį patikimumą taip pat užtikrina patikimos ir didžiausios tarptautinės perdraudimo kompanijos.

Šiandien ERGO draudimo grupės bendrovės yra tarp pažangiausių Lietuvos draudikų. Finansinis patikimumas, išskirtinis dėmesys klientui, kokybiškos paslaugos ir profesionalumas - kertiniai akmenys, leidžiantys "ERGO LIETUVA" siekti teigiamų rezultatų šalies draudimo rinkoje (ERGO Lietuva Draudimas, 2008).

Kompetencija ir patirtis, pasitikėjimas ir tikėjimas žmonėmis, ilgalaikiai ir tvirti darbuotojų tarpusavio santykiai, modernus mąstymas, atsakomybės paskirstymas – tai pagrindinės šios bendrovės vertybės.

UAB „BTA Draudimas“. 2002-ųjų metų vasario mėnesį Latvijos draudimo bendrovė - SIA "BTA" įsigijo 100 % bendrovės "LTB draudimas" akcijų ir pradėjo veiklą Lietuvoje. Tų pačių metų kovo 1 dieną buvo pakeistas oficialusis bendrovės pavadinimas į UAB "BTA Draudimas". Šiandien UAB "BTA Draudimas" siūlo virš 30-ies draudimo rūšių ir sėkmingai plečia savo veiklą. Finansinį UAB "BTA Draudimas" stabilumą sudaro keturi kertiniai akmenys (UAB „BTA Draudimas“, 2007):

- Įstatinis kapitalas;
- Techniniai atidėjiniai;

- Perdraudimo politika, užtikrinanti saugumą ir klientui, ir bendrovei;
- Investicinė politika, suteikianti galimybę išvengti finansinio pobūdžio krizių.

Atsižvelgiant į klientų bei verslo partnerių pageidavimus, remiantis sukaupta patirtimi ir darbuotojų profesionalumu, UAB "BTA Daudimas" visada pasiruošusi įrodyti, kad finansinio stabilumo ir sėkmingos plėtros pagrindas yra kokybiškų draudimo paslaugų suteikimas savo klientams, garantuojant jiems patikimumą ir saugumą.

UAB DK „PZU Lietuva“ - priklauso dviejų šimtų metų patirtį turinčiai didžiausiai Rytų ir Vidurio Europos draudimo grupei PZU.

PZU grupė ypatingą dėmesį skiria personalo kompetencijai ir darbo kultūrai, stengdamasi užtikrinti kvalifikuotą, kultūringą ir operatyvų aptarnavimą. Panaudodama savo ilgametę patirtį ir šiuolaikišką potencialą, siekia sukurti pavyzdinį atstovybės modelį Lietuvoje. Draudimo kompanijos „PZU Lietuva“ pagrindinis tikslas – stipri kompanija, kuria pasitiki klientai ir kuria didžiuojasi joje dirbantys žmonės (PZU Lietuva Draudimas, 2007).

Pagrindinės priežastys, lėmusios šių įmonių pasirinkimą yra šios:

- Įmonių darbuotojų skaičius yra gan didelis, todėl buvo galima atlikti apklausą ir gauti išsamius rezultatus;
- Pasirinktos bendrovės yra tarptautinės įmonės, plėtojančios savo veiklą ne vienoje šalyje, todėl gauti rezultatai geriau atitinka tarptautinius standartus;
- Draudimo bendrovėse pastebima itin didelė darbuotojų kaita, todėl buvo siekama išsiaiškinti pagrindines darbuotojų kaitos priežastis.

Pateikus tyrime dalyvaujančių ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių charakteristiką, remiantis teoriniu motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui modeliu, atliekamas tolimesnis šių bendrovių tyrimas.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui, ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Įvertinti darbuotojų poreikius bei jų motyvavimo priemones ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse;
- Išsiaiškinti darbuotojų lojalumo lygį ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse.
- Nustatyti sąsajas tarp motyvacijos ir darbuotojų lojalumo ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse.

Tyrimo objektas – Lietuvos ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui.

Keliama hipotezė – aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas, turi didesnę įtaką darbuotojų

lojalumui, nei žemesnio lygio poreikių patenkinimas.

Tyrimo metodai. Siekiant nustatyti motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui, atliktas tyrimas, kurio duomenims rinkti buvo panaudotas anketinės apklausos metodas.

Anketa parengta pagal teorinį motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui modelį. Remiantis K. Kardeliu (2007), šis metodas yra sąlyginai nebrangus būdas surinkti duomenis iš didelio skaičiaus žmonių, atsakymai į pateiktus klausimus, gali būti konfidencialūs, atsakymai gali būti greitai susumuoti bei įvertinti.

Sudarytą anketą galima klasifikuoti pagal kelis požymius:

1. Pagal apklausos dažnumą – tai vienkartinė anketa, kuri bus naudojama surinkti informaciją apie motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui;
2. Pagal apklausiamą asmenį – anketa bus skirta tiek vadybininkams, tiek draudimo konsultantams, tiek ir bendrovių vadovams;
3. Pagal temų skaičių – tai yra speciali apklausa, nes siekiama išsiaiškinti tam tikrus aspektus vienoje srityje (motyvacinių priemonių įtaką darbuotojų lojalumui).

Anketoje buvo panaudoti kelių tipų klausimai: atviri, uždari bei klausimai su atsakymų skale (Likerto skalė). Atvirų klausimų pagalba buvo siekiama gauti kuo tikslesnę informaciją apie tiriamą objektą, taip pat respondentai galėjo laisvai pareikšti savo nuomonę. Uždari klausimai yra daugiavariančiai. Juose prašoma pasirinkti vieną arba keletą atsakymų iš kelių pateiktų variantų.

Tyrimo anketą sudaro keturios pagrindinės dalys: bendroji informacija, darbuotojų poreikiai, motyvacinės priemonės bei jų efektyvumas ir paskutinė dalis skirta darbuotojų lojalumui.

5 lentelėje pateikiama informacija apie kiekvienos dalies pagrindinius tikslus, kuriuos reikia išsiaiškinti atlikus apklausą.

5 lentelė

Anketos tikslai

Anketos dalis	Pagrindinis tikslas
I dalis. Bendroji informacija	Išsiaiškinti pagrindinę informaciją apie įmonę bei respondentus, kuri bus reikalinga tolimesniam tyrimui atlikti.
II dalis. Darbuotojų poreikiai	Išsiaiškinti respondentų poreikius, ko jiems šiuo metu trūksta darbe.
III dalis. Motyvacinės priemonės bei jų efektyvumas	Ištirti kokias motyvacinės priemonės naudoja įmonės, įvertinti šių priemonių efektyvumą darbuotojams.
IV dalis. Darbuotojų lojalumas organizacijai	Išsiaiškinti ar darbuotojai yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba.

Šaltinis: sukurta autorės.

Pirmoje dalyje pateikiami trys klausimai, siekiant gauti bendrą informaciją apie tiriamą įmonę. Informaciniai klausimai susiję su respondentų amžiumi, lytimi bei išsilavinimu, pateikiami

anketos pabaigoje. Kaip teigia K. Kardelis (2007), neįdomius respondentui biografinius duomenis geriau pateikti anketos pabaigoje.

Antroji dalis – “Darbuotojų poreikių nustatymas” – apima 4-5 klausimus. Ši dalis yra ypatingai svarbi. Pasitenkinimas darbu bei darbo užmokesčiu, geri santykiai su vadovu, bendradarbiais, įgaliojimų delegavimas, tinkamos darbo sąlygos, yra tie veiksniai, kurie skatina darbuotojų motyvaciją bei didina darbuotojų lojalumą organizacijai. Klausimai sudaryti remiantis, R. C Appleby (2003) ir D. Grauslytės (2008) pateikta A Maslow sukurta motyvacijos teorija.

Trečioji dalis – “Motyvacinės priemonės bei jų efektyvumas”, skirta gauti informaciją apie tiriamų organizacijų naudojamą motyvacines priemones bei įvertinti jų efektyvumą. Ši dalis apima 7-10 klausimus. Remiantis sukurto teoriniu modeliu, bus siekiama įrodyti arba paneigti, motyvacinių priemonių įtaką, darbuotojų lojalumui. Respondentų bus prašoma išskirti motyvacines priemones, naudojamas organizacijoje, kurioje dirba. Klausimai sudaryti remiantis P. Zakarevičiaus ir kt. (2000), O. Polūchinos (2004), C. Barczyk (1999), G. Dessler (2001) bei B. Leonienės (2001) pateiktomis organizacijose naudojamomis motyvacinėmis priemonėmis. Taip pat bus prašoma įvertinti šių motyvacinių priemonių efektyvumą, panaudojant Likerto skalę. Respondentų prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą, skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neefektyvu ir 5 – labai efektyvu. Apžvelgus šio klausimo atsakymus, bus galima gauti informaciją, kokių motyvacinių priemonių darbuotojai pageidautų bei palyginti jas, su organizacijoje naudojamomis motyvacinėmis priemonėmis. 11 klausimas skirtas gauti informaciją, kuri bus reikalinga, tiriant priežastis, dėl kurių pastebima itin didelė darbuotojų kaita Lietuvos organizacijose. Gautais duomenimis, bus siekiama paneigti arba patvirtinti teiginį, kad pagrindinis darbuotojų motyvaciją bei lojalumą lemiantis veiksnys – didesnis atlygis už darbą. Klausimai sukurti remiantis jau atliktais darbuotojų lojalumo tyrimais.

Ketvirtoji dalis – “Darbuotojų lojalumas organizacijai”, skirta išsiaiškinti ar respondentai yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba. Tuo pačiu siekiama sužinoti, ar darbuotojai yra atsidavę darbui, kurį jie atlieka. Remiantis rinkos tyrimų ir analizės grupės „Rait” (2007) atliktu tyrimu, bus siekiama išsiaiškinti, kuriam segmentui (lyderiai, karjeristai, pakeleiviai ar lojaliojo tipo darbuotojai) bus galima priskirti apklaustus darbuotojus.

Anketos pabaigoje pateikiamas atviras klausimas, kurio tikslas, subjektyvus respondentų nuomonės pareiškimas, tiriamu klausimu.

Anketa sudaroma remiantis Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui teoriniu modeliu (žr. 8 pav).

Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo apklaustos 4 didžiausios ne gyvybės draudimo rinkos bendrovės.

Tyrimo imtis buvo nustatoma remiantis Panijoto formule, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu, įvertinant 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2007, p. 312):

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

n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis, mūsų atveju 5 proc.;

N – generalinė visuma (tiriamoji visuma) – 100 darbuotojų.

Pasirinktose ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse iš viso dirba 162 darbuotojai - tai vadybininkai, draudimo konsultantai, pagalbinis personalas, segmento vadybininkai ir vadovai. Atliekant tyrimą, turime apklausti 95 % respondentų. Tuomet gautume duomenis su 5 % paklaida.

$$n = 1/((0,05)^2 + 1/162) = 115 \text{ respondentų.}$$

Remiantis pateikta formule matome, jog norint gauti duomenis 95 % tikslumu, turime apklausti 115 respondentų.

Tyrimo organizavimas. Anketos tinkamumas patikrintas atliekant pilotažinį tyrimą. Šis bandomasis tyrimas buvo atliktas pateikus sudarytą anketą 5 respondentams. Beveik jokių pakeitimų anketoje neteko atlikti, nes ji sudaryta pakankamai gerai. Buvo pataisytas tik vienas klausimas, nes respondentai tinkamai nesuprato jo esmės.

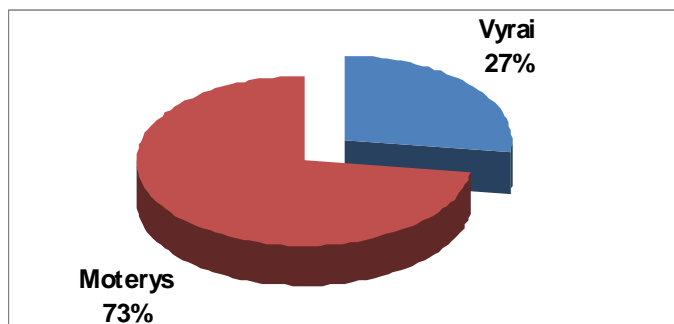
Tyrimo dalyvavusios bendrovės yra įsikūrusios Kauno mieste. Kadangi draudimo įmonės turi nemažai pardavimo taškų, dėl laiko stokos buvo apklausiamos tik pagrindinės bendrovių būstinės.

Anketos respondentams buvo išdalintos jų darbo vietoje. Betarpiškas tyrėjo ir tiriamųjų bendravimas – tinkamiausias apklausos vykdymo būdas, nes užtikrina aukštą grįžtamumo procentą bei asmenine nuomone paremtus atsakymus (Kardelis, 2007., p. 193).

Tyrimo dalyvavo minėtų draudimo bendrovių vadovai, vadybininkai bei konsultantai, kurių darbas susijęs su tiesioginiais pardavimais bei nuolatiniu klientų bendravimu.

Iš viso respondentams išdalinta 162 anketos ir gauta 110 atsakymų. Kadangi pagal apskaičiuotą reikalingą respondentų skaičių buvo žinoma, kad tyrimui atlikti reikalinga mažiausiai 115 respondentų užpildytos anketos, tačiau su 47 respondentais užmegzti kontakto nepavyko, todėl buvo apklausta tik 110 respondentų. Kadangi prieš pateikiant anketas buvo atliktas pilotažinis tyrimas, tai respondentai užpildė jas be klaidų. Pasitaikė keletas nepažymėtų variantų, taip pat keletas respondentų nesilaikė anketos žymėjimo pavyzdžio, bet toks anketos pildymas nebuvo laikytas klaida.

Iš 110 tyrime dalyvavusių respondentų, 80 (73%) buvo moterų ir 30 (27%) vyrų.



Šaltinis: sukurta autorės.

9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip matome, draudimo bendrovėse dauguma dirbančiųjų yra moterys. Toliau pateikiamas, respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

6 lentelė

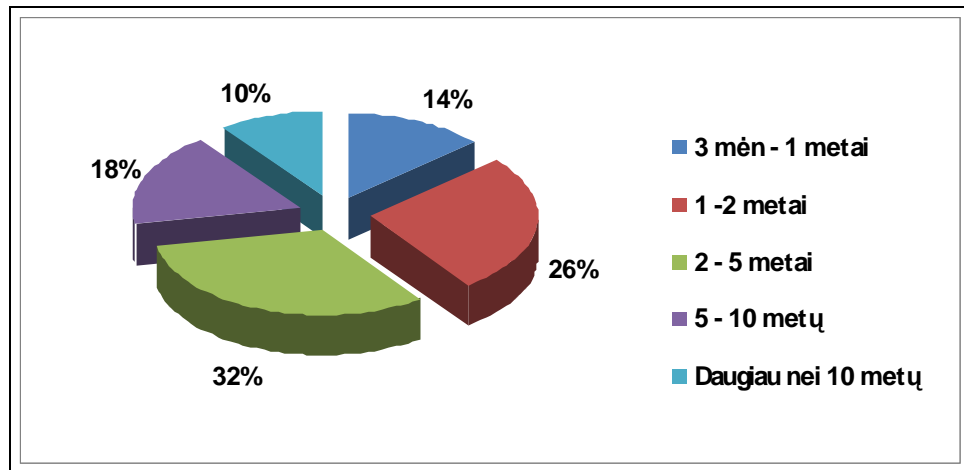
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Metų grupė	Respondentų skaičius
Iki 20	4
20-30	61
30-40	23
40-60	21
Virš 60	1

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 6 lentelėje pateiktais duomenimis, 4 % visų respondentų sudaro darbuotojai iki 20 metų amžiaus, didžiausia dalis darbuotojų (55 %) yra nuo 20 iki 30 metų, 21 % darbuotojų yra nuo 30 iki 40 metų (žr. 4 priedą). Vyresni darbuotojai nuo 40 iki 60 metų amžiaus, sudaro 19 % visų apklaustųjų. Iš pateiktų duomenų galima teigti, jog ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse dirbančiųjų amžius pagrįdė svyruoja tarp 20 – 30 metų. Remiantis jau atliktais darbuotojų lojalumo organizacijai tyrimais, galima daryti išvadą, jog būtent tokio amžiaus darbuotojai, nepasižymi itin didele ištikimybe organizacijai, kurioje dirba. Mažą prieraišumą organizacijai ir darbui galima paaiškinti tuo, kad šio amžiaus grupės darbuotojai savo profesinę karjerą dažniausiai būna pradėję visai neseniai. Neretai, tokie darbuotojai, vis dar ieško sau tinkamos darbo vietos.

Respondentų amžių galima susieti su laiku, kurį darbuotojai dirba šiose organizacijose (žr. 10 pav).



Šaltinis: sukurta autorės

10 pav. Įmonėje dirbtas laikas (metais)

Iš pateiktų duomenų matome, jog 72 % darbuotojų, įmonėje dirbtas laikas svyruoja nuo 3 mėn. iki 5 metų. Likusią dalį (28 %) sudaro respondentai, kurių dirbtas laikas šiose bendrovėse yra daugiau nei 5 metai. Remiantis šiais duomenimis matome, jog šiose bendrovėse egzistuoja itin didelė darbuotojų kaita. Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad pirmaisiais darbo metais darbuotojų pasitenkinimas darbu bei motyvacija dirbti yra žemiausi. Jei darbuotojas randa savo vietą įmonėje, bėgant metams jo prisirišimas auga ir pradeda silpnėti apie 6-10 darbo metus.

Tačiau kalbant apie darbuotojų pasitenkinimą darbu bei motyvaciją dirbti, remtis vien anksčiau pateiktais tyrimais neužtenka. Prieš pradėdant kurti darbuotojų motyvacijos modelį, reikėtų išsiaiškinti, kas veikia darbuotoją tam tikrai veiklai. Darbuotoją vienaip ar kitaip elgtis skatina jo poreikiai, asmeniniai tikslai. Taip pat žmonėms yra svarbu, kokį darbą, kur ir su kuo dirba, t. y. darbo aplinka, įmonės politika, darbo turinys ir pan, didelę įtaką pasitenkinimui darbu turi ir įmonėje naudojamos motyvacinės priemonės.

3.2. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo duomenų analizė

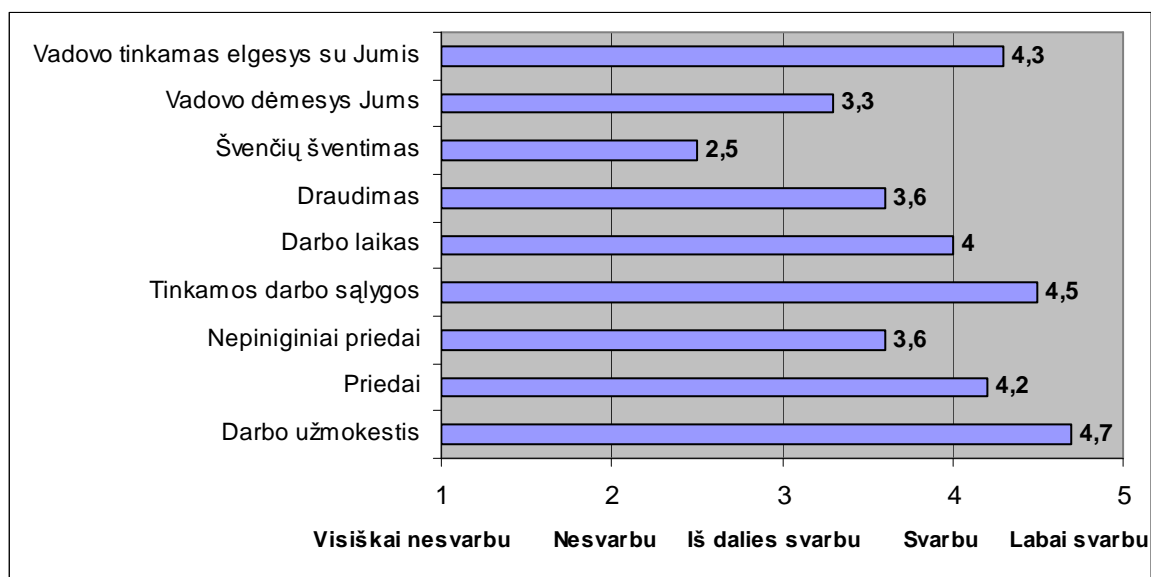
Motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui, remiantis teorinėje dalyje pateiktu modeliu, vertinama keturiais aspektais:

1. Darbuotojų poreikiai;
2. Darbuotojų lojalumas organizacijai.
3. Darbuotojų darbo įvertinimas;
4. Motyvacinės priemonės bei jų efektyvumas.

Darbuotojų poreikiai. Darbuotojų poreikių analizei buvo pasitelkta A. Maslow pateikta poreikių hierarchija (žr. 13 psl). Pateikta hierarchija buvo padalinta į dvi dalis: aukštesnio (pagarbos

ir saviraiškos) ir žemesnio (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) lygių poreikiai (žr. 11-12 pav.).

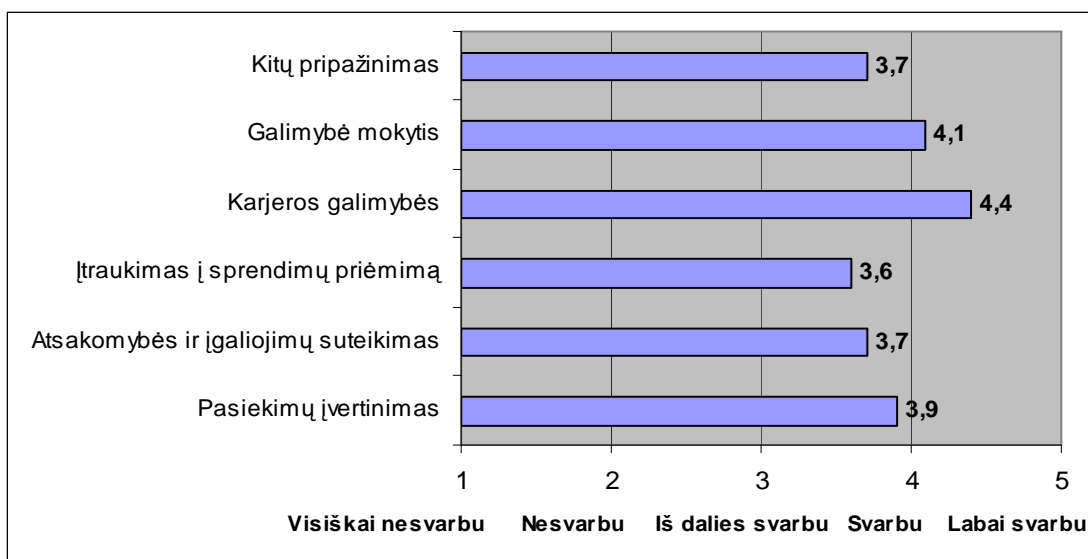
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, šių poreikių svarbą darbuotojams.



Šaltinis: sukurta autorės

11 pav. Žemesnio lygmens poreikiai

Iš pateikto paveikslo matome, jog daugumai respondentų svarbiausia yra patenkinti fiziologinius poreikius: teisingas darbo užmokestis, tinkamos darbo sąlygos, tinkamas vadovo elgesys ir pan. Ne mažiau svarbu tinkamas darbo laikas bei priedai už veiklos rezultatus. Patenkinęs žemesnio lygmens poreikius darbe, darbo aplinkoje, individas gali veikti efektyviai ir siekti, jog būtų patenkinti aukštesni jo poreikiai.



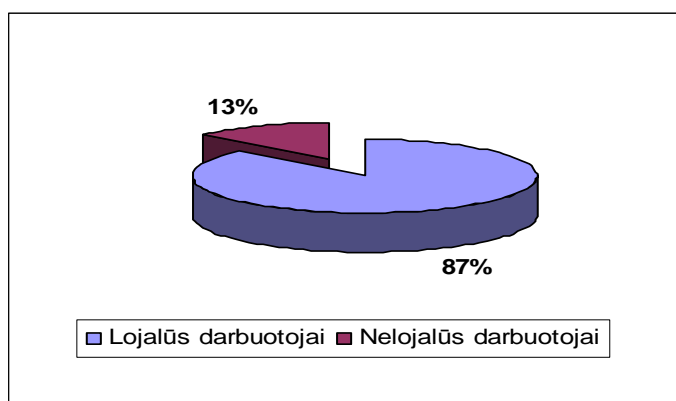
Šaltinis: sukurta autorės

12 pav. Aukštesnio lygmens poreikiai

Karjeros galimybė, galimybė mokytis, pasiekimų įvertinimas, tai poreikiai, kuriuos

patenkinus, galima tikėtis, jog individas dirbs efektyviai, patenkindamas ne tik savo lūkesčius, bet ir organizacijos tikslus. Iš pateiktų paveikslų matome, jog tyrime dalyvavusiems respondentams, svarbu patenkinti tiek žemesnio, tiek ir aukštesnio lygmens poreikius.

Suskirsčius poreikius į lygius bei įvertinus jų svarbą tiriamiems darbuotojams, kitas etapas išsiaiškinti, ar tie poreikiai yra patenkinti. Žinant, jog darbuotojų lojalumą lemia ne tik tinkamų motyvacinių priemonių taikymas, bet ir visapusiškas poreikių patenkinimas, respondentai buvo suskirstyti į lojalius ir nelojalius organizacijai darbuotojus. Įvertinus lojalumo organizacijai kriterijus: darbuotojų atsidavimą, ištikimybę, organizacijos tikslų pasiekimą bei asmeninių poreikių patenkinimą, gauname tokius rezultatus.

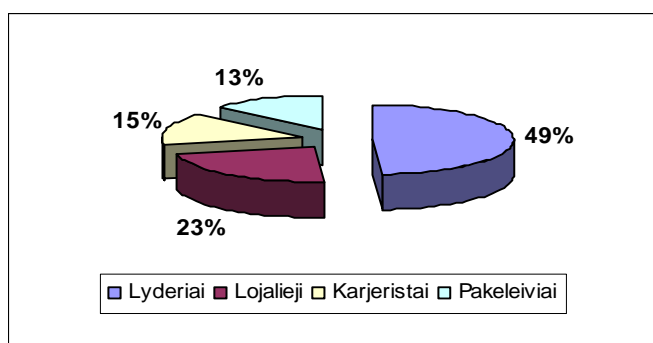


Šaltinis: sukurta autorės

13 pav. Lojalūs ir nelojalūs darbuotojai

Kaip matome, 87 % (96 respondentai) ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių darbuotojų teigia, jog yra lojalūs šioms organizacijoms, ir tik 14 respondentų galima laikyti nelojaliais (žr. 4 priedą).

Išsiaiškinus lojalių ir nelojalių darbuotojų skaičių, tiriami darbuotojai buvo suskirstyti į keturis segmentus, apibūdinančius lojalumą įmonei, kurioje jie dirba, ir darbui, kurį jie atlieka: lyderiai, karjeristai, lojaliojo tipo darbuotojai ir pakeleiviai (žr. 14 pav.).

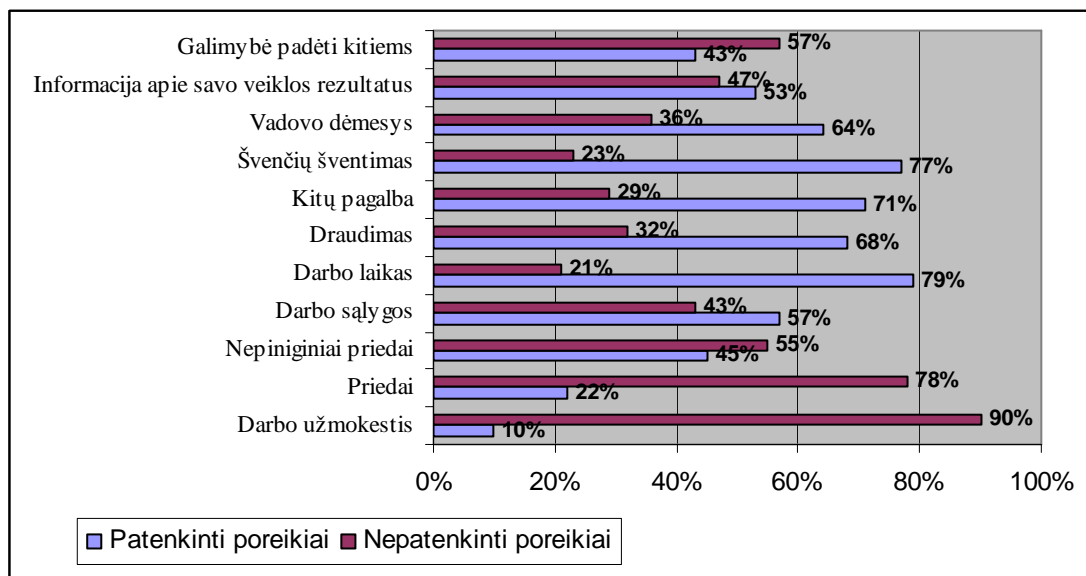


Šaltinis: sukurta autorės

14 pav. Baziniai segmentai, apibūdinantys lojalumą įmonei

Vertingiausi įmonėms darbuotojai, kurie yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek ir įmonei, kurioje dirba, sudaro 49 % (54 respondentai) visų darbuotojų, 25 respondentai priskiriami lojaliojo tipo darbuotojams. Karjeristus, kurie yra atsidavę darbui, bet ne organizacijai, sudaro 17 darbuotojų (žr. 4 priedą). Likusi dalis – 14 respondentų, priskiriami pakeleiviams, kurie nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos (nelojalūs darbuotojai).

Suskirsčius respondentus į segmentus, kitas etapas išsiaiškinti, ar poreikių patenkinimas turi įtakos darbuotojų lojalumui.

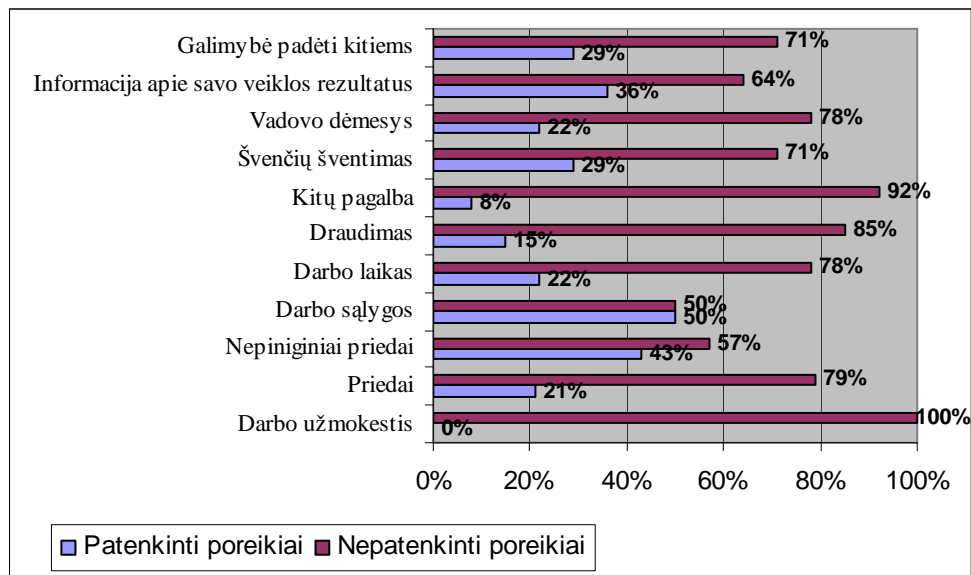


Šaltinis: sukurta autorės

15 pav. Lojalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikių patenkinimas

Kalbant apie žemesnio lygio poreikius matome, jog lojalių įmonei darbuotojų poreikiai iš dalies yra patenkinti. Respondentams užtenka vadovo dėmesio (62 respondentai), kitų pagalbos (68). Jiems nereikalingas nei draudimas (65), nei organizuojamos bendros darbuotojų šventės (74). Šie darbuotojų poreikiai yra visiškai patenkinti. Tačiau kalbant apie darbo užmokestį (86), piniginius (75) ir nepiniginius priedus (53), matome, kad šių poreikių darbuotojai nėra patenkinti (žr. 4 priedą).

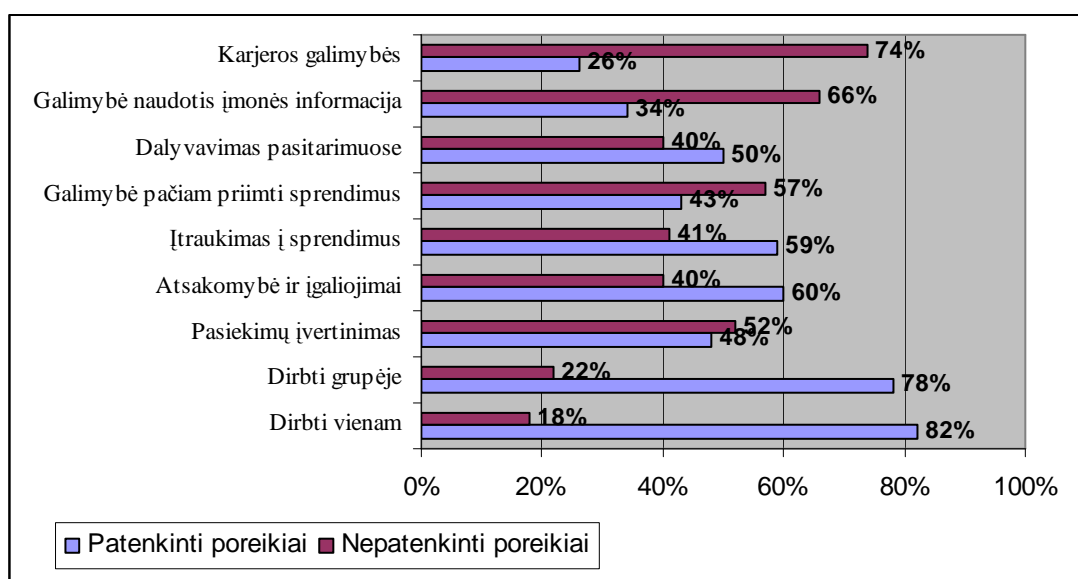
Analizuojant nelojalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikius, gauname tokius rezultatus (žr. 16 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

16 pav. Nelojalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikių patenkinimas

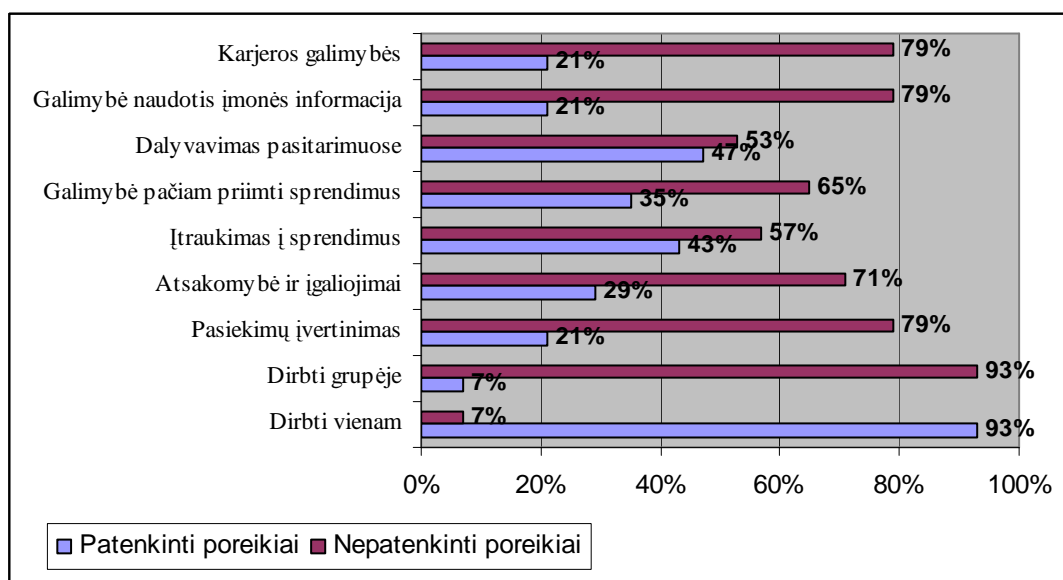
Akivaizdžiai matome, jog nelojalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikiai yra visiškai nepatenkinti. Darbuotojai nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, jiems trūksta piniginių priedų už veiklos rezultatus, vadovo dėmesio, kitokio darbo laiko. Taigi, viena iš priežasčių, sąlygojusių šių darbuotojų nelojalumą organizacijai – nepatenkinti darbuotojų poreikiai. Žmonės visada siekia patenkinti kokį nors poreikį. Kai vienas poreikis patenkintas, kitas gali užimti jo vietą. Patenkinus žemesnio lygmens poreikius, atsiranda ir aukštesnio lygmens poreikiai. Tai galime matyti kitame paveiksle (žr. 17 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

17 pav. Lojalių darbuotojų aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas

Kalbant apie lojalių darbuotojų aukštesnio lygio poreikių patenkinimą, matome, kad šie poreikiai nėra visiškai patenkinti. Darbuotojams labiausiai trūksta karjeros galimybių (75 respondentai), galimybės naudotis įmonės turima informacija (67), galimybės patiems priimti sprendimus (59). Tačiau dauguma darbuotojų teigia, kad jie dalyvauja pasitarimuose, įtraukiami į sprendimų priėmimą, jiems suteikiama atsakomybė ir įgaliojimai. Visiškai kitaip yra su nelojaliais darbuotojais (žr. 18 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

18 pav. Nelojalių darbuotojų aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas

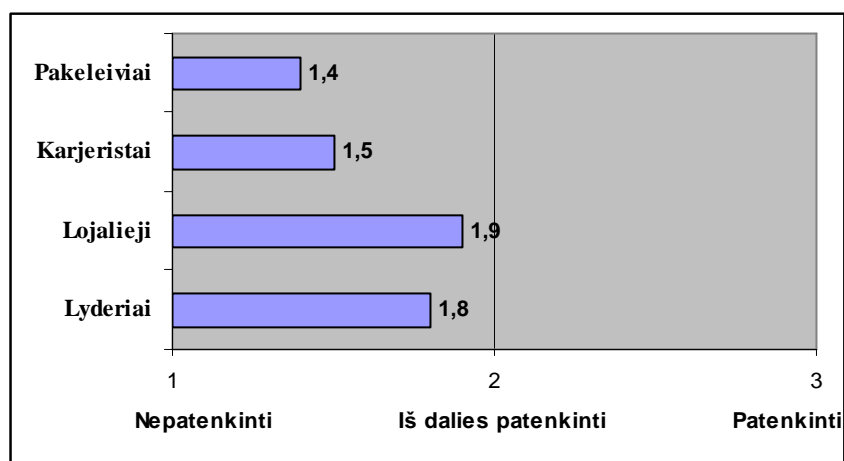
Matome, kad nelojalių darbuotojų poreikiai, tiek žemesnio, tiek ir aukštesnio lygmens, nėra patenkinti. Kai kurių poreikių nėra patenkintę tiek lojalūs, tiek ir nelojalūs šių įmonių darbuotojai. Remiantis tokiais duomenimis, galima spręsti, jog draudimo bendrovėse yra labai menkos karjeros galimybės, darbuotojams sunkiai prieinama įmonės informacija, nėra galimybės patiems priimti sprendimus, kas gali sąlygoti nuolatinę darbuotojų kaitą.

Palyginus lojalių ir nelojalių organizacijai darbuotojų poreikius, galima daryti šias išvadas:

- Pozityvios motyvacijos ir geros savijautos pasiekiami visų pirma pagerinus higieninius veiksnius, o poto tikruosius motyvacijos veiksnius – pripažinimą, laimėjimus, atsakomybę, paaukštinimo galimybę ir patį darbą;
- Tiek žemesnio lygmens, tiek ir aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas, įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai. Tačiau įvertinus tai, jog darbuotojams svarbiau yra patenkinti aukštesnio lygmens poreikius, galima daryti išvadą, kad šių poreikių patenkinimas turi didesnę įtaką darbuotojų lojalumui.

Išsiaiškinus darbuotojų poreikius, kitas svarbus veiksnys yra darbuotojų darbo įvertinimas.

Darbuotojų darbo įvertinimas. Apklauskos metu išsiaiškinama darbuotojo nuomonė. Tačiau tai neparodo, ar darbuotojas pats stengiasi dirbti. Vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Mokamas darbo užmokeskis, neretai atspindi darbuotojų veiklos rezultatus. Tad apklauskos metu buvo prašoma respondentų įvertinti savo atlygio teisingumą. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu, buvo vertinamas remiantis J.S. Adams išvystyta teisingumo teorija.



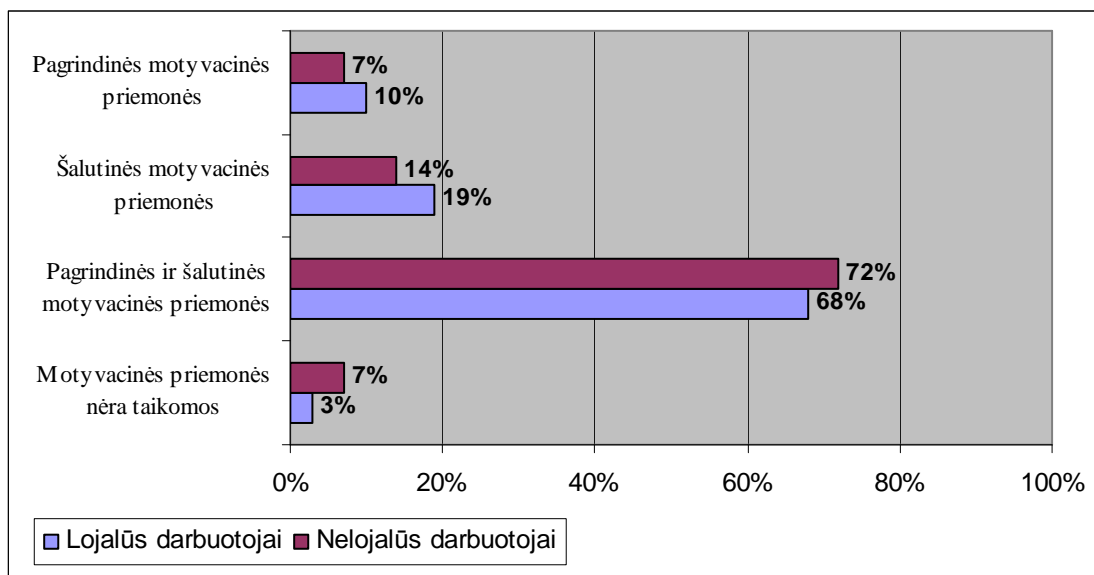
Šaltinis: sukurta autorės

19 pav. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu

Lyginant žemesnio lygmens poreikių patenkinimą (žr. 16-17 pav.) ir pasitenkinimą gaunamu atlygiu, matome, jog tiek lojalūs, tiek ir nelojalūs darbuotojai yra visiškai nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Siekiant, jog darbuotojai būtų patenkinti atlygiu už darbą, būtina atlikti darbuotojų darbo vertinimą, o gautus rezultatus pranešti darbuotojams, nes jie turi žinoti, kaip dirba, kaip jų veikla padeda siekti įmonės tikslų, koks jų indėlis ir ką darbuotojai gauna iš įmonės. Tai padėtų darbuotojams patiems įvertinti savo pastangas ir gautą atlyginimą.

Išsiaiškinus darbuotojų poreikius bei pasitenkinimą darbo užmokesčiu, kitas etapas – motyvacinių priemonių parinkimas.

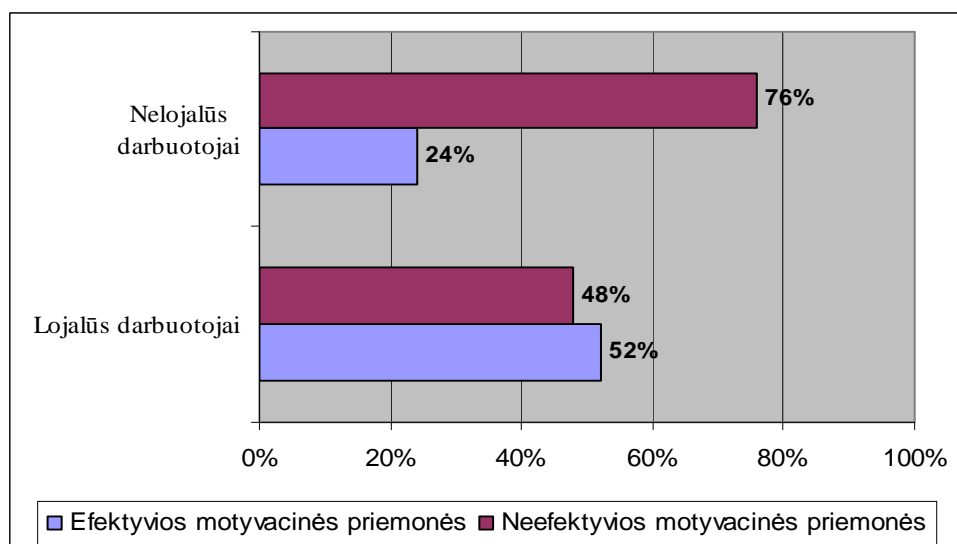
Įmonėje taikomos motyvacinės priemonės bei jų efektyvumas. Motyvacinės priemonės gali būti įvairios. Kokias įmonės vadovai pasirinks, priklausys ne tik nuo darbuotojų poreikių, bet ir nuo įmonės galimybių juos patenkinti. Draudimo bendrovių taikomos motyvacinės priemonės pateikiamos 20-21 paveiksluose. Remiantis teoriniu Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui modeliu (žr. 7 pav), motyvacinės priemonės buvo suskirstytos į pagrindines ir šalutines.



Šaltinis: sukurta autorės

20 pav. Motyvacinių priemonių taikymas ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse

Kalbant apie motyvacinių priemonių taikymą, matome, jog tiriamos organizacijos taiko tiek šalutines, tiek ir pagrindines priemones. Lojalumą organizacijai sąlygoja ne vien tinkamas darbo užmokestis, darbuotojų pripažinimas, personalo mokymas ir tobulinimas (žr. 7 pav.). Šalutinių motyvacinių priemonių naudojimas taip pat įtakoja darbuotojų lojalumą. 18 respondentų, gaunančių tik šalutines priemones, yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba (žr. 4 priedą.). Šių priemonių efektyvumą, patvirtina ir kitas paveikslas (žr. 21 pav.).

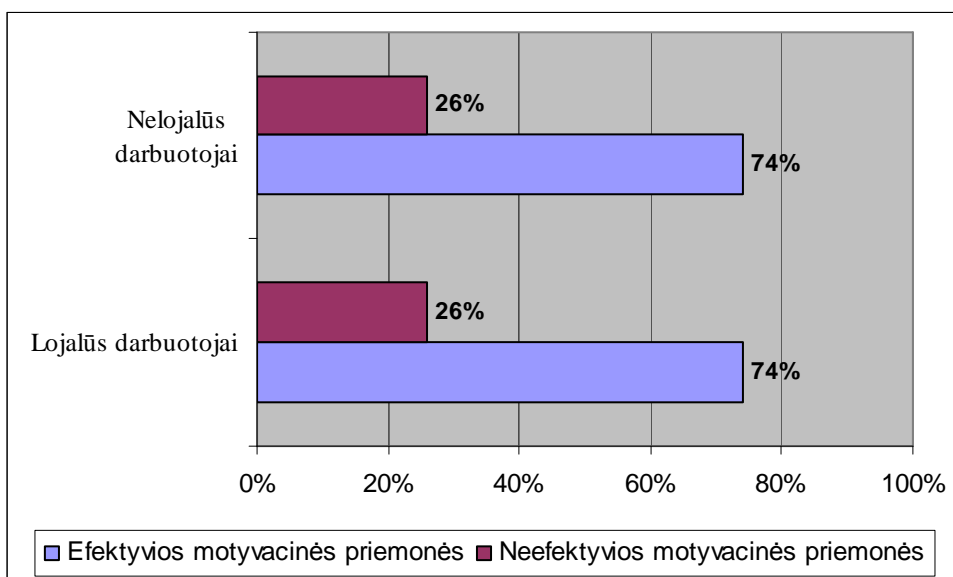


Šaltinis: sukurta autorės

21 pav. Šalutinių motyvacinių priemonių efektyvumas

Iš gautų duomenų matome, jog 52 % (50 respondentų) lojalių darbuotojų, šalutines motyvacines priemones vertina itin efektyviai. Kai tuo tarpu nelojalūs darbuotojai, šias priemones

laiko neefektyviomis. Tačiau tiek lojalūs darbuotojai, tiek nelojalūs, efektyviau vertina pagrindines motyvacinės priemonės (žr. 22 pav.).

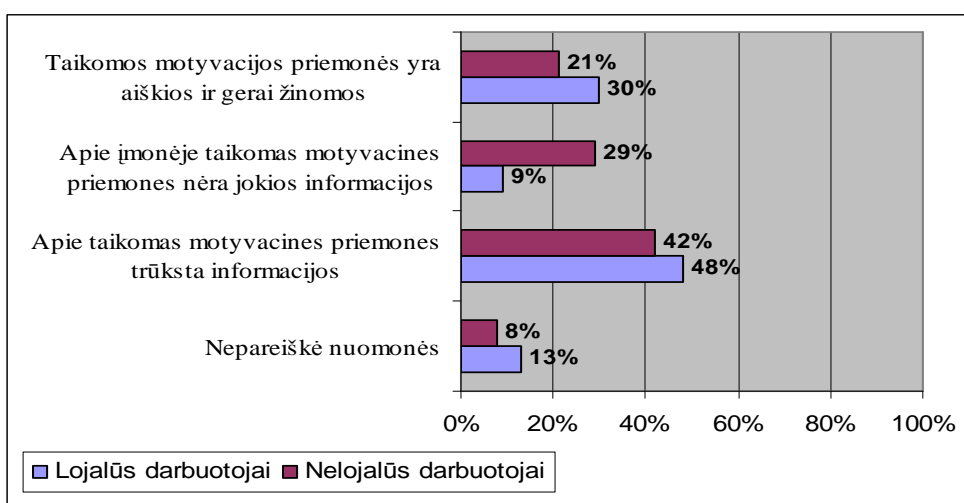


Šaltinis: sukurta autorės

22 pav. Pagrindinių motyvacinių priemonių efektyvumas

Pagrindinių motyvacinių priemonių efektyvesnį vertinimą salygoja tai, jog darbuotojai nėra patenkinti darbo užmokesčiu, jiems trūksta priedų už individualius ir grupinius darbus, karjeros galimybių, įtraukimo į sprendimų priėmimą, patiems priimti atitinkamus sprendimus, naudotis įmonės turima informacija. Minėtų priemonių taikymas, leistų patenkinti aukštesnio lygmens darbuotojų poreikius, o kartu ir sustiprintų jų lojalumą organizacijai.

Motyvacinių priemonių efektyvumą salygoja ir tai, ar įmonės darbuotojai aiškiai suvokia pačią motyvacinę sistemą.



Šaltinis: sukurta autorės

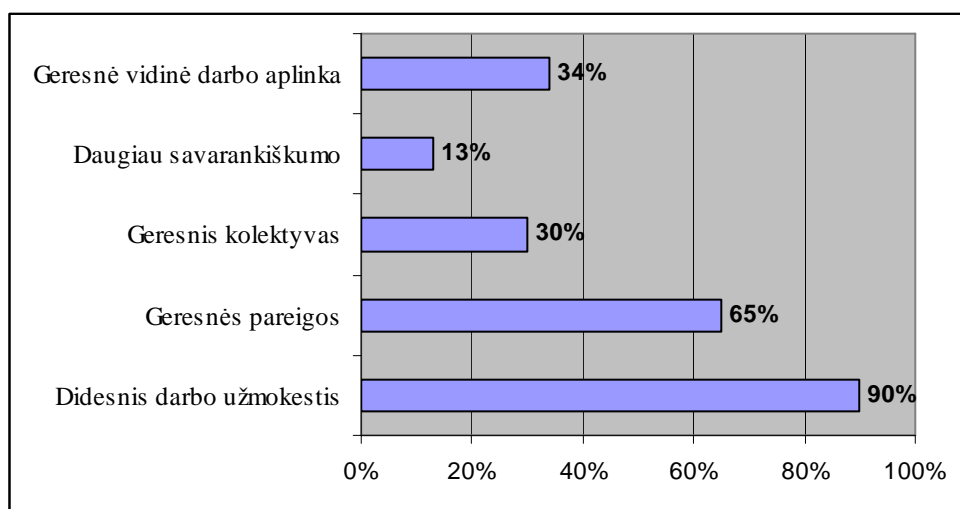
23 pav. Motyvacinių priemonių suvokimas

Kalbant apie motyvacinių priemonių aiškumą, matome, kad taikomos motyvacinės priemonės yra aiškios ir gerai žinomos tik trečdaliui įmonėse dirbančių darbuotojų. 52 respondentai teigia, jog apie taikomas motyvacines priemones dažnai trūksta išsamios informacijos (žr. 4 priedą). Jau analizuojant darbuotojų poreikius buvo pastebėta, kad pastariesiems trūksta galimybės naudotis įmonės turima informacija, dalyvauti pasitarimuose, trūksta informacijos apie savo veiklos rezultatus. Toki informacijos nepakankamumą gali sąlygoti neefektyvus personalo skyriaus darbas. Tačiau įvertinus tai, jog 87 % šių įmonių darbuotojų yra lojalūs organizacijoms, kuriose dirba (žr. 14 pav.), galima teigti, kad šiose bendrovėse taikomos motyvacinės priemonės veikia pakankamai efektyviai, tik dažnai darbuotojams trūksta išsamios informacijos apie jas.

Išanalizavus ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių taikomas motyvacines priemones bei įvertinus jų efektyvumą, galima daryti tokias išvadas:

- Ne gyvybės draudimo rinkos bendrovės taiko tiek pagrindines, tiek ir šalutines motyvacines priemones;
- Vertinant šių priemonių efektyvumą nustatyta, jog efektyviau veikia pagrindinės motyvacinės priemonės, tokios kaip darbo užmokesčio didinimas, mokymosi ir tobulinimosi galimybė, karjeros galimybės, traukimas į sprendimų priėmimą ir pan;
- Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas parodė, kad darbuotojų lojalumą organizacijai labiausiai įtakoja aukštesnio lygmens darbuotojų poreikių patenkinimas. Daugiau nei pusei lojalių darbuotojų, svarbiau patenkinti aukštesnio lygio poreikius, nei žemesnio.

Nepaisant to, jog darbuotojų lojalumas yra aukštas, ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse, pastebima itin didelė darbuotojų kaita. Pagrindinė priežastis, sąlygojanti didelę darbuotojų kaitą – nepasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu.



Šaltinis: sukurta autorės

24 pav. Priežastys, sąlygojančios darbuotojų kaitą organizacijose

Tiek lojalūs, tiek ir nelojalūs darbuotojai teigia, jog pagrindinės priežastys, sąlygojančios

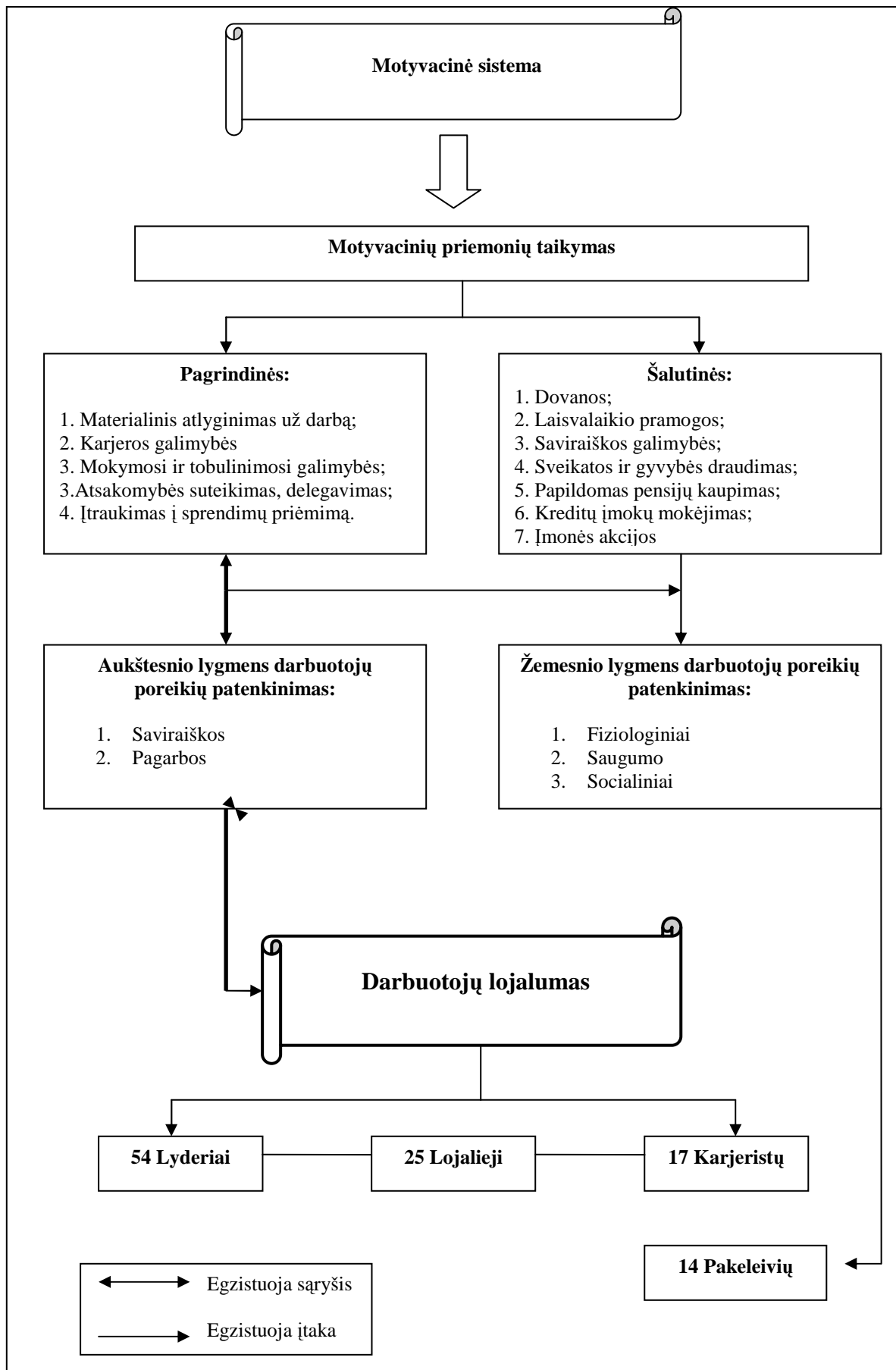
darbuotojų kaitą organizacijose - didesnis darbo užmokestis, geresnės pareigos, draugiškesnis kolektyvas (žr. 4 priedą.). Nepaisant to, kad 87 % šiose įmonėse dirbančių darbuotojų yra lojalūs, kai kurie darbuotojų poreikiai nėra pilnai patenkinti. Todėl siekiant išsaugoti darbuotojų lojalumą, darbdaviai turi stengtis ne tik patenkinti darbuotojų poreikius, bet ir mokėti teisingą atlygį už atliktus darbus, suteikti galimybę mokytis ir tobulėti, vertinti žmogų kaip darbuotoją. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jeigu bus įsitikinę, kad patenkins savo poreikius bei interesus.

Taigi, atlikus motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimą, gavome tokius rezultatus:

- Svarbiausiais poreikiais darbuotojai laiko: tinkamą darbo užmokestį, priedus už individualius ir grupinius darbus, tinkamas darbo sąlygas, galimybę mokytis ir tobulėti, kilti karjeros laiptais, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimą;
- Įvertinus lojalumo organizacijai kriterijus paaiškėjo, jog ne gyvybės draudimo rinkos bendrovėse dirba 87 % lojalių ir 14 % - nelojalių darbuotojų;
- Analizuojant lojalių ir nelojalių darbuotojų poreikius, paaiškėjo, jog lojalių darbuotojų, tiek žemesnio, tiek ir aukštesnio lygio, poreikiai iš esmės yra patenkinti, kai tuo tarpu nelojalių - visiškai nepatenkinti;
- Lojaliems darbuotojams svarbiau yra patenkinti aukštesnio lygmens poreikius, nei žemesnio;
- Tiriamos draudimo bendrovės, darbuotojų poreikių patenkinimui, taiko tiek pagrindines, tiek ir šalutines motyvacines priemones. Vertinant šių priemonių efektyvumą, efektyvesnėmis darbuotojai laiko pagrindines motyvacines priemones;
- Pagrindinės priežastys, sąlygojančios darbuotojų kaitą organizacijose: didesnis darbo užmokesnis, geresnės pareigos bei draugiškesnis kolektyvas.

3.3. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo rezultatų įvertinimas

Remiantis teorinėje ir analitinėje dalyje analizuota medžiaga, pastebėta, jog darbuotojų neloyalumas organizacijose yra gan didelis. Pagrindinės to priežastys, nepasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu, nepatenkinti poreikiai, netinkama motyvacinė sistema. Atlikus ne gyvybės draudimo bendrovių darbuotojų tyrimą bei nustatčius sąryšį tarp motyvacijos ir darbuotojų lojalumo, gauname tokius rezultatus (žr. 25 pav).



Šaltinis: sukurta autorės

25 pav. Motyvacijos ir darbuotojų lojalumo sąryšis

Išanalizavus motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui matome, kad ne gyvybės draudimo rinkos bendrovės, skatindamos darbuotojų lojalumą, taiko tiek šalutines, tiek ir pagrindines motyvacinės priemonės. Kaip matome labiausiai darbuotojų lojalumą įtakoja pagrindinių motyvacinių priemonių taikymas: didesnis darbo užmokestis, karjeros galimybės, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbuotojų pripažinimas, galimybė mokytis. Šalutinių priemonių taikymas (dovanos, lasvalaikio pramogos, kreditų įmokų mokėjimas, saviraiškos galimybė ir pan.) tiesioginės įtakos darbuotojų lojalumui neturi. Šių priemonių pagalba patenkinama darbuotojų žemesnio lygmens poreikiai. Aukštesnio lygmens darbuotojų poreikių patenkinimą sąlygoja pagrindinių motyvacinių priemonių taikymas. Tyrimo metu nustatyta, kad žemesnio lygmens darbuotojų poreikiai iš dalies yra patenkinti. Todėl darbuotojams yra svarbiau patenkinti aukštesnio lygmens poreikius. Lojalumo procesas prasideda tada, kai patenkinami žemesnieji poreikiai ir žmonės pradeda užmegzti ryšį su pačia organizacija. *Hipotezė* – darbuotojų lojalumą labiau įtakoja aukštesnių poreikių, o ne žemesnių patenkinimas, pasitvirtino. Didesnė dalis lojalių darbuotojų teigia, jog jų lojalumą organizacijai įtakoja aukštesnių poreikių patenkinimas, kai tuo tarpu tarp nelojalių darbuotojų, dauguma tų, kuriems svarbesni žemesni poreikiai.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad iš 110 tyrime dalyvavusių respondentų, 96 yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba. Iš jų 54 darbuotojai priskiriami lyderiams, 25 – lojaliesiems ir 17 darbuotojų yra karjeristai.

Siekiant, kad darbuotojų lojalumo lygis padidėtų, ne gyvybės draudimo rinkos bendrovės turėtų taikyti pagrindines motyvacinės priemonės: teisingas darbo užmokestis, priedai už individualius ir grupinius darbus, atsakomybė ir įgaliojimų suteikimas, karjeros galimybė, personalo mokymas ir tobulinimas. Šių priemonių taikymas leistų dar labiau sustiprinti darbuotojų lojalumą organizacijai.

IŠVADOS

Atlikti teoriniai bei praktiniai tyrimai leido suformuluoti šias išvadas:

1. Išanalizavus motyvacijos teorijas, paaiškėjo, jog motyvacija dirbti yra susijusi su daugybe veiksnių. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas;
2. Darbuotojų lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu. Pagrindiniai lojalių darbuotojų bruožai – tai stiprus tikėjimas organizacijos misija ir tikslais, noras dėti pastangas, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti bei ketinimas ilgai dirbti joje. Motyvacija patenkina darbuotojų žemesnio lygmens poreikius. Lojalumas atsiranda tada, kai yra patenkinti žemesnio lygmens poreikiai;
3. Personalo valdymo srityje, darbuotojų motyvacija ir lojalumas, yra glaudžiai susijusios sąvokos. Tenkinant darbuotojų poreikius, motyvavimo ir lojalumo procesas vyksta kartu. Aukštas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, reiškia darbuotojų norą dirbti organizacijos naudai, bet šio noro tęstinumas priklauso nuo organizacijos įsipareigojimo savo nariams, t.y. motyvavimo proceso;
4. Išanalizavus motyvacijos ir lojalumo skatinimo sistemas, paaiškėjo, kad šių sistemų efektyvumui didžiausią įtaką turi personalo ugdymo ir profesinio augimo sistema. Siekiant išlaikyti darbuotojus, būtina suteikti galimybę mokytis, tobulėti. Kalbant apie darbuotojų lojalumo skatinimo sistemas, svarbiausiais aspektais laikoma: darbuotojų poreikių analizė bei darbuotojų darbo įvertinimas;
5. Išanalizavus darbuotojų nelojalumo organizacijai užsienio ir mūsų šalyje aspektus, paaiškėjo, kad vos keli nelojalumo organizacijai rodikliai – dažnas nebuvimas darbe, didelė kaita, žemas produktyvumas, prasta produktų kokybė ir darbuotojų vagystės, organizacijoms kainuoja didžiulius pinigus;
6. Darbuotojų lojalumo svarba ateityje tikrai augs. Darbuotojų nelojalumo organizacijai dėka, prarandami pinigai, kurie galėtų būti investuojami verslui plėsti ar produktų ir paslaugų kokybei gerinti. Tad įmonės, siekdamos konkuruoti tarpusavyje, turi stengtis, jog darbuotojų lojalumas organizacijai nuolat augtų;
7. Įvertinus, motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus, sukurtas *Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis*, kuriame išskiriama motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui;

8. Išanalizavus ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių darbuotojų poreikius, paaiškėjo, kad lojaliems darbuotojams, svarbiau patenkinti aukštesnio lygmens poreikius, kai tuo tarpu nelojaliems – žemesnio lygmens poreikius. Tenkinant darbuotojų poreikius, draudimo bendrovės taiko tiek šalutines, tiek pagrindines motyvacinės priemones. Efektyvesnėms priemonėms darbuotojai laiko pagrindines motyvacinės priemones;
9. Didesnė dalis ne gyvybės draudimo rinkos darbuotojų yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba. Tai rodo, kad šiose bendrovėse naudojama motyvacinė sistema veikia pakankamai efektyviai, tačiau nelojalių darbuotojų skaičius rodo, jog įmonė galėtų padidinti lojalių asmenų procentą;
10. Dauguma lojalių darbuotojų teigia, kad jiems svarbiau patenkinti aukštesnio lygmens poreikius, kai tuo tarpu nelojaliems darbuotojams – žemesnio lygmens poreikius;
11. Didžiausią įtaką darbuotojų lojalumui turi aukštesnių poreikių patenkinimas. Šiems poreikiams patenkinti, ne gyvybės draudimo bendrovės naudoja tokias motyvacinės priemones, kaip galimybė mokytis ir tobulėti, įtraukimas į sprendimų priėmimą, atsakomybė ir įgaliojimas, karjeros galimybės;
12. Atlikus motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui įvertinimą, pateiktas *Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui skatinimo modelis*. Nustatyta, kad didžiausią įtaką darbuotojų lojalumui turi aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas. Šiems poreikiams patenkinti efektyviausia naudoti pagrindines motyvacinės priemones.

PASIŪLYMAI

Atlikti teoriniai bei praktiniai tyrimai leido suformuluoti šiuos pasiūlymus:

1. Siekiant įgyvendinti organizacijos tiklus, o kartu ir patenkinti darbuotojų poreikius, svarbu tinkamai pasirinkti ir adaptuoti darbuotojus. Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad adaptavimo netaikančiose įmonėse, vidutiniškai 37 % darbuotojų darbovietę palieka dėl adaptavimo stokos. Darbdaviui svarbu atsirinkti tokius darbuotojus, kurių kompetencija, darbo patirtis atitiktų ir neviršytų siūlomo darbo funkcijų, o darbuotojui reikia suvokti, savo poreikius, ar įmonė galės patenkinti jo lūkesčius. Pasirinkus tinkamą darbuotoją, kitas etapas - adaptavimo programų įdiegimas ir pritaikymas;
2. Atsižvelgiant į ne gyvybės draudimo rinkos bendrovių darbuotojų poreikius, vadovybė turėtų atkreipti dėmesį, jog daugumai lojalių darbuotojų trūksta karjeros siekimo galimybių (74%), informacijos apie savo veiklos rezultatus (66%), galimybės pačiam priimti sprendimus (57 %). Siekiant patenkinti šiuos poreikius, būtina įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus, rengti vidinius mokymus;
3. Siekiant sumažinti nelojalių darbuotojų skaičių (14 %), visų pirma, reikia patenkinti žemesnius šių darbuotojų poreikius. Aiškios mokesstinės bazės sukūrimas, leistų palyginti darbuotojams gaunamo atlygio teisingumą, kitų bendradarbių pagalba - leistų greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje. Patenkinus žemesnio lygio poreikius, nelojalūs darbuotojai bus skatinami užmegzti ryšį su pačia organizacija.

TAMULIONYTĖ, Asta. (2009). The influence of motivation on employees' loyalty. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 65 p.

SUMMARY

KEY WORDS: employees' motivation, their loyalty, means of motivation and the efficiency of them.

Companies which want to compete with each other must find ways how to raise employees' motivation and to use their potential. Staff's motivation is the sphere which is becoming of a great importance nowadays, however not enough attention is paid to this problem in Lithuanian companies and organisations. Loyalty, employees' devotion to company's interest and values form not only with corporative relation help but also thanks to motivational system.

The main object of this study is the influence of motivation to employees' loyalty.

The objectives are set:

1. To show differences between employees' motivation and loyalty;
2. To find out, how motivation influences employees' loyalty;
3. To find out, how to improve employees' motivation and loyalty;
4. To create the theoretical model of motivation influence on employees' loyalty,
5. To examine the means of motivation which are used not by life insurance companies. Also to estimate their influence on employees' loyalty.

The main features of loyal employees' are the following: strong belief in the mission and the aims of the organisation, then the will to make efforts, in order the aim of organisation would be reached, and lastly employees' intention to work at that company. The following factors influence not life insurance market employees' loyalty. These factors are connected with employees' satisfactory of needs and with the aiming of motivational means. The salary does not influence employees' loyalty directly. Positive motivation and good state are reached, first of all, improving hygienical factors and then real motivational factors such as recognition, achievements responsibility, the possibility to be promoted and the job itself.

The volume of the study: 65 pages, 6 tables and 25 pictures.

MOKSLINĖ LITERATŪRA

1. ALLAN, John. (1997) *How to be better at... motivating people*. London: The industrial society.
2. ANDRIJAUSKIENĖ, Alvyra. (2004) *Įmonių ekonomika*. Vilnius: Presvika. 212 p. ISBN 9955-567-51-1.
3. ARNOLD, John. (2005) *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 4th ed. Harlow [etc.]: Prentice Hall/Financial Times.
4. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2002). *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
5. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (2003) *Vadyba: Organizacijos veiklos ir operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
6. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma litera. 164 p. ISBN 9986-02-175-8.
7. C APPLEBY, Robert. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė. 312 p. ISBN 9986-745-63-2.
8. C. BARCZYK, Casimir. (1999) *Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris*. Vilnius: Technika. 256 p. ISBN 9986-05-347-1.
9. ČESYNIENĖ, Rima; DISKINĖ, Danutė; KULVINSKIENĖ, V; MARČINSKAS, Albinas; TAMAŠEVIČIUS, Virginijus. (2002) *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: VU. 164 p. ISBN 9986-19-462-8.
10. DESSELER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 344 p. ISBN 9986-850-36-3.
11. DUBINAS, Valentinas. (1995) *Darbo apmokėjimo organizavimas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
12. EDWARD, L. (2000) *Employee Loyalty in the new Millennium*. [interaktyvus]. SAM Advanced Management Journal, kovo 2 d. [žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.], p. 1-7. Prieiga per internetą: <<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management-attendance/623610-1.html>>.
13. FELSER, Georg. (2006) *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma littera. 149 p.
14. FRANKEN, Robert E. (2002) *Human motivation*. Belmont: Wadsworth/Thomson learning.
15. FURNHAM, Adrian. (2005) *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. 2nd ed. Hove New York [N.Y.]: Psychology Press.
16. GRAUSLYTĖ, Danguolė. (2008) *Darbuotojų motyvacijos modelis*. [interaktyvus]. Vadovas ir pasaulis. Nr.5. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis#postcomment>>.
17. ĮSAKYMAS. (2007) *Statistikos departamento prie LR Vyriausybės 2008-2012 metų veiklos strategija*. [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos Seimas: Statistikos departamentas prie LR vyriausybės. [žiūrėta 2008 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <www.stat.gov.lt/uploads/docs/223_strategija.doc?PHPSESSID>.
18. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologiniai ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucilijus. 400 p. ISBN 9955-655-35-6.
19. MARTINKUS, Bronius; SAKALAS, Algimantas; SAVANEVIČIENĖ, Asta. (2000) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija. 184 p.
20. MASILIONIS, D. (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. MYERS, David. G. (2000) *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 816 p. ISBN 9986-850-29-0.
22. MICHELMAN, Paul. (2007) *How to boost employeey loyalty*. [interaktyvus]. Harvard Business School Publishing Corporation. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.], p. 1-7. Prieiga per internetą: <http://conversationstarter.hbsp.com/2007/09/executive_briefing_stopping_th.html>.

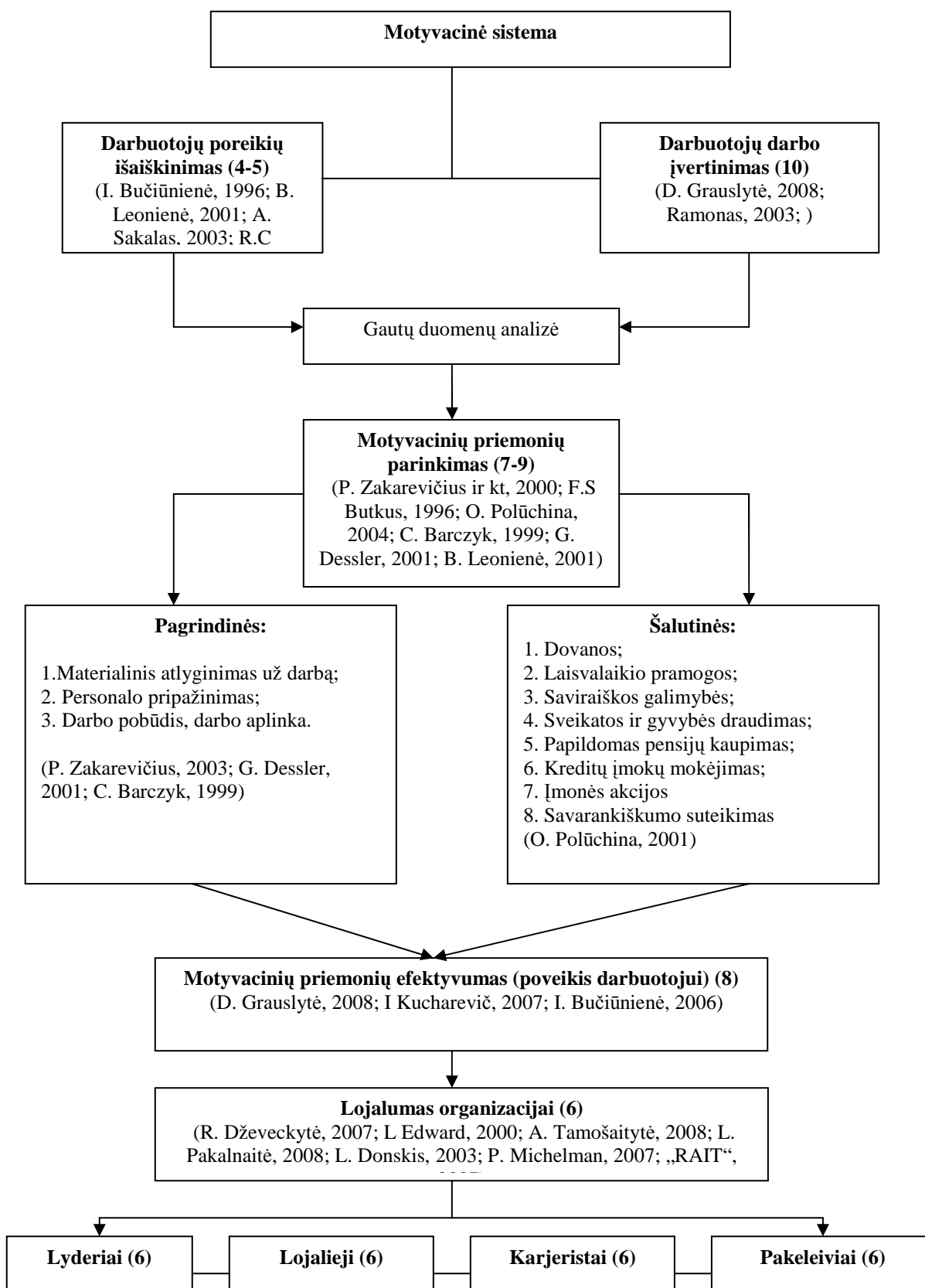
23. OKAS, Arvydas. (2006) *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Vilnius: „Verslo žinios“. 193 p.
24. ROBBINS P, Stephen. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 376 p. ISBN 9986-850-46-0.
25. SAKALAS, Algimantas; VANAGAS, Povilas; MARTINKUS, Bronius ir kt. (2000) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija. 494 p. ISBN 9986-13-325-4.
26. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-09-254-X.
27. SAKALAS, Algimantas. (1996) *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai: monografija*. Kaunas: Technologija. 231 p.
28. STRANKS, Jeremy. (2007). *Human factors and behavioural safety*. Amsterdam: Elsevier.
29. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas: VDU.
30. ZAKAREVIČIUS, Povilas, ŽUKAUSKAS, Pranas, KVEDARAVIČIUS, Jonas, JUCEVIČIUS, Robertas. (2000) *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma*. Kaunas: VDU. 448 p. ISBN 9986-501-40-7.

INFORMACINIAI ŠALTINIAI

31. AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ (2007) *Informacija apie kompaniją* [interaktyvus]. Gruodžio 20 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ld.lt/index.php/apie_kompanija/9>.
32. AŽENECKIENĖ, Goda. (2006) *Darbuotojų lojalumas: ko nori darbuotojai?* [interaktyvus]. Sprendimas: Profis, gegužės 6 d. [žiūrėta 2008 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.klaipeda.daily.lt/temp.php?data=2006-03-13&id=1141660077>>.
33. BAGDONAS, Donatas. (2007) *Kas nutiko Lietuvos darbuotojų lojalumui?* [interaktyvus]. Vidinė komunikacija, kovo 6 . [žiūrėta 2008 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vidinekomunikacija.lt/?p=22>>.
34. BUČIŪNIENĖ, Iona. (2006) *Darbuotojų išipareigojimą organizacijai garantuojantys veiksniai* [interaktyvus]. Zebra. kovo 6 d. [žiūrėta 2008 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1943>.
35. DŽEVEZKYTĖ, Rasa. (2007) *Lojalumas – vadovo svajonė* [interaktyvus]. Verslo žinios, gegužės 6 d. [žiūrėta 2008 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=d48aa12f-56e9-48f4-ac58-57c048e93fe9>>.
36. KELPŠAITĖ, Nijolė. (2007) *Pažeidžiami darbuotojai* [interaktyvus]. TNS Gallup, gegužės 6 d. [žiūrėta 2008 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.norcous.lt/download.php/fileid/54>>.
37. KUCHARIČ, Ivona. (2007) *Darbo rinkoje grėsmingi vėjai* [interaktyvus]. Alfa.lt, gegužės 6 d. [žiūrėta 2008 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.alfa.lt/straipsnis/155187>>.
38. Lietuvos Respublikos Draudimo priežiūros komisija. (2007) *Draudimas Lietuvoje. Metinė ataskaita 2007* [interaktyvus]. Lietuvos Rspublikos draudimo priežiūros komisija: dpk.lt, sausio 10 d. [žiūrėta 2009 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dpk.lt/files/apzvalga/apzvalga2007.pdf>>.
39. LOYALTY RESEARCH CENTER. (2008) *What is employee loyalty?* [interaktyvus]. Loyalty research center, birželio 2 d. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.loyaltyresearch.com/wpe1.html>>.
40. MP Pension Funds Baltic. (2007). *Darbuotojų lojalumo darbdaviui ugdymo programos* [interaktyvus]. UAB MP Pension Funds Baltic, gegužės 6 d. [žiūrėta 2008 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mppf.lt/main.php/id/80/lang/1>>.
41. PAKALNAITĖ, Lina. (2008) *Kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją* [interaktyvus]. Infoverslas.lt, birželio 2 d. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1257&new_id=3812>.
42. POLUCHINA, Oksana. (2004) *Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai?* [interaktyvus]. Vadovo pasaulis, Nr. 2: Excelsitas, birželio 8 d. [žiūrėta 2008 m. birželio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>>.
43. POLUCHINA, Oksana. (2004) *Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai* [interaktyvus]. Vadovo pasaulis, Nr. 2: Excelsitas, gegužės 6 d. [žiūrėta 2008 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>>.
44. TAMOŠAITYTĖ, Alma. (2008) *Lietuviai išlieka tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje* [interaktyvus]. Lietuvos verslo naujienos, birželio 2 d. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.visasverslas.lt/portal/block/37/article/981>>.
45. TEISĖS IR VERSLO CENTRAS. (2007) *Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų išipareigojimą įmonei.* [interaktyvus]. Teisės centras.lt, birželio 2 d. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?p=6384&sid=39e759acca6fa8846bab7faef7074751>>.
46. Tyrimų bendrovė „TNS GALLUP“. (2008) *Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse.* [interaktyvus] TNS Gallup 2003 – 2007, gruodžio 20 d. [žiūrėta 2008 m. 64

- gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166>.
47. „Vaičiulis Human Resources Consulting“. (2007) *Kas trečio Lietuvos darbuotojo sprendimui keisti darbovietę įtakos turi adaptavimo stoka* [interaktyvus]. gruodžio 20 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/kas-trecio-lietuvos-darbuotojo-sprendimui-keisti-darboviete-itakos-turi-adaptavimo-stoka.html>>.
 48. VAIČIULIS, A. (2006) *Apie lojalumą* [interaktyvus]. UAB „Vaičiulis ir partneriai“, gegužės 6 d. [žiūrėta 2008 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/lt/straipsniai?item=2&page=1>>.
 49. UAB „BTA Draudimas“. (2007) *Informacija apie kompaniją* [interaktyvus]. gruodžio 20 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bta.lt/index.php?-1310914798>>.
 50. UADB „ERGO DRAUDIMAS“. (2008) *Informacija apie kompaniją* [interaktyvus]. gruodžio 20 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ergo.lt/grupe_lietuvoje>.
 51. UAB DK „PZU LIETUVA“. (2007) *Informacija apie kompaniją* [interaktyvus]. Copyright PZU 2007, gruodžio 20 d. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pzu.lt/index.php?pid=10>>.
 52. URBONAVIČIŪTĖ, Aurelija. (2007) *Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas* [interaktyvus]. UAB „Verslo žinios“, birželio 2 d. [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=54be0e2e-1de9-43fa-bd4d-672c90b2347f>>.

MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMO MODELIS



Šaltinis: Sukurta autorės

1 pav. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimo modelis

MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMO ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Aš, Vilniaus Universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto, Verslo administravimo specialybės, II kurso studentė

A. Tamulionytė rengiu magistrinį baigiamąjį darbą tema: „Motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui“.

Maloniai prašau užpildyti šią anketą. Garantuoju Jums visišką anonimiškumą!

Atsakymo žymėjimo pavyzdys:

ANKETA

1. Sritis, kurioje dirbate?.....

2. Kiek vidutiniškai darbuotojų dirba Jūsų įmonėje / įstaigoje / organizacijoje?

- Iki 10 Nuo 51 iki 250
 Nuo 11 iki 50 Virš 250

3. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

- Mažiau nei 3 mėn. 2 – 5 metus
 3 mėn – 1 metų 5 – 10 metų
 1 – 2 metus Daugiau nei 10 metų

4. Kas Jums svarbu šiame darbe?

Įvertinkite kiekvieną kriterijų skalėje nuo 1 iki 5, kur

1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu

Kriterijus	1	2	3	4	5
Darbo užmokestis					
Priedai už individualius (grupinius) darbus					
Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.)					
Tinkamos darbo sąlygos					
Darbo laikas					
Draudimas					
Švenčių šventimas įmonėje					
Vadovo dėmesys Jums					
Vadovo tinkamas elgesys su Jumis					
Individualių (grupinių) pasiekimų įvertinimas					
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas					
Įtraukimas į sprendimų priėmimą					
Karjeros galimybės					
Galimybė mokytis					
Kitų pripažinimas					
Kita (įrašykite)					

5. Ko Jums šiuo metu reikia?

Įvertinkite kiekvieną kriterijų skalėje nuo 1 iki 5, kur

1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu

Kriterijus	1	2	3	4	5
Didesnio darbo užmokesčio					
Priedų už individualius (grupinius) darbus					
Nepiniginių priedų (mobiliojo telefono, tarnybinio automobilio, nemokamų automobilio degalų ir kt.)					
Geresnių darbo sąlygų					
Kitokio darbo laiko					
Dirbti vienam					
Dirbti grupėje					
Draudimo					
Kitų pagalbos					
Švenčių šventimo įmonėje					
Vadovo dėmesio Jums					
Informacijos apie savo veiklos rezultatus					
Individualių (grupinių) pasiekimų įvertinimo					
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo					
Įtraukimo į sprendimų priėmimą					
Pačiam priimti atitinkamus sprendimus					
Dalyvauti pasitarimuose					
Galimybės padėti kitiems					
Naudotis įmonės turima informacija					
Karjeros siekimo galimybių					

6. Įvertinkite šiuos lojalumo organizacijai kriterijus, skalėje nuo 1 iki 5, kur

1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 - iš dalies svarbu, 4 - svarbu, 5 – labai svarbu

Kriterijus	1	2	3	4	5
Atsidavimas organizacijai					
Ištikimybė					
Organizacijos tikslų pasiekimas bei asmeninių poreikių patenkinimas					

7. Kokios motyvacinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Atlyginimo didinimas | <input type="checkbox"/> Sveikatos ir gyvybės draudimas |
| <input type="checkbox"/> Premijų paskyrimas | <input type="checkbox"/> Papildomas pensijų kaupimas |
| <input type="checkbox"/> Dovanos | <input type="checkbox"/> Kreditų įmokų mokėjimas |
| <input type="checkbox"/> Laisvalaikio pramogos | <input type="checkbox"/> Įmonės akcijos |
| <input type="checkbox"/> Organizuojamos bendros darbuotojų kelionės | <input type="checkbox"/> Įtraukimas į sprendimų priėmimą |
| <input type="checkbox"/> Savarankiškumo suteikimas | <input type="checkbox"/> Saviraiškos galimybė |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų pripažinimas | <input type="checkbox"/> Kita (rašyti)..... |
| <input type="checkbox"/> Teigiamos paskatos | |
| <input type="checkbox"/> Padėka (pagyrimas) | |
| <input type="checkbox"/> Mokymosi ir tobulinimosi galimybė | |

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

8. Įvertinkite šių motyvacinių priemonių efektyvumą, skalėje nuo 1 iki 5, kur

5 – labai efektyvu, 4 – efektyvu, 3 – pakankamai efektyvu, 1 – neefektyvu

Motyvacinės priemonės	1	2	3	4	5
Atlyginimo didinimas					
Premijų paskyrimas					
Dovanos					
Laisvalaikio pramogos					
Organizuojamos bendros darbuotojų kelionės					
Savarankiškumo suteikimas					
Darbuotojų pripažinimas					
Teigiamos paskatos					
Padėka (pagyrimas)					
Mokymosi ir tobulinimosi galimybė					
Įtraukimas į sprendimų priėmimą					
Saviraiškos galimybės					

9. Ar Jums aiškiai suprantamos įmonėje taikomos motyvacinės priemonės?

- Taikomos motyvacijos priemonės yra aiškios ir gerai žinomos visiems įmonės darbuotojams
- Įmonėje motyvacinės priemonės yra taikomos, bet trūksta informacijos apie jas
- Apie įmonėje taikomas motyvacines priemones nėra informacijos

10. Įvertinkite savo atlygio teisingumą

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku
Atlygis už darbą atitinka įdėtas pastangas			
Atlygis už darbą atitinka darbo rezultatus			
Atlygis už darbą visiškai patenkina mano asmeninius lūkesčius			
Toki patį darbą dirbančių asmenų atlygis yra didesnis			

11. Kas Jus paskatintų pereiti dirbti į kitą organizaciją?

- Didesnis atlyginimas
- Geresnės pareigos
- Geresnis kolektyvas
- Daugiau savarankiškumo
- Geresnė vidinė darbo aplinka
- Kita (įrašykite).....

12. Jūsų išsilavinimas?

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita (įrašyti).....

13. Jūsų amžius?

- Iki 20 metų
- Nuo 20 – iki 30 metų
- Nuo 30 – iki 40 metų
- Nuo 40 – iki 60 metų
- Virš 60 metų

14. Jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

15. Ar turėdami galimybę rekomenduotumėte savo draugui dirbti šioje įmonėje?

- Neabejotinai taip
- Turbūt
- Nežinau
- Tikriausiai ne
- Tikrai ne

Jūsų asmeninė nuomonė, pastabos:

TYRIMO DUOMENYS

1 lentelė

1. Klausimas	Atsakymas	Respondentų skaičius
Sritis, kurioje dirbate?	Draudimas	110

Šaltinis: sudaryta autorės

2 lentelė

2. Klausimas	Atsakymai	Respondentų skaičius
Kiek vidutiniškai darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?	Iki 10	-
	Nuo 11 iki 50	1
	Nuo 51 iki 250	1
	Virš 250	108

Šaltinis: sudaryta autorės

3 lentelė

3. Klausimas	Atsakymai	Respondentų skaičius
Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?	Mažiau nei 3 mėn	-
	3 mėn – 1 metai	19
	1 – 2 metai	29
	2 – 5 metai	35
	5 – 10 metų	20
	Daugiau nei 10 metų	11
	Neatsakė į klausimą	2

Šaltinis: sudaryta autorės

4 lentelė

4. Klausimas	Variantai	Respondentų skaičius				
		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Kas Jums svarbu šiame darbe? 1 – visiškai nesvarbu 2 – Nesvarbu 3 – Iš dalies svarbu 4 – Svarbu 5 – Labai svarbu	Darbo užmokestis	1	1	1	19	88
	Priedai už individualius ir grupinius darbus	2	3	13	45	47
	Nepiniginiai priedai	11	10	22	38	29
	Tinkamos darbo sąlygos	-	1	11	27	70
	Darbo laikas	1	6	22	40	41
	Draudimas	13	9	24	24	37
	Švenčių šventimas	32	24	31	11	12
	Vadovo dėmesys Jums	14	13	31	30	22
	Vadovo tinkamas elgesys su Jumis	-	3	11	39	57
	Individualių (grupinių) pasiekimų įvertinimas	1	6	25	49	27
	Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	6	2	31	45	26
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	4	8	38	35	24
	Karjeros galimybės	2	6	9	26	67
	Galimybė mokytis	6	5	11	34	54
	Kitų pripažinimas	9	7	21	41	31
	Kita (įrašykite)	-	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

5 lentelė

5. Klausimas	Variantai	Respondentų skaičius				
Ko Jums šiuo metu reikia?		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
	Didesnio darbo užmokesčio	1	2	7	25	75
	Priedų už individualius (grupinius) darbus	3	3	18	41	45
	Nepiniginių priedų	13	17	24	34	20
	Geresnių darbo sąlygų	12	22	32	23	19
	Kitokio darbo laiko	33	25	28	13	10
	Dirbti vienam	36	28	19	12	13
	Dirbti grupėje	34	22	26	14	10
	Draudimo	42	10	20	22	12
	Kitų pagalbos	33	17	27	22	8
	Švenčių šventimo įmonėje	47	22	19	10	12
	Vadovo dėmesio Jums	27	18	27	22	16
	Informacijos apie savo veiklos rezultatus	21	13	24	38	13
	Individualių (grupinių) pasiekimų įvertinimo	14	11	26	38	18
	Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo	10	19	39	28	14
	Įtraukimo į sprendimų priėmimą	8	12	43	36	10
	Pačiam priimti atitinkamus sprendimus	7	9	26	48	16
	Dalyvauti pasitarimuose	13	8	30	42	16
	Galimybės padėti kitiems	20	7	18	44	18
	Naudotis įmonės turima informacija	7	8	20	37	37
	Karjeros siekimo galimybių	6	6	16	27	53

Šaltinis: sudaryta autorės

6 lentelė

6. Klausimas	Variantai	Respondentų skaičius				
Įvertinkite šiuos lojalumo organizacijai kriterijus:		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
	Atsidavimas organizacijai	8	4	28	41	29
	Ištikimybė	10	3	31	31	35
	Organizacijos tikslų pasiekimas bei asmeninių poreikių patenkinimas	3	2	17	39	49

Šaltinis: sudaryta autorės

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

7 lentelė

7. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Kokios motyvacinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje?	Atlyginimo didinimas	27
	Premijų paskyrimas	59
	Dovanos	28
	Laisvalaikio pramogos	36
	Organizuojamos bendros darbuotojų kelionės	60
	Savarankiškumo suteikimas	32
	Darbuotojų pripažinimas	30
	Teigiamos paskatos	32
	Padėka (pagyrimas)	54
	Mokymosi ir tobulinimosi galimybė	58
	Sveikatos ir gyvybės draudimas	32
	Papildomas pensijų kaupimas	11
	Kreditų įmokų mokėjimas	4
	Įmonės akcijos	8
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	19
Saviraiškos galimybė	22	

Šaltinis: sudaryta autorės

8 lentelė

8. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius				
		Neefektyvu	Nelabai efektyvu	Pakankamai efektyvu	Efektyvu	Labai efektyvu
Įvertinkite šių motyvacinių priemonių efektyvumą	Atlyginimo didinimas	4	5	4	11	86
	Premijų paskyrimas	4	5	4	20	76
	Dovanos	20	19	29	21	19
	Laisvalaikio pramogos	19	23	39	13	13
	Organizuojamos bendros darbuotojų kelionės	19	19	34	21	12
	Savarankiškumo suteikimas	5	12	41	34	17
	Darbuotojų pripažinimas	4	9	28	42	26
	Teigiamos paskatos	5	8	36	39	20
	Padėka (pagyrimas)	6	13	34	38	18
	Mokymosi ir tobulinimosi galimybė	4	9	13	37	47
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	5	12	31	35	25
	Saviraiškos galimybės	6	11	29	40	22

Šaltinis: sudaryta autorės

9 lentelė

9. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Ar Jums aiškiai suprantamos įmonėje taikomos motyvacinės priemonės?	Taikomos motyvacinės priemonės yra aiškios ir gerai žinomos visiems įmonės darbuotojams	34
	Įmonėje motyvacinės priemonės yra taikomos, bet trūksta informacijos apie jas	51
	Apie įmonėje taikomas motyvacines priemones nėra informacijos	13
	Nepateikė atsakymų	12

Šaltinis: sudaryta autorės

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

10 lentelė

10. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius		
		Visiškai nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku
Įvertinkite savo atlygio teisingumą	Atlygis už darbą atitinka įdėtas pastangas	23	62	21
	Atlygis už darbą atitinka darbo rezultatus	23	58	28
	Atlygis už darbą visiškai patenkina mano asmeninius lūkesčius	42	56	8
	Toki patį darbą dirbančių asmenų atlygis yra didesnis	27	48	32

Šaltinis: sudaryta autorės

11 lentelė

11. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Kas Jus paskatintų pereiti dirbti į kitą organizaciją?	Didesnis atlyginimas	101
	Geresnės pareigos	72
	Geresnis kolektyvas	34
	Daugiau savarankiškumo	15
	Geresnė vidinė darbo aplinka	38

Šaltinis: sudaryta autorės

12 lentelė

12. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Jūsų išsilavinimas?	Vidurinis	8
	Aukštasis neuniversitetinis	20
	Aukštasis universitetinis	76
	Kita (įrašykite)	6
	Atsakymo nepateikė	12

Šaltinis: sudaryta autorės

13 lentelė

13. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Jūsų amžius?	Iki 20	4
	20-30	61
	30-40	23
	40-60	21
	Virš 60	1

Šaltinis: sudaryta autorės

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

14 lentelė

14. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Jūsų lytis?	Vyras	30
	Moteris	80

15 lentelė

15. Klausimas	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius
Ar turėdami galimybę rekomenduotumėte savo draugui dirbti šioje įmonėje?	Neabejotinai taip	26
	Turbūt	37
	Nežinau	22
	Tikriausiai ne	13
	Tikrai ne	12

Šaltinis: sudaryta autorės

TYRIMO DUOMENŲ SKAIČIAVIMAI

16 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą įmonėje laiką

Įmonėje dirbtas laikas	Respondentų skaičius, proc
Mažiau nei 3 mėn	-
3 mėn – 1 metai	14
1 – 2 metus	26
2 – 5 metus	32
5 – 10 metų	18
Daugiau nei 10 metų	10

Šaltinis: sudaryta autorės

17 lentelė

Lojalūs ir nelojalūs darbuotojai

Respondentų pasiskirstymas	Respondentų skaičius
Lojalūs darbuotojai	96
Nelojalūs darbuotojai	14

Šaltinis: sudaryta autorės

18 lentelė

Baziniai darbuotojų lojalumo kriterijai

Baziniai lojalumo kriterijai	Respondentų skaičius
Lyderiai	54
Lojalieji	25
Karjeristai	17
Pakeleiviai	14

Šaltinis: sudaryta autorės

19 lentelė

Lojalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikių patenkinimas

Lojalių darbuotojų žemesnio lygmens poreikiai	Respondentų skaičius	
	Patenkinti poreikiai	Nepatenkinti poreikiai
Darbo užmokestis	10	86
Priedai	21	75
Nepiniginiai priedai	43	53
Darbo sąlygos	55	41
Darbo laikas	76	20
Draudimas	65	31
Kitų pagalba	68	28
Švenčių šventimas	74	22
Vadovo dėmesys	62	34
Informacija apie savo veiklos rezultatus	51	45
Galimybė padėti kitiems	41	55

Šaltinis: sudaryta autorės

20 lentelė

Lojalių darbuotojų aukštesnio lygmens poreikių patenkinimas

Lojalių darbuotojų aukštesnio lygmens poreikiai	Respondentų skaičius	
	Patenkinti poreikiai	Nepatenkinti poreikiai
Dirbti vienam	79	21
Dirbti grupėje	75	25
Pasiekimų įvertinimas	46	54
Atsakomybė ir įgaliojimai	58	42
Įtraukimas į sprendimus	57	43
Galimybė pačiam priimti sprendimus	41	59
Dalyvavimas pasitarimuose	48	52
Galimybė naudotis įmonės informacija	33	67
Karjeros galimybės	25	75

Šaltinis: sudaryta autorės

21 lentelė

Pasitenkinimas darbo užmokesčiu

Lojalumo segmentai	Respondentų skaičius		
	Nepatenkinti	Iš dalies patenkinti	Patenkinti
Lyderiai	17	60	21
Lojalieji	7	26	15
Karjeristai	8	18	0
Pakeleiviai	8	8	6

Šaltinis: sudaryta autorės

22 lentelė

Motyvacinės priemonės

Taikomos motyvacinės priemonės	Respondentų skaičius	
	Lojalūs darbuotojai	Nelojalūs darbuotojai
Pagrindinės	9	1
Šalutinės	18	2
Pagrindinės ir šalutinės	65	10
Motyvacinės priemonės nėra taikomos	4	1

Šaltinis: sudaryta autorės

23 lentelė

Motyvacinės sistemos aiškumas

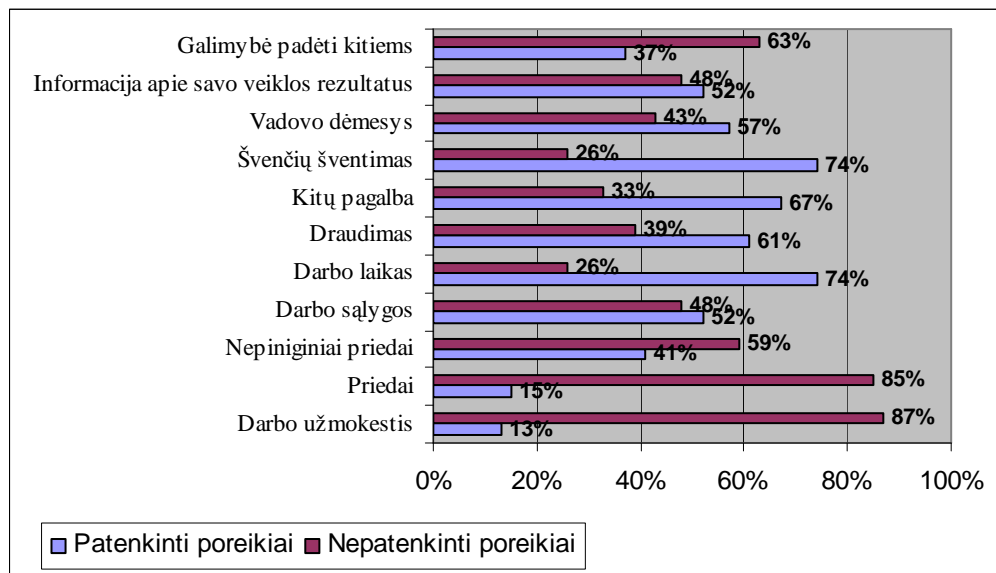
Darbuotojai	Motyvacinės priemonės			
	Aiškios	Iš dalies aiškios	Neaiškios	Nepareiškę nuomonės
Lojalūs darbuotojai	29	46	9	13
Nelojalūs darbuotojai	3	6	4	1

Šaltinis: sudaryta autorės

Priežastys, sąlygojančios darbuotojų kaitą organizacijose

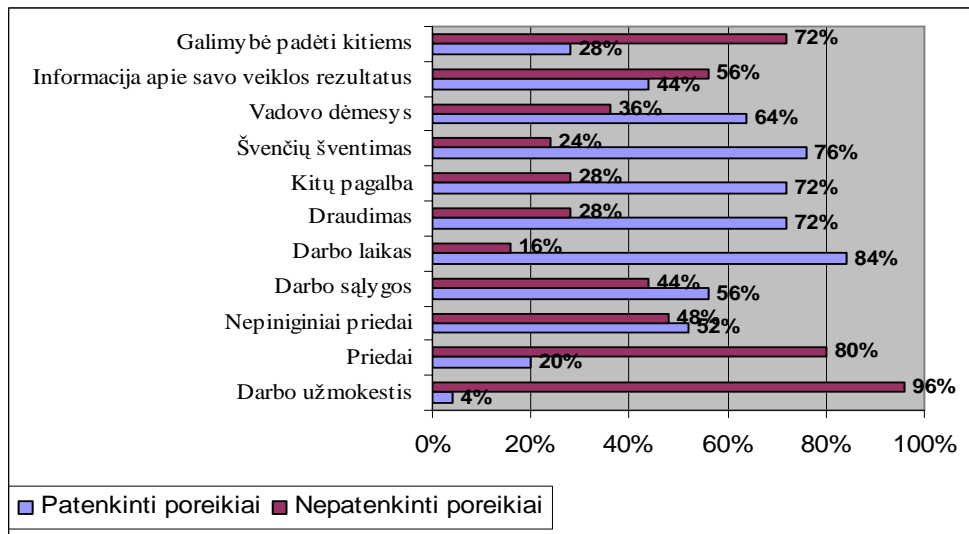
Darbuotojų kaitos organizacijoje priežastys	Respondentų skaičius	
	Lojalūs darbuotojai	Nelojalūs darbuotojai
Didesnis darbo užmokestis	90	14
Geresnės pareigos	60	11
Geresnis kolektyvas	27	8
Daugiau savarankiškumo	14	1
Geresnė vidinė darbo aplinka	28	5

Šaltinis: sudaryta autorės



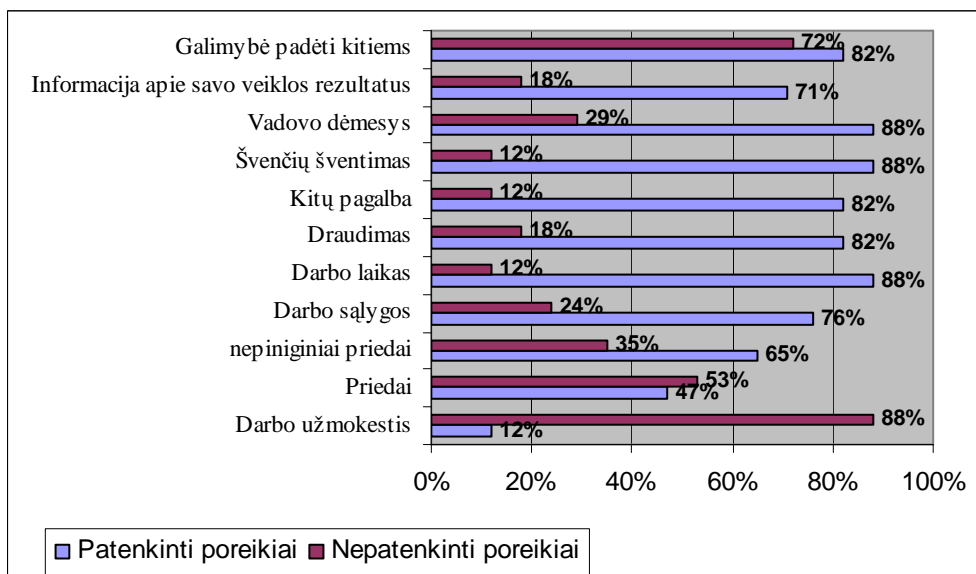
Šaltinis: sukurta autorės

2 pav. Žemo lygmens poreikių patenkinimas (lyderiai)



Šaltinis: sukurta autorės

3 pav. Žemo lygmens poreikių patenkinimas (lojalieji)



Šaltinis: sukurta autorės

4 pav. Žemo lygmens poreikių patenkinimas (karjeristai)