

# Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą

Straipsnyje nagrinėjama viena aktualiausių šių dienų žmogiškųjų išteklių valdymo verslo įmonėse problemų – didėjanti ir sunkiai kontroliuojama darbuotojų kaita. Iškeltas tyrimo tikslas – tai kvalifikuotų ir profesionalių darbuotojų motyvavimo proceso verslo įmonėse tobulinimas, siekiant mažinti darbuotojų kaitą, o kartu užtikrinti konkurencinį pranašumą įmonei šiandieninėje sparčiai kintančioje verslo aplinkoje.

**Raktiniai žodžiai:** motyvavimas, darbo užmokestis, darbuotojų kaita, noras (planai) keisti darbą.

In this article, the authors analyse one of the main nowadays human resources problem – growing employee turnover. Employee motivation process is analysed as a key competitive advantage in employee retention that leads to the growth of the business company's productivity and competitive stability. The main goal of the article is to analyse the employee motivation and employee turnover relationship and its development possibilities in Lithuania's business sector.

**Keywords:** motivation, wage, employee turnover, plans to change jobs.

---

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Jau XIX amžiaus pradžioje mokslinėje ir praktinėje diskusijų plotmėje ypač išryškėjo darbuotojų motyvavimo proceso svarba ir žmogiškojo kapitalo įtaka verslo įmonių veiklos rezultatams. XX amžiaus antroje pusėje žmogiškųjų išteklių valdymo klausimai tapo vieni iš svarbiausių tyrimų objektų, stengiantis įvertinti tokias problemines sritis, kaip

darbuotojo ir verslo įmonės tarpusavio ryšiai, įmonės vidinė aplinka, sąlygojanti darbuotojų gebėjimų ir kompetencijų raišką, darbuotojų kaitą ir t.t. Dabar vis sparčiau kintanti ekonominė šalies aplinka, sąlygojama technologinės pažangos ir globalizacijos, dar labiau išryškina kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų poreikį verslo įmonėse, siekiant kurti konkurencinį pranašumą šiandieninėje verslo aplinkoje. Netinkamas darbuotojų motyvavimas lemia darbuotojų kaitą, todėl pradeda mažėti

---

Laura ŽIOGELYTĖ – socialinių mokslų daktarė, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Verslo katedros lektorė. Adresas: Saulėtekio al. 9, LT-10222, Vilnius. El. paštas: laura.ziogelyte@ef.vu.lt

Gertrūda KŠIVICKAITĖ – Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Verslo katedros magistrantė. Adresas: Saulėtekio al. 9, LT-10222, Vilnius. El. paštas: g.ksivickaite@gmail.com

darbo produktyvumas, veiklos apimtys, patiriamos papildomos išlaidos, įdarbinant naujus darbuotojus, o svarbiausia tai, jog įmonė praranda žinias ir sukauptą patirtį tam tikroje srityje. Minėtos aplinkybės sąlygoja atsakingo požiūrio į darbuotoją verslo įmonėje įtvirtinimą, tinkamai valdant motyvavimo procesą, kas leidžia įgyti abipusę naudą – tiek darbuotojo, tiek verslo įmonės poreikių ir lūkesčių patenkinimą.

**Problema** yra tai, kad šiandieninėje darbo rinkoje savimi pasitikintys, lankstūs ir profesiniu mobilumu pasižymintys darbuotojai vis dažniau yra linkę keisti darbo vietą. Rinkos ekonomikos sąlygų kontekste įmonėms, siekiančioms kuo veiksmingiau išnaudoti darbuotojų profesinius gebėjimus, yra itin svarbu įvertinti darbuotojų požiūrį į motyvavimą ir numatyti galimas motyvavimo proceso tobulinimo perspektyvas. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas jauno, išsilavinusio darbuotojo, kuris, dažniausiai nors ir neturi darbo patirties, tačiau nuolat ieško naujų iššūkių ir perspektyvų, motyvavimui. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojai sunkiau priima naujoves ir kritiškai žiūri į pokyčius, bet jie turi darbinės patirties. Siekiant išlaikyti darbuotojus, būtina atsižvelgti į kiekvieno jų motyvacijos skirtumus ir ypatumus. Šios aplinkybės patvirtina motyvavimo priemonių taikymo ir darbuotojų kaitos ryšio praktinę reikšmę, kurią aktualu įvertinti darbuotojų motyvavimo ir darbo apmokėjimo procese. Žinios ir gebėjimas tinkamai valdyti motyvavimo procesą yra itin svarbus kiekvienos verslo įmonės elementas. Verslo įmonei ypač svarbu nustatyti ir parinkti tokius motyvavimo įrankius, kurie užtikrintų skirtingo amžiaus darbuotojų pasitenkinimą darbu ir sumažintų kaitą, t.y. jauno

amžiaus darbuotojai matytų tolimesnės karjeros įmonėje perspektyvas, o vyresnio amžiaus darbuotojai būtų motyvuoti panaudoti sukauptą patirtį.

Analizuojant problemas, susijusias su darbuotojų motyvavimo procesu verslo įmonėje, susiduriama su klausimų kompleksiskumu, kadangi išsamiai paliečiami darbuotojų kaitos mažinimo, pasitenkinimo darbu ir kiti diskusiniai aspektai. Darbuotojų motyvavimo klausimus įvairiais aspektais (įskaitant ir darbuotojų kaitą) nagrinėjo daug Lietuvos ir užsienio mokslininkų: L. Hall ir D. Torrington (2002), G. Dessler (2001, 2005), D. J. Elding (2005), Ch. Ezigbo (2012), M. Armstrong (1996, 2002, 2009), D. Diskienė (2007, 2012), I. Bakanauskienė (2008), A. Stankevičienė (2010) ir kiti.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų motyvavimo procesas, siekiant darbuotojų kaitos mažinimo.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti darbuotojų motyvavimo tobulinimo galimybes, siekiant mažinti darbuotojų kaitą verslo įmonėse.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojų motyvavimo ir darbuotojų kaitos sąsajas.
2. Išanalizuoti verslo įmonių darbuotojų noro keisti darbą priežastis.
3. Atlikti darbuotojų kaitos mažinimo galimybių vertinimą verslo įmonėse.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių sisteminė analizė, paremta lyginamuoju ir apibendrinimo metodais, statistinių duomenų analizė, pasirinktų verslo įmonių darbuotojų anketinė apklausa. Statistinis empirinio tyrimo rezultatų apdorojimas atliktas, naudojant statistikos analizės programines įrangas, duomenų nagrinėjimo paketus *Microsoft Office Excel*, *IBMSPSS Statistics 21*, *IBM SPSS Amos 21*.

## Darbuotojų kaitos ir motyvavimo proceso verslo įmonėje sąsajos: teoriniai aspektai

Šiandieninėje verslo aplinkoje žmogiškieji išteklių yra vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių. Akcentuotina tai, kad būtina suderinti atskiros darbuotojo ir verslo įmonės tikslus, siekiant išlaikyti darbuotojus, įgyvendinti verslo strategiją ir sėkmingai gyvuoti rinkoje. Tik darbuotojų žinios, patirtis ir kūrybiškumas gali tapti sėkmingu įmonės strateginio atsinaujinimo ir inovacijų šaltiniu, didinančiu jos vertę rinkoje. Straipsnyje pirmiausia aptariami darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo proceso, darbuotojų kaitos ypatumai, o galiausiai išryškinamos darbuotojų kaitos ir motyvavimo proceso įmonėje sąsajos teorinių ir praktinių tyrimų plotmėje.

Pasak D. Diskienės et al. (2012), darbuotojų žmogiškųjų išteklių valdymo procese labai svarbus vaidmuo tenka darbuotojų motyvavimo procesui, atitinkančiam vadovo lūkesčius, kai sukuriama sąlyga, skatinančios kokybišką darbo atlikimą, atsižvelgiant tiek į vadovo suvokiamą motyvavimo proceso esmę, tiek į verslo įmonės resursus. D. J. Elding (2005) pritaria, jog darbo jėgos skatinimas įvairiomis motyvavimo priemonėmis atlikti darbą kokybiškai ir efektyviai leidžia greičiau ir lengviau pasiekti verslo įmonės išskeltus tikslus.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiamas ne vienas apibrėžimas apibūdinantis individo motyvaciją tiek asmeniniame, tiek darbo santykių plotmėje. D. Diskienė ir A. Marčinskas (2012) motyvaciją apibrėžia kaip asmens psichologinę būseną, kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti, siekiant tam tikro tikslo. Tuo tarpu D. Viningienė ir J. Ramanauskas (2012)

motyvavimą verslo įmonės kontekste įvardija kaip procesą, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes, t.y. įmonė skatindama individą veikti, tenkina jo poreikius, o darbuotojas už gaunamą dėmesį atsilygina siekdamas įmonės tikslų. Teigtina tai, kad motyvacija sukuria stimulą ir paskatas, kurios skatina individą atlikti darbą geriausiai pagal savo išgales (Ezigo, 2012). Svarbu paminėti, jog motyvacijos sąvoka yra dažnai gretinama su motyvavimu. Motyvacija – tai vidinė paskata, o motyvavimas yra poveikio elgsenai darymas (Kirstein, 2010). P. Zakarevičius et al. (2004) darbuotojo veiklos motyvavimą aiškina kaip veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus, detalizavimą ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių darbų atlikimą šių veiksmų pagrindu, išskyrimą bei panaudojimą. Šiame straipsnyje nagrinėjamas motyvavimo procesas (akcentuojant įtaką darbuotojų kaitai) verslo įmonės lygmenyje, todėl svarbu įvardinti tinkamo motyvavimo naudą įmonės ir darbuotojo atžvilgiu. D. Diskienė (2007) teigia, jog verslo sektoriuje yra svarbiausi saugumo ir tobulėjimo poreikiai. Verslo įmonė, kuri nesugebės užtikrinti šių poreikių patenkinimo, ilgainiui gali patirti finansinius nuostolius. Apie darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistemos, užtikrinančios darbuotojų saugumo, tobulėjimo, karjeros planavimo poreikių įgyvendinimą, kūrimo problemas mokslininkai diskutavo jau 1972 metais. Sukurta veiksminga motyvavimo sistema verslo įmonėje ne tik didina darbuotojų motyvaciją, bet taip pat sąlygoja didesnę darbuotojų pasitenkinimą, o pastarasis – didėjantį veiklos produktyvumą, tokiu būdu užtikrinant „laimi – laimi“ situaciją (Lau, May, 2007). Tinkamai vykdomas motyvavimo procesas tiesiogiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą

darbu, todėl, kad didėja darbuotojų savi-vertė, stiprėja moralė, efektyvesnis tampa komandinis darbas. Taigi motyvuoti darbuotojai, atlikdami pavestas užduotis, įdeda daugiau pastangų ir lengviau priima sprendimus probleminėse situacijose (Katou, 2013). Vertinami ir skatinami darbuotojai tampa labiau lojalūs įmonei, o tai pasireiškia per teigiamą prekių ir paslaugų reprezentavimą, ilgalaikių santykių kūrimą ir darbuotojų kaitos išlaidų mažinimą (Mazilauskaitė, Legkauskas, 2013). Svarbu tai, kad motyvavimo sistemos kūrimas ir valdymas įmonėje užtikrina ne tik darbuotojo darbo ir verslo įmonės veiklos produktyvumą, bet taip pat turi teigiamą įtaką bendrai regiono ekonomikai.

Darbuotojų kaita yra įprastas kiekvienos verslo įmonės procesas aiškinamas, kaip įmonės darbuotojų išėjimas į naują darbo vietą, ieškant pastarajam pamainos. R. Levanaitė ir L. Raubickas (2010) pabrėžia tokias darbo kaitą sąlygojančias priežastis, kaip neatitikimas užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų, pažeidžiama darbo drausmė, blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos, sveikatos būklė, stresas darbe ir pan. Darbuotojų kaitos priežastis galima skirstyti į *išorines* (nauji darbo pasiūlymai, mažas nedarbingumo lygis) ir *vidines* (mažas materialusis darbo užmokestis, menkas pasitenkinimas darbu, žemas efektyvumas, neaiškus darbo pobūdis), taip pat *asmenines* (jauanas amžius, naujas darbuotojas įmonėje, aukštas išsilavinimo lygis, lytis, lūkesčių neatitikimas).

Darbuotojų kaita gali būti:

- *savanoriška neišvengiama* (pavyzdžiui, susijusi su nauja darbuotojo gyvenamąja vieta);
- *savanoriška išvengiama* (kai darbuotojas savo noru priima sprendimą išeiti iš darbo, nes pastarasis jo netenkina);

- *nekontroliuojama* (kai verslo įmonė neturi galimybių paveikti darbuotojo sprendimą keisti darbą, pavyzdžiui, kai darbuotojas nori išbandyti naują sritį, kurioje mano galintis save realizuoti);

- *kontroliuojama* (kuomet verslo įmonė įvairiomis motyvavimo priemonėmis, tokiais kaip karjeros kilimo galimybės, materialiojo darbo užmokesčio perskaičiavimas ir pan., gali paveikti darbuotojo sprendimą likti įmonėje).

Norint išlaikyti esamą darbo efektyvumą ir kokybę, svarbu valdyti darbuotojų kaitos procesą verslo įmonės viduje. Darbuotojų kaita gali būti naudinga verslo įmonei, kai naujai įdarbinti žmonės suteikia naujų idėjų, žinių, taip padėdami įmonei išs্পęsti tam tikrą problemą, greičiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Visgi naujų darbuotojų įdarbinimas turi ir neigiamą pusę, kuri siejasi su patirtomis išlaidomis ir dažnai su šiek tiek mažėjančiomis veiklos apimtimis. B. Camara (2013) prie tiesioginių ir netiesioginių išlaidų, patiriamų dėl darbuotojų kaitos, mini ne tik darbuotojų atleidimo ir įdarbinimo administracines išlaidas, bet ir laiko sąnaudas skirtas darbuotojo atrankos procesui. A. Stankevičienė et al. (2010) teigia, jog išlaidos patiriamos ir tuomet, kai reikia verbuoti naujus darbuotojus ir juos apmokyti. Tuo laikotarpiu, kai nauji darbuotojai yra apmokomi, dirba pavadaujantys darbuotojai, kuriems papildomai reikia skirti materialinio apmokėjimo priedus už viršvalandinį darbą. Nepaisant to, nauji darbuotojai daro klaidų, dėl ko kenčia komandų darbo rezultatai ir darbo našumas. Akcentuotina tai, kad „prižiūrintysis darbuotojas“ naujojo darbuotojo „globai“ per tris mėnesius praranda apie 28 procentus savo darbo laiko, o naujai priimtas darbuotojas tik maždaug po

13,6 savaičių pradeda produktyviai dirbti (Stankevičienė et al., 2010).

Akcentuotini ir tokie veiksniai, kaip kitų darbuotojų darbų persikirstymas ir laikinas darbo krūvio padidėjimas, kurie yra susiję su prastesne prekių ir paslaugų kokybe, taip pat bendrais suprastėjusiais įmonės veiklos rezultatais. R. Levainaitė ir L. Raubickas (2010) kaip vieną iš esminių darbuotojų kaitos pasekmių aiškina darbo kokybės suprastėjimą, kuomet darbai perleidžiami tretiesiems asmenims, neturintiems reikalingų žinių ar įgūdžių kokybiškai atlikti darbą. Tokiu atveju gali kilti vidiniai konfliktai tarp darbuotojų, sutrikti grupės socializacija ir mažėti komandų sutelktumas ties užduočių įgyvendinimu. Be to, darbuotojai, kurie dar nėra pasiekę ankstesnių darbuotojų kompetencijos lygio, mažina vykdomų komandinių užduočių atlikimo efektyvumą, darbų produktyvumą ir taip prarandamos verslo įmonės pajamos. Verslo įmonę paliekantys darbuotojai kuriam laikui gali sutrikyti įmonės veiklos procesus, kuomet nėra kuo pakeisti ankstesniojo darbuotojo. Paminėtina ir tai, kad darbuotojų kaita daro įtaką kitų įmonės darbuotojų motyvacijai. Gali atsirasti abejonės, jog naujose darbo vietėse bus geresnės darbo organizavimo, apmokėjimo sąlygos ir pasireikšti „sniego lavina“, kuomet paskui darbą paliekantį asmenį išsina ir kiti darbuotojai (Feeley, Barnet, 2006).

Siekiant užkirsti kelią intensyviai darbuotojų kaitai, svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai sąlygoja darbuotojų norą pakeisti esamą darbo poziciją. Kaip jau buvo minėta, ketinimą keisti darbovietę daugiausia lemia pasitenkinimas darbu, kurį sąlygoja atskiri motyvavimo veiksniai. Stipriausiais veiksniais įvardijama saviraiška, karjeros perspektyvos ir materialinės pasakatos. Nustatyta, jog darbuotojai, kurie

neturi galimybių savęs realizuoti esamoje verslo įmonės aplinkoje, yra mažiau lojalūs įmonei ir dažniau ieško galimybių pereiti dirbti pas konkurentus. Materialiojo darbo užmokesčio įtaka darbuotojo norui keisti darbą yra mažesnė, kai pastarasis gauna pakankamai papildomų naudų, tačiau keičiantis išorinės aplinkos sąlygoms (didėjant minimaliajam darbo užmokesčiui ar infliacijai šalyje, esant efektyvesnei motyvacijos sistemai pas konkurentus ir pan.) ketinimas keisti darbą dėl didesnio finansinio užmokesčio sustiprėja. Be minėtų veiksnių taip pat pabrėžtina darbo turinio svarba, nes įdomus ir įvairus darbas išryškina darbo vietos naujumo, prasmingumo ir patrauklumo aspektus. Kiek kitokius veiksnius apibrėžia B. M. Z. Siong et al. (2003), kurio nuomone, svarbiausi veiksniai, lemiantys ketinimą palikti darbovietę, yra prasta patirtis susijusi su patirtu stresu darbe, išipareigojimų verslo įmonei trūkumas, taip pat nepasitenkinimas darbe.

A. T. Chughtai (2013) pastebi, jog nepasitenkinimas naujai atrinkto darbuotojo viltims ir lūkesčiams, vidinė motyvacija gali virsti stipria vidine demotyvacija. Atrankos metu ypač sunku yra išsiaiškinti darbuotojo asmenybę, jo savybes, potencialą ir įgūdžius bei įvertinti ar siūloma darbo pozicija ir turinys pateisins naujai priimto žmogaus lūkesčius. Visgi, norint sumažinti galimybę priimti netinkamą darbuotoją, kuris ilgainiui paliktą darbovietę, geriausia būtų pasitelkti žmogiškųjų išteklių atrankos specialistų, psichologų ar kitų ekspertų pagalbą, kurie pateiktų konkrečias išvalgas dėl darbuotojo tinkamumo siūlomai darbo pozicijai. Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, darytina išvada, kad apgalvotai sukurta darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistema ir kokybiškai atliekama darbuotojų samda

tiesiogiai lemia mažesnę darbuotojų kaitą. L. Marcinkevičiūtė (2006) siūlo motyvavimo priemones taikyti pagal aiškiai nustatytus motyvus svarbius atskiriems darbuotojams. Darbuotoją, kuriam svarbus saviraiškos motyvas, siūloma sudominti iššūkiais, užduotimis, kurios skatintų tapti tos srities ekspertu, taip pat suteikiamomis papildomomis atsakomybėmis, kas suteiktų pasididžiavimo jausmą. Vadovai turėtų užtikrinti sėkmingą darbuotojų bendradarbiavimą komandose, koordinuojant jų veiklą ir išnaudojant potencialias kiekvieno individo asmenines savybes. Žmonėms, kuriems yra svarbus pagarbos motyvas, būtina skirti svarbų vaidmenį komandose, įgalinant darbuotoją savarankiškai priimti sprendimus, tokiu būdu gerinant tiek moralinę darbuotojo būklę, tiek veiklos produktyvumą. Vadovų vaidmuo turėtų būti konsultacinis, suteikiant visą reikalingą informaciją ir grįžtamąjį ryšį. Darbuotojo skyrimas į aukštesnes pareigas pastarąjį įpareigotų siekti geriausio asmeninio rezultato ir kokybės. Darbuotojai, kurie siekia pinigais pagrįsto įvertinimo, yra motyvuojami materialinėmis priemonėmis pagal jų darbo rezultatus, našumą, produktyvumą. R. Levanaitė ir L. Raubickas (2010) teigia, jog, siekiant išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, naudinga taikyti tokius motyvacijos metodus kaip adaptacijos programa, kurios pagalba darbuotojas turi galimybę sustiprinti ryšį su įmone, adekvatus darbo krūvis, tinkamos kontrolės ir priežiūros darbe užtikrinimas.

Pasak D. Diskienės et al. (2012), Lietuvos įmonių vadovai labiausiai yra linkę taikyti finansines priemones, siekdami padidinti darbuotojų motyvaciją. Tai neatitinka A. Maslow (1943) ir F. Herzberg (1968) motyvacijos teorijų nuostatų. Remiantis jomis, piniginės paskatos

darbuotojams yra svarbios tik dėl būtinybės patenkinti pirminius poreikius. F. Herzberg (1968) dar labiau supaprastino požiūrį į šią priemonę, pabrėždamas, jog tai tik trumpalaikis šaltinis padedantis išlaikyti darbuotoją įmonėje. Nepaisant to, materialinės priemonės išlieka vienos svarbiausių, nes tai yra pagrindinis šaltinis, užtikrinantis darbuotojui saugumo jausmą ir galimybę patenkinti būtiniausius poreikius. Pripažinimas ir pagyrimas – tai antroji pagal svarbumą motyvavimo priemonė Lietuvos įmonėse. Naujų užduočių ir iššūkių pateikimas gali motyvuoti darbuotojus, tačiau labai svarbu aiškiai apibrėžti darbuotojams išskeltų tikslų ir užduočių reikalavimus, kitu atveju, tai sukels stresinę demotyvuojančią reakciją.

Apibendrinant teigtina, kad pagrindinės darbuotojų kaitą sąlygojančios priežastys apima darbuotojo reliatyvios vertės neatitikimą keliamiems reikalavimams, blogas darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygas įmonėje, taip pat kitas nematerialias motyvacijos priemones, kaip netinkamas valdymo stilius bei pripažinimo trūkumas. Norint sumažinti darbuotojų kaitą įmonėje, pirmiausia reikia išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į darbą, jo lūkesčius ir poreikius. Įdarbintą asmenį būtina ilgai motyvuoti, parenkant tinkamiausias motyvavimo priemones, kurios skatintų darbuotoją imtis konkrečios veiklos ir atlikti ją kokybiškai.

### **Darbuotojų motyvacijos ir noro keisti darbą sąsajos: empirinio tyrimo rezultatų analizė**

Empirinis tyrimas, kurio tikslas yra išanalizuoti darbuotojų motyvacijos sąsajas su lojalumu verslo įmonei, yra paremtas daktaro disertacija „Darbo apmokėjimui

įtaką darančių veiksmų sisteminiams vertinimams Lietuvos verslo organizacijose“ (Žio-gelytė, 2013). Tyrimo tikslas įgyvendintas dviem etapais. Pirmiausia išnagrinėti darbuotojų planai (noras) keisti esamą darbą ir ryšys su gaunamu vidutiniu darbo užmokesčiu bei pasitenkinimu kitomis motyvavimo priemonėmis verslo įmonėje. Antrame etape išryškintas darbuotojo socialinės padėties, poreikių ir lūkesčių ryšys, siekiant įvertinti kitus veiksmus (ne tik motyvavimo sistemą verslo įmonėje), darančius įtaką darbuotojų norui (planams) keisti darbą.

2013 m. gegužės mėnesį anketinės apklausos būdu buvo apklausti 509 respondentai (samdomieji darbuotojai, dirbantys nuolatiniam darbe verslo įmonėse, daugiausia apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje). Reprezentatyvios imties dydis pagal Paniotto formulę yra beveik 400 samdomųjų darbuotojų, dirbančių nuolatiniam darbe, skaičiuojant nuo vidutinio samdomųjų darbuotojų, dirbančių nuolatiniam darbe, populiacijos Lietuvoje (paklaida - 5 proc., patikimumo tikimybės reikšmė - 0,95). Kiekybinis duomenų apdorojimas leidžia nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp nagrinėjamų veiksmų, išreikštų kiekybiniais rodikliais, ir priklausomybę tarp šių veiksmų, t.y. ar darbuotojų nepasitenkinimas atitinkamomis motyvavimo priemonėmis verslo įmonėje sąlygoja didesnę lojalumą įmonei ir didesnę darbuotojų kaitą.

Pirmiausia siekiama išsamiau išnagrinėti darbuotojų planus (norą) keisti darbą ir sąsajas su gaunamu piniginiu darbo užmokesčiu, kadangi, kaip parodė mokslinės literatūros analizė, materialusis darbo užmokestis yra viena pagrindinių priežasčių, lemiančių darbuotojų kaitą verslo įmonėse. Visame apklaustųjų skaičiuje (N=509), daugumos jų, vidutinis darbo užmokestis

dabartinėje darbovietėje yra iki 3000 Lt: 1000-2000 Lt (N= 297 arba 58,3% visų apklaustųjų) ir 2001-3000 Lt (N=153 arba 30% visų apklaustųjų). Tikslinga respondentus trumpai apibūdinti pagal tokius rodiklius kaip amžius, lytis, šeimninė padėtis, vidutinės mėnesio pajamos vienam šeimoms nariui. Dauguma apklaustųjų yra iki 50 metų amžiaus, gaunantys iki 2000 Lt vidutinį darbo užmokestį (apie 60 proc. tiek 20-30 metų, tiek 40-50 metų amžiaus grupės apklaustųjų), t.y. neišryškėjo darbo užmokesčio skirtumas pagal darbuotojo amžių. Remiantis anketinės apklausos rezultatais, matyti mažesnis moterų gaunamas vidutinis darbo užmokestis (68,1 proc. apklaustųjų moterų nurodė mažesnę nei 2000 Lt užmokestį, tuo tarpu tik 40,1 proc. vyrų gauna minėtą darbo užmokestį). Daugiau kaip 60 proc. nesusituokusių respondentų gauna 1000-2000 Lt darbo užmokestį, nors daugiau kaip pusė (52,8 proc.) susituokusių apklaustųjų, kurie turi vaikų, taip pat nurodė gaunantys minėtą darbo užmokestį. Beveik 90 proc. respondentų, kurių darbo užmokestis yra 1000-2000 Lt, nurodė 400-900 Lt vidutinės mėnesio pajamas šeimoms nariui. Dauguma apklaustųjų, gaunančių 1000-2000 Lt darbo užmokestį, yra nesusituokę arba susituokę ir turintys vaikų (nesusituokę, gyvenantys kartu ir turintys vaikų respondentai, taip pat įtraukti į šią grupę). Darytina išvada, kad pastarosios grupės apklaustųjų bendros šeimos pajamos nėra didelės: trijų asmenų šeimos bendrosios mėnesio pajamoms esant apie 3000 Lt, vienam nariui priskaičiuotinos apie 900 Lt mėnesio pajamos, keturių asmenų šeimos atveju apie 700 Lt.

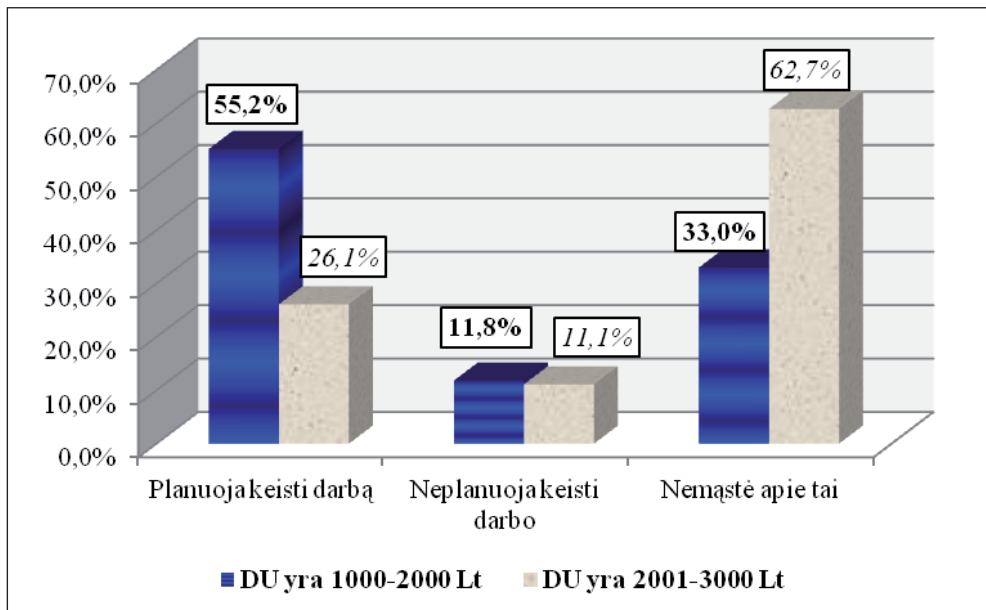
Nuomonės apie planus keisti dabartinį darbą tarp darbuotojų grupių pagal vidutinio darbo užmokesčio požymį yra labai skirtingos: net 55,2 proc.

apklaustųjų, gaunančių 1000-2000 Lt vidutinį darbo užmokestį, planuoja artimiausiu metu keisti darbą, tuo tarpu tarp darbuotojų, kurių vidutinis darbo užmokestis yra 2001-3000 Lt, norinčių keisti darbą procentas dvigubai mažesnis (26,1 proc. minėtos grupės apklaustųjų) (žr. 1 pav.).

Akcentuotina tai, kad net 62,7 proc. respondentų, gaunančių 2001-3000 Lt vidutinį darbo užmokestį, nemąsto apie planus keisti esamą darbą (tarp apklaustųjų, kurių vidutinis darbo užmokestis yra 1000-2001 Lt, nemąstančių apie tokius planus tik 33 proc.). Sunku tiksliai įvertinti respondentų, nemąstančių keisti darbą artimiausiu metu, pasitenkinimą darbu. Be abejo, darytina prielaida, kad sudarytos darbo sąlygos esamu laiku priimtinos darbuotojams, todėl nekyla minčių apie kito darbo paieškos galimybes.

Vėlgi, svarbu tai, kad šie apklaustieji nepasirinko aiškios pozicijos *neplanuoju keisti darbo*. Darytina išvada, kad mažesnę užmokestį gaunantys darbuotojai tvirčiau apsisprendę keisti darbą, tuo tarpu darbuotojai, kurių vidutinis darbo užmokestis yra didesnis, neturi darbo keitimo planų artimiausiu metu. Pabrėžtina tai, kad darbuotojai, šiuo metu nemąstantys keisti dabartinį darbą, pasikeitus tam tikroms aplinkybėms (darant įtaką išorinės, vidinės aplinkos veiksniams) yra lengviausiai „pažeidžiami“.

Analizuojant priežastis, lemiančias darbuotojų planus artimiausiu metu keisti dabartinį darbą, matyti, kad tarp abiejų grupių darbuotojų, besiskiriančių pagal vidutinį darbo užmokestį, pagrindinė priežastis yra *dabartinėje darbovietėje nematomos realios ateities perspektyvos ir galimybės siekti karjeros* (atitinkamai



1 pav. Darbuotojų grupių, pagal vidutinį darbo užmokestį (1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt), nuomonės apie planus keisti darbą (atsakiusiųjų procentas nuo viso atskiros respondentų grupės skaičiaus)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.



64 ir 80 proc. darbuotojų, gaunančių 1000-2000 Lt ir 2001-3000 Lt vidutinį darbo užmokestį).

Darbuotoją *netenkinantis nustatyto pastoviojo darbo užmokesčio dydis* yra antra pagal svarbumą priežastis tarp abiejų išskirtų grupių darbuotojų (žr. 1 lentelę).

Akcentuotina tai, kad tarp darbuotojų, kurių vidutinis darbo užmokestis yra virš 3000 Lt, pagrindinės priežastys dėl planų keisti darbą taip pat yra *realių ateities galimybių nematymas ir nepasitenkinimas savo asmeninių savybių atskleidimo galimybėmis*.

Darbuotojų, gaunančių 2001-3000 Lt vidutinį darbo užmokestį ir planuojančių keisti darbo vietą, to daryti neskatina *santykiai su bendradarbiais ir vyraujanti konkurencinė aplinka*. Darytina išvada, kad didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai ne itin palankią darbo aplinką priima kaip savaime suprantamą arba

konkurencinė bendradarbių aplinka jiems yra priimtina.

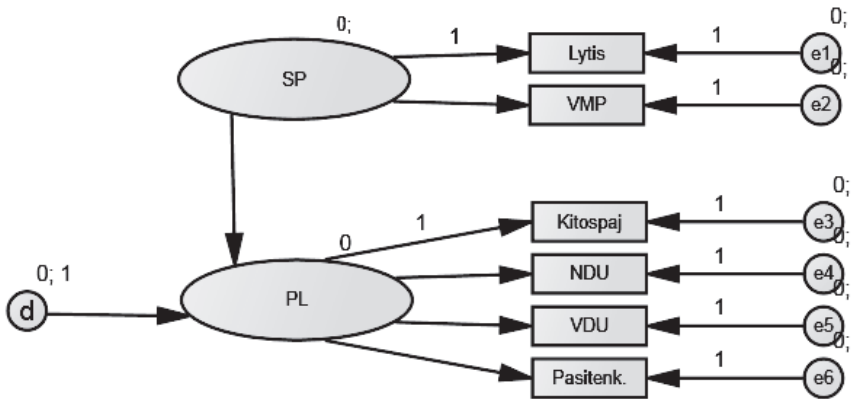
Toliau atliekama kelio analizė, siekiant patikrinti sudarytą tam tikrų kintamųjų priklausomybės modelį. Šiuo modeliu buvo siekta rasti reikšmingus ryšius tarp darbuotojo socialinės padėties, poreikių ir lūkesčių. Gautas toks modelis, kad darbuotojo darbo užmokesčiui įtaką daro dvi latentinės (tiesiogiai nematuojamos) veiksnių grupės: darbuotojo socialinė padėtis (SP), išreikšta *lyties ir vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui* veiksniais ir darbuotojo poreikiai bei lūkesčiai (PL), išreikšti *pasitenkinimo darbu dabartinėje darbovietėje ir gaunamų kitų pajamų, gaunamo ir norimo gauti užmokesčių* veiksniais. 2 paveiksle pavaizduotoje kelio diagramoje pateikti visi nagrinėjami veiksniai ir liekamosios paklaidos (*e1, e2, e3, e4, e5, e6, d*), rodančios, kad kintamasis priklauso ne tik nuo modelio kintamųjų.

1 lentelė

**Svarbiausios priežastys, skatinančios darbuotojus ieškoti naujo darbo (mąstyti apie darbo keitimą galimybės artimiausiu metu): respondentų nuomonių pasiskirstymas**

Priežastys	DU yra 1000-2000 Lt	DU yra 2001-3000 Lt
<b><i>Nepasitenkinimas gaunamo pastoviojo darbo užmokesčio dydžiu dabartinėje darbovietėje</i></b>	<b>63,4%</b>	<b>42,5%</b>
Nepasitenkinimas dabartinėje darbovietėje skiriama kintamojo darbo užmokesčio dalimi ir jos nustatymo principais	21,3%	25,0%
Nesuprantama dabartinėje darbovietėje esama darbuotojų darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistema, nesupažindinimas su šia sistema	10,9%	12,5%
Nepasitenkinimas vadovų elgesiu	16,5%	15,0%
Nepasitenkinimas bendradarbių elgesiu	5,5%	0
Darbo kolektyve vyraujanti pernelyg konkurencinga aplinka	10,3%	0
<b><i>Nesamos pakankamos galimybės atskleisti savo asmenines savybes, gebėjimus ir kompetencijas</i></b>	<b>34,1%</b>	<b>40,0%</b>
Nesuprantamas ir neaiškus užduočių darbuotojams formulavimas	17,1%	32,5%
<b><i>Dabartinėje darbovietėje nematomos realios ateities perspektyvos ir galimybės siekti karjeros</i></b>	<b>64,0%</b>	<b>80,0%</b>
<b><i>Nesudarytos tinkamos sąlygos asmeniniam tobulėjimui</i></b>	<b>37,2%</b>	<b>40,0%</b>
Nesamos galimybės derinti darbą ir asmeninį (šeimos) gyvenimą	17,7%	7,5%

*Pastaba:* atsakiusių procentas nuo visų atitinkamos grupės darbuotojų planuojančių keisti darbą.  
*Šaltinis:* sudaryta autorių, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.



2 pav. Kelio diagrama

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis darbuotojų anketinės apklausos rezultatais.

Kelias nuo paklaidos (paklaidos regresijos koeficientas) turi vienetinį svorį, o vienam iš kintamųjų priskiriamas vienetinis regresijos koeficientas.

#### Kelio diagramos paaiškinimai:

**SP – darbuotojo socialinė padėtis**, kurią apibūdina du reikšmingi rodikliai: *lytis* (vyras, moteris) ir *vidutinės mėnesio pajamos šeimos nariui* (paveiksle – *VMP*) (nuo mažiau nei 400 Lt/asmeniui iki daugiau kaip 1600 Lt/asmeniui). Įtraukus kitus rodiklius į modelį, pavyzdžiui, *amžių*, modelio tinkamumo rodikliai neatitinka reikalavimų. Liekamosios paklaidos  $e_1$ ,  $e_2$  rodo, kad gali būti ir kitų įtakos veiksnių.

**PL – darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai**, kurie apima darbuotojo *pasitenkinimą darbu dabartinėje darbovietėje* ir *gaunamų kitų pajamų, gaunamo ir norimo gauti užmokesčių* veiksniais. *Pasitenkinimą darbu* (paveiksle – *Pasitenk.*) darbuotojas vertino balais (1 – jaučiu visišką nepasitenkinimą (savo darbą laikau prievole) iki 5 – jaučiu visišką pasitenkinimą (savo darbą laikau puikiu)). *Gaunamas vidutinis darbo užmokestis* (paveiksle – *VDU*) – darbo užmokesčio („į rankas“) vidurkis

pastaruosius tris mėnesius pagrindinėje darbovietėje (nuo 1000 Lt iki daugiau kaip 5000 Lt), *norimas gauti darbo užmokestis* (paveiksle – *NDU*) parodo, kokio dydžio užmokestį, darbuotojo manymu, jis turėtų gauti už dabartinį dirbamą darbą (vertinta nuo 1000 Lt iki daugiau kaip 5000 Lt). *Gaunamos kitos pajamos* (paveiksle – *Kitospaj*) parodo, ar darbuotojas turi kitų pajamų gavimo šaltinių (papildomas darbas, veikla).

*Chi kvadrato* kriterijus rodo gerą bendrąjį modelio tinkamumą duomenims ( $p > 0,05$ , *Chisquare/Degreesoffreedom*  $1,475 < 2$ ). Kiti tikimo rodikliai taip pat rodo modelio tinkamumą duomenims (*RMSEA*  $0,026 < 0,05$ ; *NFI*  $0,983$ ). Visi kelių koeficientai statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ), kas rodo, jog modelyje kelias yra tinkamas. Statistinės hipotezės:

*H1*: darbuotojo poreikiai bei lūkesčiai susiję su jo socialine padėtimi. Standartizuotasis koeficientas rodo stiprią priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių bei darbuotojo socialinės padėties (koef.  $0,793$ ). Faktorius *socialinė padėtis* apibūdinamas lyties (koef.  $0,384$ ) ir vidutinių mėnesio

pajamų šeimos nariui (koef.  $-0,653$ ) veiksniais.

H2: egzistuoja priklausomybė tarp darbuotojo poreikių ir lūkesčių bei gaunamų kitų pajamų (iš kitų pajamų šaltinių, nesusijusių su pagrindine darboviete). Standartizuotasis koeficientas rodo silpną priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių bei darbuotojo gaunamų kitų pajamų (koef.  $0,155$ ).

H3: stipriausia priklausomybė egzistuoja tarp darbuotojo poreikių ir lūkesčių bei gaunamo darbo užmokesčio. Standartizuotieji koeficientai rodo stipriausią priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių bei darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio (koef.  $-0,882$ ), taip pat norimo gauti užmokesčio (koef.  $0,880$ ) veiksmų.

H4: darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai susiję su jo pasitenkinimu darbu dabartinėje darbovietėje. Standartizuotasis koeficientas rodo silpną priklausomybę tarp poreikių ir lūkesčių bei darbuotojo pasitenkinimo darbu dabartinėje darbovietėje (koef.  $0,238$ ).

## Išvados

Remiantis atlikta darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo, siekiant mažinti darbuotojų kaitą verslo įmonėse, mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų analize, padarytos tokios apibendrinančios išvados:

1. Teorinė analizė patvirtino glaudžias motyvavimo ir darbuotojų kaitos sąsajas, t.y. egzistuoja ryšys tarp verslo įmonės motyvavimo proceso ir darbuotojų lojalumo įmonei, kuri būtina giliau tirti, ieškant jo stiprinimo galimybių, taip pat verslo įmonės ir darbuotojų interesų patenkinimo.

2. Motyvavimo proceso verslo įmonėje tobulinimo problema suvokiama, analizuojant skirtingų darbuotojų motyvų svarbą ir motyvavimo priemonių paiešką. Verslo įmonėms tikslinga į motyvavimo ir apmokėjimo sistemos formavimo procesą įtraukti darbuotojus, tokiu būdu sudarant jiems galimybes išreikšti savo nuomonę dėl asmeninių poreikių ir lūkesčių, kuriuos turi atspindėti motyvavimo elementai, kas sąlygoja darbuotojų lojalumą ir kaitos mažėjimą verslo įmonėje.

3. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, gaunantys didesnę darbo užmokesčių, mažiau mąsto apie galimybes keisti darbą, tačiau, akcentuotina tai, kad jie nelinekį nurodyti (išreikšti aiškios pozicijos), jog neplanuoja artimiausiu metu keisti esamos darbovietės. Darbuotojų, šiuo metu nemąstančių apie dabartinio darbo keitimą, motyvavimas yra itin svarbus verslo įmonei, nes pasikeitus tam tikroms aplinkybėms, jie gali greitai pakeisti savo nuomonę. Tai gali būti nepalanku įmonei, nes didesnę darbo užmokesčių gaunantys darbuotojai dažniausiai įmonėje dirba ilgiau, yra įgiję darbinės patirties, žinių ir gebėjimų, kuriuos pakeisti yra sudėtinga.

4. Verslo įmonės turėtų itin didelį dėmesį atkreipti į aiškiais ir objektyviais kriterijais paremto darbo užmokesčio nustatymą ir darbuotojų karjeros galimybių įmonėje numatymą, nes pagrindinės priežastys, lemiančios darbuotojų norus keisti darbą yra dabartinėje darbovietėje nematomos realios ateities perspektyvos ir galimybes siekti karjeros, taip pat netenkinantis nustatyto pastoviojo darbo užmokesčio dydis.

5. Empirinis tyrimas parodė, kad darbuotojo poreikiai ir lūkesčiai, kuriuos labiausiai atspindi tokie veiksniai kaip esamoje darbovietėje gaunamas ir norimas gauti darbo užmokeskis, pasitenkinimas

darbu, taip pat turimos kitos pajamos yra glaudžiai susiję su darbuotojo lyties ir vidutinių mėnesio pajamų šeimos nariui veiksniais.

6. Išskirtina tolimesnio tyrimo kryptis yra daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės aplinkos veiksniai, kurių poveikį būtina identifikuoti ir giliau tirti, siekiant pagrįsto darbuotojų poreikių ir

lūkesčių formavimo bei motyvacijos didėjimo. Darbuotojo nesupratimas išorinės aplinkos (mokestinė našta įmonei, darbo rinkos situacija šalyje ir t.t.), kuri daro įtaką motyvavimo procesui verslo įmonėje, svarbos, gali sąlygoti jo pasitenkinimo darbu sumažėjimą, kitų pajamų šaltinių ieškojimą, taip pat poreikių ir lūkesčių nepatenkinimą.

## Literatūra

1. Camara, B. (2013). Effects of employee turnover. Al-Madinah International University: Faculty of Finance and Administrative Science.
2. Chughtai, A. T. (2013). Role of HR practices in Turnover Intentions with the Mediating Effect of Employee Engagement // *Wseas Transactions on Business and Economics*. Vol. 10, No. 2.
3. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). Vadovų motyvacinės kompetencijos realizavimas. Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos (monografija). Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
4. Diskienė, D. et al. (2012). Managerial attitudes towards employees motivation. Managerial attitudes in business organisations in Lithuania and Poland (monografija). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
5. Elding, D. J. (2005). Modelling employee motivation and performance. Doctoral dissertation. University of Birmingham.
6. Ezigbo, Ch. (2012). Reducing Turnover by Motivation // *European Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 17.
7. Feeley, T.H., Barnett, G.A. (2006). Predicting Employee Turnover From Communication Networks // *Human Communication Research*. Vol. 23. doi: 10.1111/j.1468-2958.1997.tb00401.x.
8. Katou, A. (2013). Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system // *Management research review*. Vol. 36, No. 7. doi: 10.1108/MRR-07-2012-0160.
9. Kirstein, M. (2010). The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons. Master thesis. Aarhus University.
10. Lau, R.S.M., May, B.M. (2007). A Win – Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance // *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 9, No. 4.
11. Legkauskas, V., Mazilauskaitė, R. (2013). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2013.65. <http://dx.doi.org/0.7220/MOSR.1392.1142.2013.65.4>.
12. Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1(26).
13. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai // *Tiltai*. 2006.1.
14. Siong, B. M. Z., Mellor, D., Moore, A. K. (2006). Predicting intention to quit in the call center industry: does the retail model fit? Australia. doi: 10.1108/02683940610659579.
15. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., Šimelytė, A., (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje // *Verslas: teorija ir praktika*. 11(2). doi: 10.3846/btp.2010.17.
16. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškujų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse // *Management theory and studies for rural usiness and infrastructure development scientific journal*, Vol. 33. Nr. 4.
17. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma (monografija). Kaunas: VDU leidykla.
18. Žiogelytė, L. (2013). Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas Lietuvos verslo organizacijose. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Straipsnis įteiktas: 2014 04 07

Parengtas publikuoti: 2010 06 02

Laura ŽIOGELYTĖ, Gertrūda KŠIVICKAITĖ

## EMPLOYEE MOTIVATION DEVELOPMENT OPPORTUNITIES SEEKING TO REDUCE EMPLOYEE TURNOVER

### S u m m a r y

In the first part of the article scientific theoretical research was made and it was found out that motivation process, properly managed by the company, influences employee satisfaction by strengthening the morality of the employee and inducing teamwork which leads to loyalty and long term relationships between the employee and the company. Insufficient motivation process leads to the growing employee turnover. According to the theoretical research, the strongest factors which condition this undesirable process are self-expression, career perspectives in the company and the payment system. Afterwards follows the content of the job, the company's culture and atmosphere as well as the staff and stress level at the job. The outcome of employee turnover negatively influences the company's financial situation and output. The lost of skilled experts having good competency in the company's processes and products as well as in relationships with clients, causes not only administrative costs when hiring a new one, but also leads to the lower effectiveness and efficiency in labour productivity.

A theoretical assumption that motivation process and employee turnover depends on each other, was approved by an empirical correlation analysis. 509 employed respondents from Lithuanian business

sector were questioned. It has been revealed that the most important reasons to quit the job are that there are no future perspectives and career possibilities in the company. The unsatisfying payment system was mentioned as the second most important reason to search for a new job. Equally, opportunities of self-expression and development as a specialist were also mentioned as the most important factors leading to the satisfaction of the employee. Moreover, it is necessary to mention that respondents, whose average medium salary seeks from LTL 1000 to 2000 are more concerned about the search for a new job (almost 55,2 % of respondents), while others whose average medium salary seeks from LTL 2001 to 3000 are twice less concerned about the quit of the job (almost 26,1 % of the respondents).

Thus, according to theoretical and empirical researches in order to minimize the turnover in Lithuanian companies, motivation is a necessary process that helps employees to feel valuable in their company as workers and persons. Such motivational methods, like fair payment system, acknowledgment and compliment as well as vocational training including task variety are the best means to gain employee loyalty and satisfaction as well as to reach the company's strategic goals and competitive advantage in the rapidly changing market.