



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Artūras Pekauskas**

**MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI VERTINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof.,dr. V. Kumpikaitė-Valiūnienė**

**KAUNAS, 2016**

# KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

## EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

### MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI VERTINIMAS

Įmonių valdymas, 621N22001

#### MAGISTRO DARBAS

**Darbą atliko.....**

Artūras Pekauskas

2016 m. gegužės 12 d.

**Vadovė.....**

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

2016 m. gegužės 12 d.

**Recenzentė .....**

Prof. I.Bučiūnienė

2016 m. gegužės 12 d.

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ARTŪRAS PEKAUSKAS  
ĮMONIŲ VALDYMAS, 621N22001

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI  
VERTINIMAS  
AKADEMINIO SAŽNINGUMO DEKLARACIJA

20 \_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Artūro Pekauso** baigiamasis magistro darbas tema „Motyvavimo priemonių lojalumo didinimui vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Pekauskas Artūras. The Evaluation of Motivational Means of Increasing Loyalty. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Supervisor: prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: Evaluationm, Motivational.

Kaunas, 2016. 66 p.

## SUMMARY

### **Relevance and novelty of research**

Employee loyalty organization fostering a number of years, its microclimate attractive work environment, the employer-employee relationship is not created immediately, it requires time and effort. Loyalty regularly decreasing every year, organizations are forced to look for methods to develop loyalty. The omission of loyalty absence of reasons companies are forced to say goodbye to the employees, their loss is expensive, suffered significant financial losses, deterioration in team spirit, reduces the employer's image rinkoje. Work already completed studies suggest that organizations loyalty enhancing opportunities for interest issues, conducted a number of workers' loyalty to the organization research. These tests justify yet many companies's issue of the existing companies are reluctant to examine workers' loyalty to the organization raising possibilities, this leads to high staff turnover and tarnished the organization microclimate, and so on.

### **Problem**

The study aims to answer this problematic question: what determines the low employee loyalty to the organization and what kind of employee motivation effective measures to increase employee loyalty? It should be noted that some organizations still underestimate the importance of this aspect and are reluctant to seek solutions to the problem, as there is a high turnover of staff with qualified, competent professionals lack, to the detriment of the organization's efficiency.

**Object of research:** motivation to increase employee loyalty assessment.

**Research aim:** assessment of the importance of motivating staff loyalty, put forward proposals to increase loyalty.

Research objectives:

1. To substantiate the motivation of staff loyalty organization problems.

2. The concept of loyalty;
3. The motivation of measures to increase employee loyalty, evaluation model;
4. Investigate JSC „EV sprendimai“ motivation measures will increase (strengthen) their loyalty to the organization;
5. The motivation-building measures JSC „EV sprendimai“ EV loyalty to the organization.

### **The study methodology**

1. The scientific literature;
2. Document analysis;
3. Questionnaire.

### **Study results**

The study is particularly relevant in practical terms, since the evaluation of the importance of motivating staff loyalty, the proposals will increase loyalty to the organization efficiently organize. Loyal employees, will help to achieve organizational goals.

## TURINYS

ĮVADAS	9
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ DIDINANANT DARUOTOJŲ LOJALUMĄ ORGANIZACIJOJE PROBLEMATIKA	11
2. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	15
2.1. Darbuotojų lojalumo samprata	15
2.2. Darbuotojų lojalumui įtaką darantys veiksniai	17
2.3. Motyvavimo priemonės darbuotojų lojalumui didinti	27
2.4. Teorinis motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą vertinimo modelis	38
3. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI TYRIMO METODOLOGIJA	41
3.1. Tyrimo instrumento pristatymas	41
3.2. Tiriamųjų pristatymas	44
4. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	48
4.1. Tiriamos organizacijos pristatymas	48
4.2. Tyrimo rezultatų analizė	49
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
PRIEDAI	63

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbuotojų lojalumą organizacijoje lemiantys veiksniai	18
2 pav. Vidinės komunikacijos schema	20
3 pav. Veiksniai lemiantys darbuotojų lojalumą	24
4 pav. Motyvų, motyvavimo ir motyvacijos sąsaja	28
5 pav. Moraliniai motyvavimo metodai	34
6 pav. Motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą vertinimo modelis	39
7 pav. UAB „EV sprendimai“ darbuotojų lojalumo didinimo tyrimo vykdymo etapai	41
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)	44
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)	45
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	45
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)	46
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (proc.)	46
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį įmonėje (proc.)	47
14 pav. UAB „EV sprendimai“ organizacinė valdymo struktūra	48
15 pav. Darbuotojų lojalumo skatinimo sistemos egzistavimas ir šios sistemos veiksmingumas (vertinimo balų vidurkis)	49
16 pav. Nematerialinių (nepiniginių) priemonių, labiausiai didinančių respondentų lojalumą bendrovei įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)	50
17 pav. Materialinių (piniginių) priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą organizacijai įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)	51
18 pav. Psichologinių priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą organizacijai įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)	52
19 pav. Dabartiniu metu taikomų darbuotojų nematerialinių (nepiniginių) lojalumo skatinimo priemonių įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)	53
20 pav. Dabartiniu metu taikomų darbuotojų materialinių (piniginių) lojalumo skatinimo priemonių įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)	54
21 pav. Dabartiniu metu taikomų darbuotojų psichologinių lojalumo skatinimo priemonių įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)	55

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

lentelė. Darbuotojų lojalumo sampratos	12
2 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą	22
3 lentelė. Motyvavimo samprata	28
4 lentelė. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės	30



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Darbuotojų lojalumas organizacijai puoselėjimas ne vienerius metus, patraukli savo mikroklimatu darbo aplinka, darbdavio ir darbuotojo santykiai sukuriama ne iš karto, tam reikia laiko bei pastangų. Lojalumas reguliariai mažėja kasmet, organizacijos priverstos ieškoti metodų lojalumui ugdyti. Neįvertinus lojalumo nebuvimo priežasčių įmonės priverstos atsisveikinti su darbuotojais, jų netekimas kainuoja brangiai, patiriami nemaži finansiniai nuostoliai, pablogėja atmosfera kolektyve, sumažėja darbdavio įvaizdis darbo rinkoje (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008).

Organizacija, kurioje dirba darbu patenkinti, kvalifikuoti darbuotojai, kur egzistuoja komandinis darbas ir stengiamasi organizacijos labui, gali pasigirti klientų pertekliumi ir įspūdingais pelnų rodančiais skaičiais, nes didžiausias organizacijos turtas yra patikima darbuotojų komanda (Gruodytė, 2009).

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad Lietuvoje darbuotojų lojalumo temomis mokslinių įžvalgų ir tyrimų pasigendama. Iš lietuvių autorių analizavusių darbuotojų lojalumo didinimo reikšmę organizacijai, darbuotojų lojalumo didinimo galimybes paminėtini: Veršinskienė (2011) nagrinėjusi darbuotojo lojalumo organizacijai įtakojančius veiksnius ir didinimo galimybes; darbuotojų lojalumo didinimo reikšmę organizacijai ir lojalumo didinimo galimybes savo moksliniuose darbuose palietė ir daugelis kitų Lietuvos autorių: Melnikas (2009); Kinderis (2009); Šavareikienė, Daugirdas, (2009); Šurpickaja; Repšienė, Merkevičius (2009), Kumpikaitė, Rupšienė (2008); Vveinhardt, Kotovskienė (2008), ir kt. Iš užsienio mokslininkų, nagrinėjusių įvairius darbuotojų lojalumo didinimo klausimus paminėtini: Stevenson, (2010); Zeffane (2009); Bloemer, Odekerken-Schroder (2008) ir kt.

Apibendrinant jau atliktus tyrimus galima teigti, kad organizacijų lojalumo didinimo galimybių klausimais domimasi, atlikta nemažai darbuotojų lojalumo organizacijai tyrimų. Minėti tyrimai pagrindžia dar daugelyje įmonių egzistuojančią problemą- įmonės nėra linkusios nagrinėti darbuotojų lojalumo organizacijai didinimo galimybių, tai sąlygoja didelę darbuotojų kaitą, prastėjantį organizacijos mikroklimatą ir pan.

**Tyrimo problema.** Pastaraisiais metais pastebima, kad darbuotojų lojalumas organizacijai reguliariai mažėja kasmet, organizacijos priverstos ieškoti metodų lojalumui ugdyti. Neįvertinus lojalumo nebuvimo priežasčių įmonės priverstos atsisveikinti su darbuotojais. Kaip rodo atlikti tyrimai, kai kurie darbdaviai dar neįvertina darbuotojų lojalumo svarbos ir vangiai ieško sprendimo būdų, kaip būtų galima pagerinti darbuotojų savijautą darbe ir formuoti jų lojalumą organizacijai, kurioje dirba. 2012 m. rinkos tyrimų bendrovės „TNS LT atlikto šalies darbuotojų lojalumo indekso tyrimo duomenimis“ tik kas penktas darbuotojas Lietuvoje yra motyvuotas ir gerai jaučiasi įstaigoje

ar organizacijoje, kurioje dirba. Nors per pastaruosius penkis metus šalies darbuotojų lojalumo indeksas išaugo nuo 15 proc. iki 47 proc. (2015 m.), tačiau dar pastebimai atsilieka nuo Europos vidurkio, kuris siekia (Europos darbuotojų lojalumo indeksas siekė 2012 m. siekė 58 proc.).

Tyrimu siekiama atsakyti į šį probleminį klausimą: kas apsprendžia žemą darbuotojų lojalumą organizacijose ir kokios darbuotojų motyvavimo priemonės veiksmingiausios darbuotojų lojalumo didinimui?

Pastebėtina, kad dalis organizacijų dar neįvertina šio aspekto svarbos ir vangiai ieško sprendimo būdų šiai problemai spręsti, taip susiduriama su didele darbuotojų kaita su kvalifikuotų, kompetentingų specialistų trūkumu, dėl to nukenčia organizacijos veiklos efektyvumas.

**Tyrimo objektas** – motyvavimo priemonių darbuotojų lojalumui didinti vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinus motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui, pateikti pasiūlymus lojalumo didinimui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, išskirti motyvavimo priemones, darančia įtaką darbuotojų lojalumui.
2. Pateikti motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą, vertinimo modelį;
3. Pateikti motyvavimo priemones stiprinančias UAB „EV sprendimai“ darbuotojų lojalumą organizacijai.

**Tyrimo metodai.**

**Darbui naudojami tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizės metodas, kuriuo siekiama atskleisti darbuotojų lojalumo organizacijai sampratą ir reikšmę, darbuotojų lojalumo didinimo galimybes;
2. Antrinių duomenų analizė. Oficialiuose interneto šaltiniuose pateiktos informacijos apie darbuotojų lojalumo didinimo galimybes analizė;
3. Dokumentų analizės metodas;
4. Anketinės apklausos metodas.

**Teoriniai ir praktiniai darbo rezultatai.** Tyrimas ypač aktualus praktiniu požiūriu, nes įvertinus motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui, pateikti pasiūlymai lojalumo didinimui leis organizacijai veiksmingiau organizuoti veiklą. Lojalūs darbuotojai, padės greičiau pasiekti organizacijos tikslus.

## **1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVAVIMO PRIEMONIŲ DIDINANANT DARUOTOJŲ LOJALUMĄ ORGANIZACIJOJE PROBLEMATIKA**

Darbuotojų lojalumo organizacijai problemos aktualumą Lietuvos organizacijose patvirtina atlikti darbuotojų lojalumo indekso tyrimai. 2005 metų pabaigoje tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvoje lojalių, motyvuotų ir patenkintų savo organizacija darbuotojų Lietuvoje buvo vos 11 proc. (pasaulio vidurkis 19 proc.). Situacija ne itin pagerėjo ir vėlesniais metais. 2007 metais kitos tyrimų kompanijos Factum Group atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų, kurie darbdaviams galėtų kurti didžiausią vertę – vos penktadalis (Factum Group ir TNS Gallup tyrimai, 2007). Dėl šių priežasčių reikalingi tolimesni tyrimai kurių pagrindu galėtų būti sukurti efektyvūs lojalumo formavimo modeliai Lietuvos verslo organizacijose.

2012 metais atliktas tyrimų bendrovės TNS LT tyrimas atskleidė, kad tik kas penktas darbuotojas Lietuvoje yra motyvuotas ir gerai jaučiasi įstaigoje ar organizacijoje, kurioje dirba. Rinkos tyrimų bendrovės TNS LT atlikto šalies darbuotojų lojalumo indekso tyrimo duomenimis, per 2005-2012 metus šis rodiklis padidėjo – 2005 m. jis siekė tik 15 proc. Bendras Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas šiuo metu yra 47. Nuo 2005 m., kai pastarąjį kartą šalies mastu buvo vykdomas toks tyrimas, šis rodiklis kito menkai - tada jis buvo 48. Tyrimu nustatyta, kad Lietuva pagal darbuotojų lojalumo indeksą atsilieka tiek nuo Europos vidurkio, kuris siekia 58, tiek nuo bendro Baltijos valstybių indekso, kuris yra 62.

TNS LT atliktu tyrimu nustatyta, kad didžiausią neigiamą įtaką darbuotojų lojalumo indeksui mūsų šalyje turi kolegų motyvacijos vertinimas. Darbuotojai Lietuvoje jam skyrė 3 balus iš 5 galimų. Paklausti apie bendrą pasitenkinimą darbo vietoje 27 proc. darbuotojų teigė, kad darbas juos visiškai arba labai tenkina. Daugiau negu pusė - 55 proc. - apklaustųjų sakė, kad darbas juos tiesiog tenkina, o 18 proc. tvirtino, kad dabartinis darbas organizacijoje ar organizacijoje jų netenkina. 79 proc. darbuotojų šalyje sudaro atsiskyrėlių ir gyventojų grupės. Pastarieji, kurių yra 28 proc., labai orientuoti į saugumą, jie atlieka savo užduotis, tačiau menkai kreipia dėmesį į savo organizacijos sėkmę ar gerus tiesioginių kolegų rezultatus. Jie suteikia organizacijai stabilumo, tačiau vadovams juos nuolat reikia nukreipti. Per septynerius metus darbuotojų, priskiriamų gyventojų grupei, sumažėjo beveik per pusę - tuomet jų buvo 52 proc. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dažniausiai pasitaikantis darbuotojų tipas Lietuvoje - atsiskyrėliai, kurių neskatina darbo aplinka ir dažniausiai apie darbą jie atsiliepia negatyviai. Jie šiuo metu sudaro 51 proc. visų dirbančiųjų, o paskutinio darbuotojų lojalumo indekso tyrimo duomenimis, jų buvo žymiai mažiau - 33 proc. Tyrimas atskleidė, kad vyrai ir moterys mūsų šalyje yra beveik vienodai lojalūs savo darbovietai. Šis rodiklis yra didesnis tarp didžiųjų miestų negu tarp kitų vietovių gyventojų - atitinkamai po 50 ir 42.

Reprezentatyvi darbuotojų apklausa buvo atlikta 2007 m., ją inicijavo Factum Group, panaudodama originalią personalo tyrimų metodiką HRA (ang.-Human Resources Analysis). Šios metodikos dėka darbuotojai buvo suskirstyti į keturis bazinius segmentus, apibūdinančius jų lojalumą organizacijai, kurioje dirba, ir darbui, kurį jie atlieka. Lyderiai yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek organizacijai, kurioje dirba. Šie darbuotojai yra vertingiausi įmonei. Karjeristai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai. Jiems svarbiausia yra jų karjera ir asmeniniai pasiekimai, todėl jie yra atviri konkurencingiems pasiūlymams, gaunamiems iš kitų potencialių darbdavių. Lojaliojo tipo darbuotojai gerai atsiliepią apie savo organizaciją ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį. Visgi, jie rodo mažesnę susidomėjimą ir atsidavimą savo darbui, kas gali sąlygoti žemą jų darbo efektyvumą. Ketvirtojo segmento atstovai – pakeleiviai- tai darbuotojai, kurių kiekviena organizacijoje norėtų turėti kuo mažiau. Šie darbuotojai kelia daugiausia sunkumų, nes jie nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos. Tokie darbuotojai neretai sukelia nesutarimus tarp kolegų, ir kritiškais momentais gali veikti savo organizacijai nepalankia linkme (Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje vos penktadalis, 2007).

Tyrimas atskleidė, kad daugiau nei pusė (57 proc.) visų samdomų darbuotojų Vengrijoje yra lojalūs savo darbui bei organizacijai. Šioje šalyje Pakeleivių yra tik ketvirtadalis (25 proc.). Darbuotojų lojalumu pasidžiaugti gali ir Ukrainos darbdaviai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lyderiai šioje šalyje sudaro šiek tiek didesnę grupę (38 proc.) nei Pakeleiviai (36 proc.). Kitose tirtose šalyse Pakeleivių yra daugiau nei Lyderių. Lyderių ir Pakeleivių santykis Lietuvoje - labiausiai išsiskiriantis. Mūsų šalyje net 61 proc. darbuotojų yra Pakeleiviai ir tik 19 proc. - Lyderiai. Karjeristai Lietuvos organizacijose sudaro 14 proc., o Lojalieji - 6 proc. visų samdomų darbuotojų. Lyderio tipo darbuotojų Lietuvoje yra daugiau tarp vyrų (21 proc.) nei tarp moterų (17 proc.), tačiau Pakeleivių skaičius skiriasi labai nežymiai (tarp vyrų - 61 proc., tarp moterų - 60 proc.). Kiek daugiau moterų (16 proc.) nei vyrų (13 proc.) yra prisirišusios prie atliekamo darbo, bet ne prie organizacijos (Karjeristai). Prisirišusių prie organizacijos, bet ne prie atliekamo darbo (Lojaliųjų) taip pat daugiau moterų (7 proc.) nei vyrų (5 proc.). Tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse pastebima tendencija, kad pasitenkinimas darbu bei motyvacija dirbti keičiasi priklausomai nuo amžiaus.

Tyrimu nustatyta, kad daugiausia darbui ir organizacijai lojalių darbuotojų yra 55 metų ir vyresnių amžiaus grupėje (31 proc.). Šią tendenciją galima paaiškinti socialinėmis šio amžiaus grupės charakteristikomis. Neretai šiame amžiaus tarpsnyje darbuotojai nebepuoseleja didelių profesinių ambicijų, svarbiausiais faktoriais tampa finansinis stabilumas, socialinės garantijos. Mažiausiai savo organizacija bei darbu patenkinti 35- 44 metų (12 proc.), bei jaunesni nei 24 metų (9 proc.) darbuotojai. Jauniausioje amžiaus grupėje (iki 24 metų) tik mažiau nei dešimtadalis darbuotojų yra prisirišę, šioje amžiaus grupėje daugiau Karjeristų (18 proc.).

Mažą prierašumą 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 organizacijoje, bėgant metams jo prisirišimas auga, ir pradeda silpnėti apie 6 -10 darbo metus (Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje vos penktadalis, 2007).

Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama smulkaus verslo organizacijose, stiprinant darbuotojų lojalumą: vadovai labiau susitelkia ties pelno siekimu nei ties nuolatiniu pavaldinių motyvavimu; organizacijos augimo procesas, kurio metu buvusios skatinimo priemonės po truputį nyksta, o vadovams nepavyksta jų pakeisti kitomis pripažinimo formomis; sunkiai taikomi arba išvis netaikomi kelių lojalumo stiprinimo priemonių deriniai ir kt. (Kinderis, 2009).

Pokyčiai darbo rinkoje, kai vis daugiau kvalifikuotų darbuotojų emigruoja, kai didėja konkurencija tarp organizacijų, perviliojant vienai iš kitos specialistus ir eilinius darbuotojus, verčia kiekvienos organizacijos vadovą ieškoti priemonių ir būdų optimizuoti turimų žmogiškųjų išteklių valdymą. Savanoriškas naujų darbuotojų išėjimas iš darbo nesibaigus bandomajam laikotarpiui dažniau siejamas su geresniais konkurentų pasiūlymais nei su darbuotojo ir darbo nesuderinamumu (pastaruoju atveju dažnesnis yra darbuotojų atleidimas iš darbo). (Žukauskaitė, 2008).

Dažna personalo kaita yra organizacijai nuostolinga, prarandamas patyrę, išmanantys savo darbo specifiką darbuotojai ir pan. Organizacija privalo siekti išlaikyti savo geriausius darbuotojus, nes tai- didelis organizacijos turtas. Darbuotojų išlaikymas yra procesas kuriuo yra skatinama darbuotojus likti organizacijoje kuo ilgesniam periodui arba kol baigsis projektas. Jei procesas yra teisingas, tai jis turi būti naudingas tiek organizacijai tiek darbuotojui. Darbuotojų kaita neigiamas, organizacijai brangiai kainuojantis reiškinys, kurį būtina reikia sumažinti. Kaita iš tiesų kainuoja brangiai. Pavyzdžiui, apskaičiuota, kad vieno darbininko pakeitimas kitu kainuoja apie 17 proc., tarnautojo ar administracijos darbuotojo - apie 25 proc., o vadovo, atsižvelgiant į jo lygį, - nuo 50 proc. iki 88 proc. metinės atitinkamos pozicijos atlygio sumos (Pečiulienė, 2007).

Pasak Pečiulienės (2007), 2007 m. JAV atlikto tyrimo duomenimis apskaičiuota, kad vieno darbuotojo pakeitimas kitu kainuoja apie 17 proc. „specialisto – apie 25 proc., o vadovo – nuo 50 proc. iki 88 proc. metinės atitinkamos pozicijos atlygio sumos. Tokius didelius kaštus lemia nemaža veiksnių: išeitinės kompensacijos; užmokestis kitiems darbuotojas už papildomą darbą; negautas pajamas; naujo darbuotojo paiešką ir atranką; mokymus; produktyvumo sumažėjimą per naujoko prisitaikymo laiką. Visa tai atspindi, kad kiekviena organizacija turi suvokti, jog lojalus darbuotojas yra raktas į sėkmę, padedantis sutaupyti pinigines lėšas įvairiose srityse.

Darbuotojų lojalumo ugdytas organizacijai naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau įsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus ir retai svarsto apie

darbo santykių nutraukimą. Be to, organizacijos produktus konkurentai gali nukopijuoti, tačiau lojalių darbuotojų - ne. Todėl organizacija tiek moraliai, tiek materialiai turėtų būti suinteresuota ugdyti darbuotojų lojalumą (Papšienė, Vilkaitė, 2009).

Lojalumas gali motyvuoti darbuotojus dirbti organizacijai daugiau nei to reikalauja pareigos, jie gali pasilikti ilgiau ir dirbti viršvalandžius, kad padarytų darbą, net jei tai nėra numatyta darbo sutartyje. Lojalus darbuotojas neieškos geresnių pareigų, geresnio darbo, nes apskritai turi mažesnę polinkį keisti darbą pasitaikius mažiausiai progai, ypač kai organizacija turi problemų, ar kai atsiranda labai patraukli galimybė. Retas organizacijos vadovas bando įvertinti darbuotojų neloyalumo padarinius. Dažnas nebuvimas darbe, didelė kaita, žemas produktyvumas, prasta produktų kokybė, darbuotojų vagiliavimai yra pasekmės mažo procento lojalių darbuotojų organizacijoje.

**Apibendrinant** galima teigti, kad darbuotojų lojalumo problema itin aktuali, atlikti tyrimai atskleidė, kad Lietuva pagal darbuotojų lojalumo indeksą atsilieka nuo daugelio Europos šalių. Žemas darbuotojų lojalumas organizacijai žalingas veiksnys, jis mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir kartu didina darbuotojų kaitą.

Atlikta motyvavimo priemonių lojalumo didinimui vertinti mokslinės literatūros analizė išryškino lojalumo vertinimo modelių stoką. Baigiamajame darbe pateikiamas teorinis darbuotojų lojalumo vertinimo modelis, kurį galima pritaikyti daugumos verslo įmonių darbuotojų lojalumui įvertinti.

## 2. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1. Darbuotojų lojalumo samprata

Ilgą laiką buvo mokslinių tyrimų bei diskusijų objektas, o mokslininkai iki šiol nesutaria, kas yra lojalumas, kaip jis pasireiškia ir kas jam daro įtaką. Todėl marketingo literatūroje egzistuoja daug ir įvairių lojalumo apibrėžimų (Virbickienė, 2014). Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „lojalus“ apibūdinama kaip „ištikimas, neperžengiantis teistumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai, neutralus ko nors atžvilgiu, neveikiantis prieš ką Dabartinės lietuvių kalbos žodyne „lojalus“ – tai asmuo, kuris bent išoriškai yra ištikimas valdžiai, neperžengiantis teisėtumo ribų (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2008).

Lojalumo sąvoka kildinama iš angliško žodžio „loyalty“, jis pradėtas vartoti XV amžiaus pradžioje - ištikimybės duotajai priesaikai, tarnybai arba meilės prasme. XVI amžiuje lojalumas atgręžiamas į valstybę ir įgyja modernią ištikimybės valstybei prasmę. Senosios prancūzų kalbos žodis „loialte“ (dabartinėje prancūzų kalboje - loyaute) kilo iš „loial“ (lojalus), o Škotijoje buvo vartojamas terminas „leal“, kilęs iš lotyniško „legalis“ (teisinis, legalus), o pastarasis iš „lex“ (įstatymas) (Donskis, 2006). Kaip nurodo Vveinhardt ir Kotovskienė, savo pirmine reikšme lojalumas - įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasiaukojimo aspektus.

Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingas lojalumo sampratas (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Darbuotojų lojalumo sampratos (sudaryta darbo autoriaus)**

Autorius (leidinio publikacijos metai)	Darbuotojų lojalumo sampratos
D. Virbickienė (2014)	Lojalumas-visiškas atsidavimas organizacijai, asmeninių tikslų sutapatinimas su visos organizacijos tikslais. Lojalumas gali būti traktuojamas ir kaip pasiaukojimas vardan organizacijos tikslų, ištikimybė organizacijai sunkiu momentu.
R. Veršinskienė (2011)	Lojalumas-visiškas atsidavimas organizacijai, asmeninių tikslų sutapatinimas su visos organizacijos tikslais. Lojalumas gali būti traktuojamas ir kaip pasiaukojimas vardan organizacijos tikslų.
G. T. Kyle ir kt. (2010)	Lojalumas remiasi dviem kriterijais: požiūris (psichologinis įsipareigojimas, darbuotojų mintys ir jausmai organizacijoje) ir elgesys (atsidavimas organizacijai, įsipareigojimų vykdymas).
R. Kinderis (2009)	Lojalumas - tai siektinas rezultatas: motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemonių, būdų visuma.
D. Šavareikienė, L. Daugirdas (2009)	Lojalumas - tai atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne tik dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe

V. Skiotienė (2009)	Lojalumas-darbuotojo atsakingas požiūris į darbą, norą pasiekti tam tikrų rezultatų, dažniausiai tų pačių, įmonės užsibrėžtų tikslų.
---------------------	--

### 1 lentelės tęsinys

E. Šurpickaja, B. Melnikas, B. (2009)	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 ir kt.
V. Juščius, (2008)	Lojalumas– papildomos socialinės atsakomybės personalui prisiėmimas. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas per socialines programas skirtas darbuotojams.
R. Pečiulienė (2008)	Lojalumas – emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės
J. Vveinhardt ir J. Kotovskienė (2008)	Lojalumą galima apibūdinti kaip ištikimybę ir atsidavimą asmeniui, bendrai veiklai, organizacijai. Lojalumas gali būti suprantamas kaip motyvų paieška ir veiksnys, tenkinantis organizacijos bei darbuotojo poreikius. Lojalumas grindžiamas abipuse nauda.
J. Bloemer (2008)	Lojalumas - stabilūs ir sąmoningi ryšiai tarp darbuotojo ir darbdavio. Pagrindas klientų lojalumui įmonės atžvilgiu, bei organizacijos finansinei sėkmei.
L. Čiutienė (2008)	Lojalumas – išskirtinis organizacijos dėmesys ir pareiga darbuotojui, įtakojama organizacinių pokyčių.

Analizuojant 1 lentelėje pateiktas darbuotojų lojalumo sampratas, pastebime, kad skirtingi autoriai, skirtingai nusako lojalumo apibrėžimą. R. Kinderis, lojalumą apibrėžia, kaip -teigiamą individo atsaką į jo pripažinimą, saugumo jausmą organizacijoje, dėkingumą už galimybę realizuoti save ir savo idėjas organizacijoje (Kinderis, 2009).

Veršinskienės (2011) požiūriu, lojalumo esmė- laisvo žmogaus apsisprendimas. Lojalumas taip pat gali būti apibūdinamas kaip darbuotojo pasitenkinimas organizacija ir motyvacija dirbti toje organizacijoje. Rumšienė (2011) darbuotojų lojalumą apibrėžia kaip visišką atsidavimą organizacijai, asmeninių tikslų sutapatinimą su visos organizacijos tikslais. Pasak Rumšienės (2011), lojalumas gali būti traktuojamas ir kaip pasiaukojimas vardan organizacijos tikslų, ištikimybė organizacijai sunkiu momentu (Rumšienė, 2011).

Skotienė (2009), darbuotojų lojalumą sieja su darbuotojo atsakingu požiūriu į darbą, norą pasiekti tam tikrų rezultatų, dažniausiai tų pačių, įmonės užsibrėžtų tikslų. Autorės Vveinhardt ir Kotovskienė (2008), lojalumą sieja su darbuotojų ištikimybę ir atsidavimą asmeniui, bendrai veiklai, organizacijai (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008). Kyle ir kt. (2010) nuomone, darbuotojų lojalumas paremtas dviem kriterijais: požiūriu (psichologiniu įsipareigojimu, darbuotojų mintimis ir jausmais organizacijoje) ir elgesiu (atsidavimu organizacijai, įsipareigojimų vykdymu). Juščius (2008) darbuotojų lojalumą organizacijai sieja su papildomos socialinės atsakomybės prisiėmimu, darbuotojų pritraukimu ir išlaikymu per socialines programas skirtas darbuotojams.

Kaip nurodo Pečiulienė (2008), lojalumo esmę atskleidžia ir daugelis kitų komponentų:

- geranoriškumas - tai žmogaus nusiteikimas rūpintis organizacijos interesais ir gerove;



- susitapatinimas - žmogus laiko save ne šiaip eiliniu organizacijos darbuotoju, bet neatskiriama įmonės dalimi;
- pasiaukojimas - susitapatinimas gali iškelti įmonės gerovę aukščiau žmogaus asmeninių interesų, bent jau iki tam tikro laipsnio ir bent tam tikrą laiką. Darbuotojas yra pasiruošęs paaukoti savo paties interesus, patogumą, to momento naudą ilgalaikiai įmonės gerovei. Darbuotojų lojalumas apima tiek psichologinį, tiek žmogiškąjį faktorius.
- Atsidavimas bendrai veiklai, bendravimui su kolegomis bei noras save visiškai realizuoti sujungia lojalumo suvokimą į vieną bendrą visumą (Pečiulienė, 2008)

Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus darbuotojų lojalumo apibrėžimus, pastebime, kad autoriai Veršinskienė (2011), Rumšienė (2011), Šavareikienė, Daugirdas (2009); Šurpickaja, Melnikas (2009) darbuotojų lojalumą organizacijai apibūdina kaip atsidavimą organizacijai.

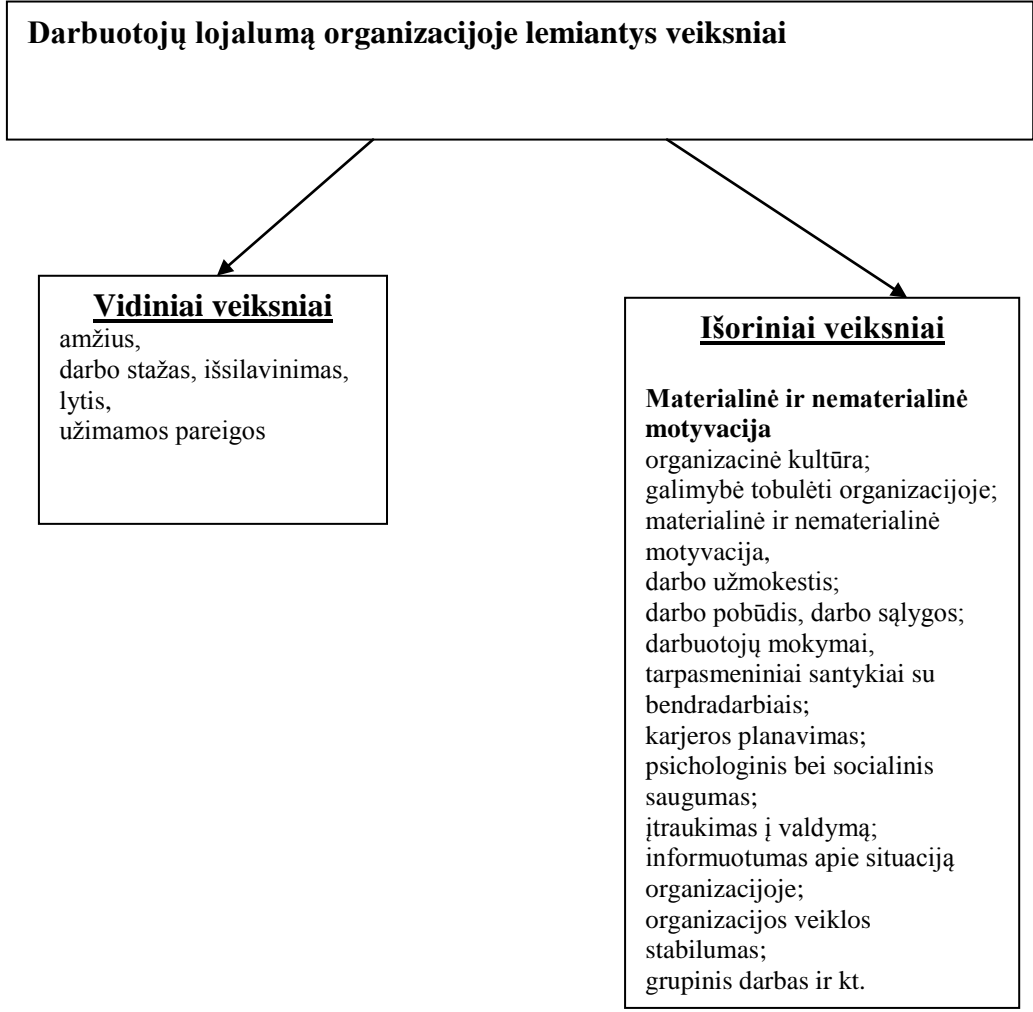
Mokslininkai Pečiulienė (2008), Bloemer (2008) darbuotojų lojalumą suvokia kaip emocinį darbuotojo prisirišimą prie organizacijos. Minėti mokslininkai darbuotojų lojalumą sieja su geranoriškumu, susitapatinimu, pasiaukojimu, atsidavimu organizacijai.

Kyle ir kt. (2010) darbuotojų lojalumą suvokia, kaip darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų lojalumas organizacijai suvokiamas kaip darbuotojų atsidavimas organizacijai, emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Daugelis mokslininkų darbuotojų lojalumą sieja su geranoriškumu, susitapatinimu, pasiaukojimu, atsidavimu organizacijai. Lojalumas taip pat siejamas su laisvo įsipareigojimo sąvoka, kuri gali būti traktuojama, kaip prisirišimas prie tam tikros organizacijos, noras būti jos dalimi. Lojalumui būdingi tokie bruožai, kaip ištikimybė, sąžiningumas ir bendrų tikslų siekimas. Lojalus darbuotojas suvokia, kad jis turi skirti visas pastangas organizacijai, kurią laiko vertinga ir, kurioje dirbdamas jaučiasi vertinamas. Dabartiniu metu lojalūs darbuotojai tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje aplinkoje, todėl labai svarbu yra žinoti kiekvieno darbuotojo poreikius ir lūkesčius, kad būtų galima tikslingai formuoti jų lojalumą organizacijai.

## **2.2. Darbuotojų lojalumą organizacijoje lemiantys veiksniai**

Dauguma pažangių organizacijos siekia skatinti darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą. Mokslininkai Veršinskienė (2011); Kinderis (2009); Repšienė, Merkevičius (2009); Kyleris ir kt. (2010); Stevensonas (2010); Vaitkuvienė, Balvočiūtė, Stoškus, S. (2010); Chingas, Chiunas, Chenas (2010); Mayeris ir kt., (2002), Rechheldas (2001) ir kt. nurodo šiuos darbuotojų lojalumą organizacijai sąlygojančius veiksniai (žr. 1 pav.).



**1 pav. Darbuotojų lojalumą organizacijoje lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus, remiantis Veršinskiene, 2011, Kinderiu, 2009 ir kt.)**

Panagrinėsime svarbiausių iš išvardintų veiksnių įtaką darbuotojų lojalumui organizacijai.

**Organizacinė kultūra.** Šiandienos globaliajame kontekste vykstantys procesai rutuliojasi labai greitai. Organizacijos vis dažniau susiduria su iššūkiais ir pokyčiais, darbuotojai nori būti visaverčiai organizacijos nariai. Vis svarbesniais veiksniais, užtikrinančiais efektyvų organizacijos darbą, tampa individas, jo vertybinės nuostatos, darbuotojų motyvavimas, efektyvi komunikacija, lyderystės

raiška, organizacijos pokyčių valdymas bei dėmesys organizacinei kultūrai, kuri tampa ypač svarbi didinant veiklos efektyvumą bei siekiant įgyvendinti strateginius planus (Stundžė, 2010).

Organizacinės kultūros tyrinėtojai (Kumpikaitė, Rupšienė (2008); Lockwoodas (2007); Tremaynenas (2009); R. Zeffane (2009) ir kt.) pažymi, kad tinkamai suformuota organizacinė

kultūra, paremta išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema, daro poveikį organizacijos veiklos rezultatams ir yra vienas iš svarbiausių lojalumo formavimo veiksnių.

Pasak Šimanskienės (2008), organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija. Organizacinė kultūra yra savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Svarbiausias organizacinės kultūros elementas yra aiškūs principai ir vertybės, kuriomis žmonės turi vadovautis Remiantis J.

Paužuoliene ir Trakšeliu (2009), organizacijos kultūrą sudaro šie elementai:

- Simboliai: gerinantys organizacijos įvaizdį. Jie išskiria organizaciją iš kitų organizacijų. informuoja apie svarbiausias vertybes organizacijoje.
- Herojai: personifikuota kultūrinės vertybės, rodo pavyzdį, kaip reikia elgtis, kuria ir stiprina organizacinę kultūrą.
- Istorijos: atspindi organizacijos nueitą kelią“, kuria organizacijos savitumo įvaizdį, skleidžia informaciją apie organizaciją.
- Ritualai ir ceremonijos: išlaiko organizacijos vertybes ir prielaidas laikui bėgant. sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis. padeda suburti žmonių kolektyvą.
- Kultūrinių ryšių tinklas: siunčia informaciją. padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje. Parodo, kokie yra bendravimo ryšiai organizacijoje.
- Organizacinės kultūros vertybės: suteikia organizacijos nariams identiškumo jausmą, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

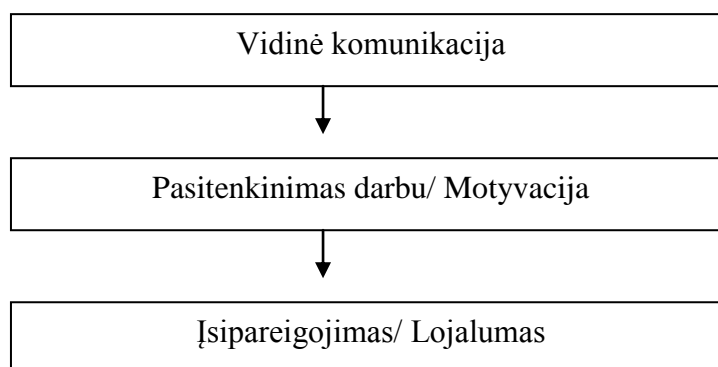
Organizacinės kultūros nebuvimas organizacijoje mažina darbuotojų lojalumą, atsidavimą organizacijai, didina darbuotojų kaitą. Organizacinė kultūra turi didelį poveikį darbuotojams, nes padeda kurti organizacijoje vidinį klimatą, skatinantį darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą; leidžiantį darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija, leidžianti darbuotojams pasijusti svarbiems ir reikšmingiems. Visi šie paminėti aspektai skatina darbuotojus našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savo veikla (Lobonova, Stankevičienė, 2006).

Remiantis Gudžinskiene ir Trainiene (2009) kiekviena organizacija vadovaujasi atitinkama tai organizacijai būdinga nuostatų ir vertybių visuma. Ir kiekviena organizacija, turi savo kultūrą, tradicijas, veiklos metodus. Šių trijų komponentų visuma sudaro organizacijos klimatą. Organizacinė kultūra taip pat yra neatsiejama nuo vidinės komunikacijos ir vadovavimo organizacijoje. Vidinė komunikacija organizacijoje. Nemažą vaidmenį organizacinėje kultūroje atlieka komunikacija, kurios pagalba keičiamasi informacija ir žiniomis, vyksta sprendimų priėmimo procesai, įgyvendinami organizacijos tikslai (Stundžė, 2010).

Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais. Vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą. Tradiciniai vidinės komunikacijos tikslai yra: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti, tai didina darbuotojų lojalumą įmonei (Tapinienė, 2006).

Anot Paužuolienės ir Trakšelio (2009), nė viena organizacija negali funkcionuoti be jos darbuotojų sąveikos, todėl vidinė komunikacija visose organizacijose yra būtina, jos pagalba yra gerinama organizacijos darbo aplinka ir kuriamas palankus organizacijos klimatas.

Sėkminga vidinė komunikacija organizacijoje gali motyvuoti darbuotojus būti lojalesniais, tad svarbu, kad ja rūpintis, kad darbuotojai gerai jaustųsi, prisidėtų prie bendrovės tikslų siekimo ir galėtų produktyviai dirbti. Jeigu darbuotojai negalės sklandžiai pasikeisti informacija, bus nepatenkinti savo santykiais su vadovu ar kolegomis, jausis neišklaudyti ir suvaržyti, tai didės tikimybė, kad jie ne tik negalės efektyviai dirbti, bet ir apskritai nebe norės dirbti toje organizacijoje (Pusvaškytė, 2009). Vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo ryšys pateikiamas 2 paveiksle.



**2 pav. Vidinės komunikacijos schema (sudaryta, remiantis Pusvaškyte, 2009).**

Tinkamai veikianči vidinė komunikacija darbuotojams sukelia didesnę pasitenkinimą darbu, kuris motyvuoja labiau įsipareigoti ir būti lojaliems savo organizacijai.

Tapinienės (2008) požiūriu, vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų - tokiu būdu ne tik informuoti, bet ir įtraukti į organizacijos veiklą, išklaudyti (Tapinienė, 2008).

Dabartiniu metu besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir vidinės komunikacijos funkcijos. Jei anksčiau vidinė komunikacija atlikdavo informavimo ir darbo aplinkos gerinimo funkcijas, tai šiuolaikinių organizacijų vidinė komunikacija reaguoja į besikeičiančias darbuotojų vertybes bei poreikius ir siekia juos įtraukti į organizacijos veiklą, sudaryti galimybes efektyviau dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Taigi itin svarbiu tampa ne tik organizacijos vadovų bendravimas su pavaldiniais, bet ir grįžtamasis ryšys – darbuotojų bendravimas su vadovybe, sudarantis galimybes išsakyti nuomonę ir įtakoti priimamus sprendimus. Nemažiau reikšmingas ir darbuotojų tarpusavio bendravimas, leidžiantis geriau įsitraukti į organizacijos veiklą, skatinantis komandinį darbą ir žinių mainus (Navickaitė, 2011).

Galima teigti, kad tinkamas organizacijos kultūros formavimas, organizacijos vidinė komunikacija ir dalijimasis informacija gali stipriai įtakoti darbuotojų lojalumą organizacijai, skatina juos geriau dirbti ir tobulėti, gerina darbo procesus, didina organizacijos veiklos efektyvumą. Efektyvi organizacijos vidinė komunikacija padeda įgyvendinti organizacijos tikslus, t.y. sukurti lanksčią, prie aplinkos pokyčių lengvai prisitaikančią organizaciją, bei sudaro prielaidas asmeninių, kolektyvinių bei organizacinių žinių ir jų panaudojimo galimybių vystymui bei darbuotojų lojalumo organizacijai stiprinimui.

**Galimybė tobulėti organizacijoje.** Svarbus darbuotojų lojalumo organizacijai veiksnys – galimybė tobulėti: mokytis, kelti kvalifikaciją, taip pat galimybė kopti karjeros laiptais.

Pripažįstama, kad darbuotojo žinios, kvalifikacija, gebėjimai ir praktinis veiklumas lemia ne tik asmens prestižą, bet ir organizacijos veiklos sėkmę (Bivainis, Morkvėnas, 2008).

Organizacija, norėdama pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, turi: maksimaliai panaudoti ir ugdyti darbuotojų gebėjimus ir galimybes, patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius, sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą, darbuotojų polinkius ir galimybes atitinkantį darbą, sudaryti galimybes darbuotojams kopti karjeros laiptais.

Karjeros planavimas suprantamas kaip vieną pagrindinių personalo valdymo veiklų, apimančių darbuotojo karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo būdų nustatymą. Karjeros planavimas užtikrina gyvybingumą, todėl organizacijos vadovybė turi skirti karjeros planavimui išskirtinį dėmesį (Petrauskas, 2012).

Karjeros planavimo procesas - tai sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja ir pats individas, ir organizacija. Jame derinami asmeniniai poreikiai ir siekiai su organizacijos tikslais ir galimybėmis, planuojami personalo ugdymo ir vystymo programos, vyksta darbuotojų ir organizacijos poreikių vertinimai ir t. t. (Petkevičiūtė, 2006).

Karjeros planavimo esmė - individo ir organizacijos tikslų formulavimas, karjeros realizavimas; per grįžtamąjį ryšį yra vertinamas rezultatas ir šis ciklas pradedamas iš naujo. Labai svarbu suprasti kiekvieno šio proceso etapo svarbą ir viso proceso nuoseklumą, kad personalo

karjeros planavimas taptų naudingas pačiam individui ir organizacijai, kurioje jis dirba (Petrauskas, 2012).

Karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams. Kai atskirų darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, didesnis savo galimybių panaudojimas (Stancikienė, 2009).

Karjeros planavimo funkcijų paskirstymą tarp darbuotojo ir organizacijos (2 lentelė) (Petrauskas, 2012).

**2 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą (Petrauskas, 2012)**

<b>Karjeros formavimas</b>	<b>Darbuotojas</b>	<b>Organizacija</b>
Atsakomybė	Prisiima atsakomybę už individualų karjeros formavimą.	Prisiima atsakomybę už sąlygų darbuotojo, tobulėjimui sudarymą.
Informacija	Gauna informaciją per savianalizę ir duomenų rinkimą: ką aš mėgstu daryti? kokios mano stipriosios pusės ir silpnosios savybės? kur aš noriu pasukti?	Suteikia atspindinčią realybę informaciją: kaip vadovas vertina darbuotoją? kaip kiti vertina darbuotoją? kokia yra reali situacija?
Planavimas	Sudaro individualų karjeros planą.	Padeda darbuotojui įvertinti planą.
Veikla	Rodo iniciatyvą, vykdydamas plano užduotis.	Teikia konsultacijas ir informaciją apie tolesnes galimybes.

Iš 2 lentelės mes matome, kad pats darbuotojas turi būti savo karjeros iniciatoriumi, o darbdavys - padėti, suteikti informaciją apie galimybes, įvertinti žmogų ir jo planą, sudaryti sąlygas karjeros tikslų įgyvendinimui.

Petrauskas (2012), išskiria šią karjeros planavimo naudą organizacijai:

- iš anksto paruošiami žmonės organizacijos pareigybėms užimti;
- motyvuoja perspektyvius darbuotojus tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų, didina jų pasitikėjimą savimi;
- patenkina darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- mažina personalo tekamumą, leidžia efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- didina darbuotojų lojalumą organizacijai, vadovybei

Dažnai darbuotojai nežino savo perspektyvų kolektyve, o tai rodo darbo su personalu, planavimo ir karjeros kontrolės spragas organizacijoje. Darbuotojas turi žinoti savo perspektyvas ne tik trumpam, bet ir ilgesniam laikotarpiui, kokių rodiklių jis turi pasiekti, kad galėtų kilti tarnyboje. Viena organizacija įtakoti sėkmingos karjeros planavimo proceso eigos negali. Darbuotojas taip pat turi derinti savo poreikius su organizacijos tikslais.

Remiantis Žukauskaite ir Dzimido (2010), skirtingose organizacijose buvo atlikti tyrimai, kurie leido susidaryti Lietuvos žmonėms patrauklios organizacijos portretą. Tyrimai parodė, kad į svarbiausių patrauklumą didinančių veiksnių dešimtuką pateko trys veiksniai, susiję su asmens saviraiškos poreikiais - galimybė ugdyti save ir tobulėti, galimybė realizuoti savo potencialą, kilti karjeros laiptais. Taigi, kiekviena organizacija, norinti turėti lojalius darbuotojus, turėtų stengtis sudaryti kuo geresnes sąlygas, kad žmonės galėtų save realizuoti (Žukauskaitė, Dzimido, 2010).

Šiuolaikinėje organizacijoje svarbų vaidmenį vaidina darbuotojų ugdymas, kvalifikacijos kėlimas. Darbuotojas keldamas kvalifikaciją sustiprina ir savo darbo saugumo garantijas, todėl yra suinteresuotas pats tobulėti. Tai sudaro sąlygas įgyvendinti įmonės tikslus (Mejerytė - Narkevičienė Vetrenkienė, 2009).

Pažymėtina tai, kad Lietuvoje dažnai vartojamas terminas personalo ugdymas užsienio autorių vadinamas mokymu ir tobulinimu, kas reiškia personalo kompetencijos didinimą. Mokymas suprantamas siauresne prasme, jo sritis gali būti gan siaura ir tiksliai apibrėžta, o jo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga einamoms ar būsimoms pareigoms. Vystymas, tobulinimas - tai darbuotojo asmenybės profesinis augimas ir pokyčiai. Toks asmenybės profesinis tobulėjimas nebūtinai einamoms pareigoms užimti ir neprivalantis kelti konkrečių tikslų, nesiejamas su konkrečiais organizacijos poreikiais ar karjeros planais. Terminas kompetencija skiriasi nuo kvalifikacijos, būdama sudedamąja jos dalimi - darbuotojo funkciniu gebėjimu tinkamai atlikti tam tikrą darbą. Dėl šios priežasties terminas kompetencija yra labiau tinkantis personalo ugdymo veikloms apibrėžti. Terminai mokymas ir mokymasis yra skirtingi. Mokymas palengvina mokymosi procesą ir yra sąmoningas bei kryptingas mokymosi palengvinimas mokymo priemonių, veiklos, dėstytojų pagalba (Bakanauskienė, 2008).

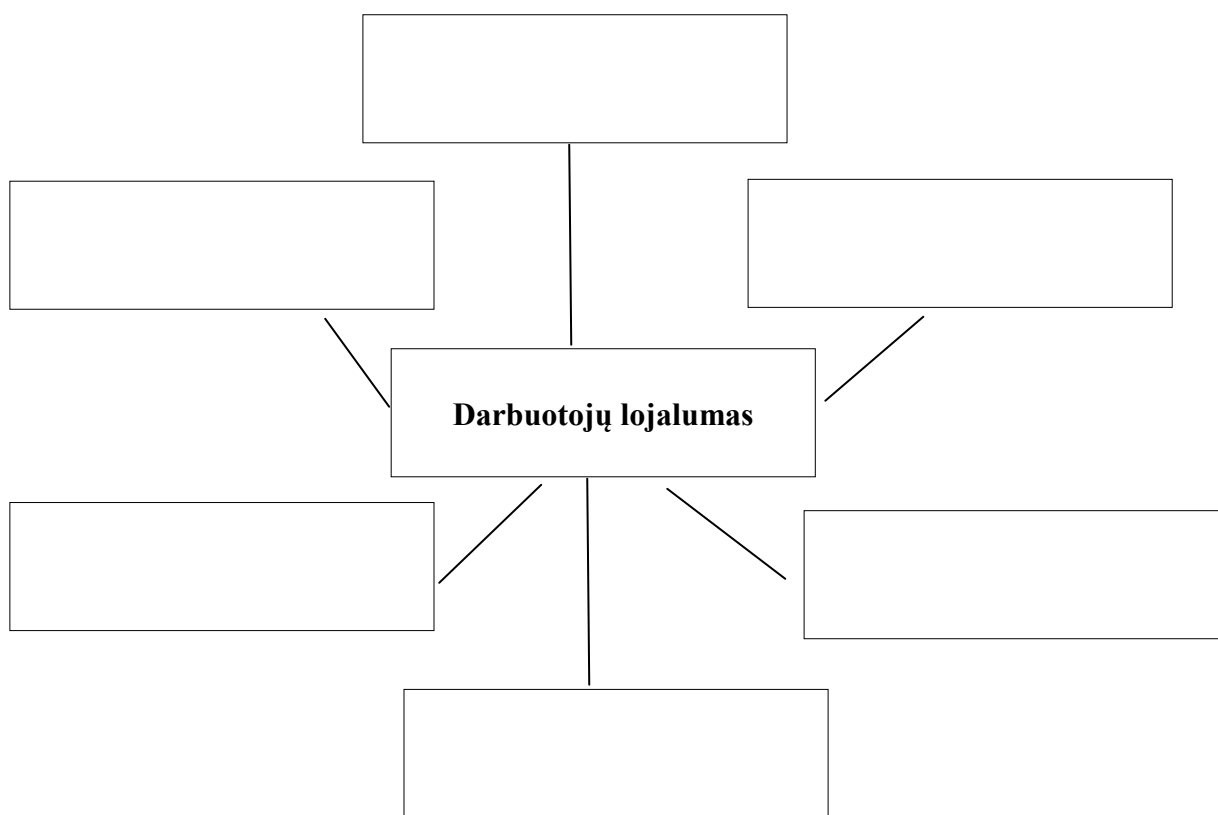
Personalo ugdymo, kvalifikacijos kėlimo, karjeros galimybių sudarymas atspindi organizacijos siekį išlaikyti darbuotojus, parodo darbuotojo svarbą organizacijai. Visi šie aspektai be abejonės stiprina darbuotojų lojalumą įmonei.

Anot P. Kandratavičiaus (2010), lojalumo atsiradimą ir formavimąsi įtakoja šie veiksniai:

- Organizacijos dėmesys. Pati organizacija turi suvokti, jog darbuotojų lojalumas jai yra svarbus veiksnys. Todėl turi stengtis dirbti šia linkme.
- Darbuotojo patirtis. Svarbu atkreipti dėmesį ar darbuotojas sugebės būti lojaliu organizacijai. Taip pat ar jo darbinė patirtis nerodo, jog jis linkęs nuolatos keisti organizacijas.
- Pasididžiavimo jausmas. Tai vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių darbuotojo lojalumo atsiradimą ir stiprėjimą. Tik didžiudamasis savo organizacija asmuo gali būti jai lojalus.

Mokslininkas John O'Malley (2008) įvardija šiuos veiksnius veiksniai lemiančius darbuotojų lojalumą (žr. 6 pav.).

- Dirbamo darbo įvertinimas ir rinkos dėsnių žinojimas. Kiekvienam darbuotojui pravartu suprasti ir įsivaizduoti dirbamo darbo naudą iki jo galimo pakeitimo, kuomet rinkoje yra labai daug panašaus pobūdžio organizacijų. Jie turi suprasti pagrindines išorines jėgas tokias kaip, pasiūla ir paklausa, valstybės reguliavimą ir tam tikrus vadybinius sprendimus. Taip pat darbuotojas turi suvokti ir kliento reikalavimus, lūkesčius bei galimus poreikius.
- Misijos, vizijos ir tikslų žinojimas. Kiekvienas darbuotojas turi suprasti ir siekti organizacijos vizijos, misijos, tikslų. Taip pat jis turi suvokti ir priežastis, dėl kurių šie tikslai yra keliami. Vadovai turi ne tik koncentruotis į organizacinius įsipareigojimus, bet ir į savo darbuotojus.



**3 pav. Veiksniai lemiantys darbuotojų lojalumą (Malley, 2008)**

- Darbuotojo indėlis į organizacijos sėkmę. Kiekvienam darbuotojui privaloma žinoti, kaip jo organizacijoje uždirbami pinigai. Taip pat kaip organizacija gali juos prarasti bei kokia darbuotojų rolė pajamų gavimo ir netekties atveju. Svarbu, kad patys darbuotojai ieškotų būdų, kaip padidinti organizacijos našumą ir efektyvumą. Tačiau vadovas turi dalintis visa informacija tiek operatyvine, tiek finansine.
- Žinių „valdymas“. Kiekvienam darbuotojui reikia kolektyvinių žinių. Jie turi žinoti, kur jas rasti ir kaip tomis žiniomis naudotis. Organizacija turi užsiimti žinių vadyba.



- Greitas sprendimų priėmimas. Organizacija turi vadovautis savotišku lozungu „greita reakcija ir sprendimas“. Iškilus tam tikroms problemoms darbuotojas turi greitai gauti konkrečią informaciją ar nurodymą.
- Organizacijos vieningumas ir naudos. Kiekvienas darbuotojas turi suprasti organizacijos vieningumo svarbą siekiant užsibrėžtų tikslų. O juos pasiekus darbuotojas turi būti įvertintas įvairiomis piniginiomis ir nepiniginėmis priemonėmis.

**Darbuotojų lojalumo didinimo galimybės organizacijose.** Kaip jau minėta darbuotojų lojalumas reguliariai mažėja kasmet, tad organizacijos yra priverstos ieškoti metodų lojalumui ugdyti. Darbuotojų lojalumas nėra tai, ką galima greitai sukurti - jis turi būti pelnytas ir nuolat formuojamas. Taigi vadovaujantys asmenys turėtų stengtis susidaryti kuo palankesnes sąlygas, kad augtų ne tik darbuotojo pasitenkinimas darbu, bet ir motyvacija būti lojaliam.

Kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu ir buvimu įmonėje, kad nekiltų minčių ieškoti darbo kitur, jie turėtų būti skatinami įvairiais būdais dirbti ir bendrauti tarpusavyje. Dėl darbo - gali būti tiesioginis ir netiesioginis skatinimas: atsiradusios naujos darbo vietos pasiūlymas jau dirbantiems įmonėje žmonėms, premijos, priemokos prie atlyginimų, pašalpos ar draudimai nelaimės atveju. Dėl bendravimo - turėtų būti sukuriamos tradicijos: bendrovės turėtų rengti vakarėlius, gimtadienius, Kalėdų ar Naujųjų metų šventimus. Ir tos tradicijos turėtų būti skatinamos (Skobejūtė, 2010).

Mokslininkas Kinderis (2009) įvardija šias darbuotojų lojalumo organizacijai stiprinimo priemones: materialines ir nematerialines.

Dažniausiai taikomos nematerialinės darbuotojų lojalumo skatinimo priemonės yra vadovų ir darbuotojų asmeninių santykių (pagarbių, geranoriškų) puoselėjimas, rūpinimasis tuo, kad darbuotojai jaustų, jog yra svarbūs organizacijai, jais rūpinamasi; darbuotojų nuomonės išklausa ir klausymasis, žodinė padėka, darbuotojų pagyrimas, pasitikėjimo darbuotoju išreiškimas, darbuotojui palankaus darbo grafiko sudarymas, atsižvelgimas į studijuojančiųjų poreikius, kad jie nenutrauktų studijų (dėl darbo grafiko, jo kaitos), švenčių, apskritai laisvalaikio organizavimas, įtraukiant darbuotojų šeimas; sąžiningas ir teisingas vadovavimo stilius. Iš materialinių darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių paminėtos kaip taikomos šios: priedai prie atlyginimo (už gerai atliktą darbą, už anksčiau atliktą darbą, už geresnę apyvartą), premijos, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, dovanos (dovanų kuponai, kvietimai į renginius, kitur), studijų apmokėjimas, finansinė parama kritiniais gyvenimo atvejais. Tam, kad būtų parinktos tinkamos darbuotojų lojalumo skatinimo priemonės (Skobejūtė, 2010).

Anot T. Rimkaus, svarbu yra nustatyti veiksnius, kurie didina darbuotojų lojalumą. Vykdamas žmogiškųjų išteklių atranką, siūloma potencialius darbuotojus traktuoti kaip vartotojus ir daug dėmesio skirti išsiaiškinimui, ar darbas, kurį pretenduoja atlikti asmuo, atitinka jo poreikius ir

lūkesčius, susijusius ne tik su pačiu darbu, bet ir su darbo vieta; kitais darbuotojais. Tik tada, kai darbas atitiks darbuotojo lūkesčius, bus galima tikėtis, jog darbuotojas dirbs su pasitenkinimu ir išliks lojalus organizacijai (Papšienė, Vilkaitė, 2009).

Adaptuojant žmogiškuosius išteklius reikėtų supažindinti su reikšmingumu organizacijai bei galimai teigiama ar neigiama jų įtaka vartotojams. Tai pat tikslinga darbuotojui suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos produktus ir paslaugas. Žmogiškųjų išteklių vertinimas įprastai yra grindžiamas vidiniais vadovybės, kolegų ar asmeniniais vertinimais. Tačiau išoriniai vertinimai, pavyzdžiui, vartotojų, įprastai nėra įtraukiami. Siekiant žmogiškųjų išteklių vadybą orientuoti į vartotojus toks žingsnis būtų tikslingas. Jei tikimasi, kad darbuotojas organizacijai bus lojalus, būtina ugdyti bendravimo su vartotojais gebėjimus. Žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas turėtų būti orientuotas į netiesioginį darbuotojų supažindinimą su vartotojais: darbuotojai turi žinoti, kas yra organizacijos produktų ar paslaugų vartotojai, ir kodėl jie šiuos produktus ar paslaugas perka.

Vadovai, kurie bando formuoti darbuotojų lojalumą, taikydami įvairias materialinio skatinimo priemones greitai suvokia, kad jos yra mažai veiksmingos. Tokios priemonės bei įvairios lojalumo skatinimo programos (dažniausiai susiję su finansine nauda darbuotojui) patenkina darbuotojų poreikius, bet nepadedą formuoti ir palaikyti darbuotojų lojalumo, t.y. ištikimybės ir atsidavimo įmonės vertybėms, tikslams ir įmonės darbuotojams. Problema, kai stengiamasi laimėti lojalumą naudojant įvairias „lojalumo skatinimo“ programas (viską, kas susiję su pinigais), yra ta, kad stengiamasi nupirkti tai, kas turi būti užsitarnauta. Šios programos padeda sulaikyti darbuotojus įmonėje ilgesnį laiką, tačiau jos neugdo lojalumo (Pečiulienė, 2007).

Pastebėta, kad darbuotojų lojalumui stiprėti didelės įtakos turi keletas veiksnių:

- Įmonės vadovų pagarba, pasitikėjimu ir dėmesingumu grįstas elgesys su darbuotojais;
- Vadovų rūpinimasis darbuotojais;
- Galimybės asmeniniam, profesiniam tobulėjimui;
- Sąžiningas vadovų elgesys (tai apima ir teisingą atlygį už darbą, „Teisingas atlygis“ nebūtinai reiškia didelį atlyginimą, tai reiškia, kad žmogus mano, jog jam teisingai už jo darbą yra atlyginama, jog jis gauna tiek, kiek jam pažadėta);

Pasitenkinimas savo darbu ir darbo rezultatais ir pan. (Pečiulienė, 2007).

Mileška (2008), siekiant didinti darbuotojų lojalumą organizacijai ir mažinti darbuotojų kaitą siūlo:

- užtikrinti, kad tiesioginiai vadovai dažniau bendrautų su savo pavaldiniais individualiai, aiškintųsi kiekvieno darbuotojo problemas ir nuomones;
- sudaryti sąrašus darbuotojų, kurie yra įmonės turtas (tai darbuotojai, kuriuos pakeisti yra labai brangu), ir jiems skirti išskirtinį dėmesį;

- analizuoti realias priežastis, kodėl bendrovę palieka darbuotojas;
- nuolat (metuose vieną kartą) tirti vidinį bendrovės klimatą;
- ugdyti savo darbuotojus;
- planuoti žmogiškuosius išteklius bent metus į priekį;
- rūpintis įmonės, kaip darbdavio įvaizdžio, formavimu rinkoje. Tai sumažins darbuotojų išlaikymo ir pritraukimo kaštus;
- nepamiršti, kad nuolat tobulėti (mokyti) reikia ne tik pavaldiniams, bet ir vadovams ( Mileška, 2008).

Darbuotojų judėjimo valdymas turėtų būti nukreiptas į darbuotojų lojalumo skatinimą, kadangi tokie darbuotojai labiau įsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Darbuotojai atsakingiau atlieka savo pareigas, kuomet primenama, kokie vertingi jie yra organizacijai ir kokią įtaką jie daro vartotojams. Organizacija, siekianti skatinti darbuotojų lojalumą, ir tokiu būdu didinti vartotojų

Apibendrinant teigtina, kad kvalifikuoti darbuotojai sudaro organizacijos konkurencinį pranašumą. Personalo ugdymo galimybių sudarymas sustiprina darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, formuoja geresnį organizacijos klimatą. Organizacija skirdama dėmesį darbuotojų tobulėjimui taip pat gauna didelės naudos: padidina savo potencialą darbo rinkoje, skatina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą. Darbuotojų karjeros galimybių sudarymas yra visos organizacijos strategijos sudėtinė ir labai reikšminga dalis. Karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams. Pagrindiniai kriterijai lojalumui plėtoti yra šie: darbo užmokesčio, atitinkančio rinkos sąlygas, mokėjimas, saugumo, draugiška darbo atmosferos, kiekvieno darbuotojo supažindinimas su įmonės filosofija, pripažinimas ir tinkamas įvertinimas, galimybės tobulėti (mokyti, kelti kvalifikaciją, kopti karjeros laiptais) sudarymas.

### **2.3. Motyvavimo priemonės darbuotojų lojalumui didinti**

Šiandieninėje verslo aplinkoje žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių. Akcentuotina tai, kad būtina suderinti atskiro 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 (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014).

Siekiant išnagrinėti motyvavimo priemones skirtas darbuotojų lojalumui didinti svarbu apibrėžti motyvavimo sampratą.

**Motyvavimo samprata.** Anot Sakalo (2003) motyvavimo 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. Skirtingų autorių motyvavimo apibrėžimai pateikiami 3 lentelėje.

Apibendrinant įvairių autorių pateikiamus motyvavimo apibrėžimus galima teigti, kad motyvavimas skirtingų autorių apibrėžiamas gana įvairiai, vienareikšmiško motyvavimo apibūdinimo literatūroje nėra. Motyvavimas suvokiamas kaip valdymo proceso dalis (Pinder, 2014); postūmis (Baršauskienė, Almonaitienė, ir kt., 2010), noras; tam tikras būdas paveikti darbuotojus (Stankevičienė, Labanova, 2006); vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis (Gražulis, 2005); savęs bei kitų skatinimas, veiklos priežastis (Almonaitienė, 2011).

Apibūdinant motyvavimą, reikia pažymėti, kad vienareikšmiško motyvavimo apibūdinimo literatūroje nėra, nes mokslininkai skirtingai apibrėžia šią sąvoką. V. Baršauskienė ir kt. (2010) motyvavimą apibūdina kaip postūmį, norą imtis kokios nors veiklos.

**3 lentelė. Motyvavimo samprata (sudaryta autoriaus)**

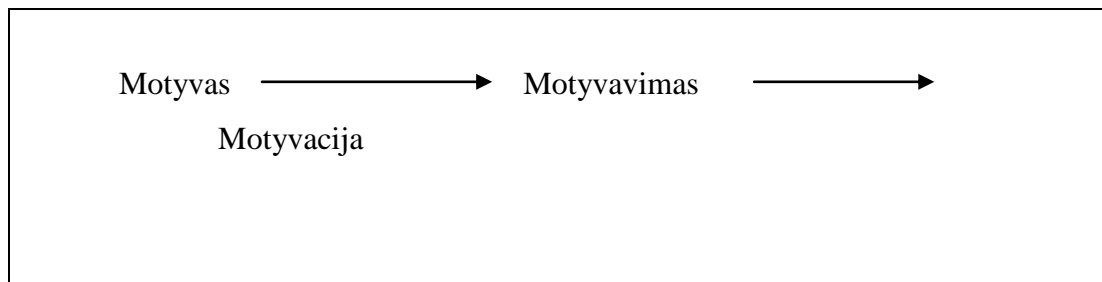
<b>Autorius (leidinio publikacijos metai)</b>	<b>Motyvavimo samprata</b>
C.C. Pinder (2014)	Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą“
D. Viningienė ir J. Ramanauskas (2012)	Motyvavimas procesas, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes.
Ch. Ezigbo (2012)	Motyvavimas– žmogaus noras eiti pirmyn, siekti tikslų.
J. Almonaitiene (2011)	Motyvavimas – suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti
V. Baršauskienė, J. Almonaitienė ir kt. (2010)	Motyvavimas – postūmis, noras imtis kokios nors veiklos.
P. Zakarevičius (2008)	Motyvavimas – tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas.
A. Stankevičienė, L. Labanova (2006)	Motyvavimą sieja su siekimu tam tikru būdu paveikti darbuotojų poreikius, o per juos įtakoti motyvus bei elgesį.
V. Gražulis (2005)	Motyvavimas vadovavimo funkcijos sudėtinę dalį, kuri apima poveikio darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų.
A. M. Sapienza (2004)	Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti, versti“

Stankevičienė, Lobanova (2006) teigia, kad motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Daugelis autorių (Robbins, (2003); Klupšas (2009); ir kt.) motyvaciją sieja su poreikio patenkinimu.

Robbins (2003), teigia, kad motyvavimas – noras kažką padaryti, ir jį lemia galimybė patenkinti poreikius.

P. Zakarevičius (2008), motyvavimą apibrėžia kaip veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimą ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimą“ bei panaudojimą.

Motyvacijos sąvoka yra labai glaudžiai susijusi su motyvavimo sąvoka, nes motyvavimu ir yra bandoma užtikrinti reikiamą darbuotojų motyvaciją. Motyvo, motyvavimo bei motyvacijos sampratos sąsaja parodyta 4 paveiksle.



**4 pav. Motyvų, motyvavimo ir motyvacijos sąsaja (Uktverytė, 2014).**

Pasak Uktverytės (2014), analizuojant motyvavimo procesą svarbios yra sąvokos - poreikiai, motyvai ir motyvacija. Poreikio sąvoka bendrąja prasme suprantama kaip vidinė žmogaus būseną, pasireiškianti per tam tikrą įtampą, atsirandanti ko nors stokoje ir turinti kryptingumą, todėl pripažįstama, kad žmogaus poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti ir sužadina norą tikslingai veikti.

Remiantis Palidauskaite (2007), kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikius stimuliuojantį patenkinimą. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva. Klupšas (2009), teigia, kad personalas siekia organizacijos tikslų tada, kai yra tikras, kad bus patenkinti jo poreikiai.

Anot Uktverytės (2014), motyvas suvokiamas kaip veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas. Motyvas – tai vidinė būseną, skatinanti žmogų sąmoningai veikti siekiant tikslo.

Viningienė, ir 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. Motyvavimas sukuria stimulą ir paskatas, kurios skatina individą atlikti darbą geriausiai pagal savo išgales (Ezigbo, 2012).

Anot Danilevičiūtės, Marcinkevičiūtės (2006), motyvavimas apima pastangas, atkaklumą ir tikslus. Jis apibūdinamas kaip žmogaus noras veikti. Motyvavimas yra procesas, kuris prasideda nuo išsąmoninto, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Taip pasiekiamas poreikio patenkinimas, iš kurio kyla naujas, nepatenkintas poreikis. Motyvavimas vykdomas veiksnių, skatinančių tam tikrą kryptingą veiklą, pagalba. Visi tie veiksniai dar vadinami motyvavimo priemonėmis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Mokslinėje literatūroje išskiriamos

socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu.

Pasak Astromskienės, J. Ramanauskienės ir kt. (2012), motyvavimo sistema skatina darbuotojų darbštumą, sumažina nepasitenkinimą darbu, gerina gamybos veiksnius, nuo kurių priklauso geresni veiklos rezultatai. Anot P. Zakarevičiaus (2008), motyvavimas – tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas. Remiantis Viningiene (2012), motyvavimas, analizuojamas kaip procesas, susiejantis individo interesus ir organizacijos galimybes. Kitaip tariant, įmonė skatina individą duodama tai, ko reikia norint patenkinti jo poreikius, o darbuotojas už tą gerovę atsilygina siekdamas bendrovės tikslų. Pasak Šalkauskienės ir kt. (2006), motyvavimas svarbus tuo, kad juo galima skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus įmonės pasiekimus.

Pasak Diskienės ir kt. (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.

**Motyvavimo priemonės.** Mokslinėje literatūroje išskiriami skirtingi darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės. Todėl organizacijų vadovams yra svarbu išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus. Mokslininkai Žiogelytė, Kšivickaitė, (2014); Žaptorius (2007); Palidauskaitė, (2008); Jensen ir kt. (2008); Marcinkevičiūtė (2005), įvardija skirtingas motyvavimo priemones. Jensen ir kt. (2008), Šavareikienė (2008), darbuotojų motyvavimo priemones skirsto: į materialias (finansines ir nefinansines) bei nematerialias (psichologines – moralines). (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės (sudaryta darbo autoriaus)**

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno padalijime, užmokestis, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupyto lėšų padalijimas.	Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis.	Darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, nusiskundimų analizė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai.

Šiandien motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai. Autorės V. Baršauskienė ir kt. (2010)

išskiria šias motyvavimo priemones-vidinio ir išorinio atlygio priemones. Išorinė motyvacija (išoriniai veiksniai) tai į darbo užmokestis, darbuotojų paaukštinimas, vidinė motyvacija (vidiniai veiksniai) apima darbuotojų pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt.

Pasak Žaptorius (2007), materialiniai ir nematerialiniai stimulai efektyviausi tuomet kai derinami tarpusavyje, plėtojami ir tobulinami kartu, jie sustiprina ir praturtina vienas kitą, neteisingas jų derinimas gali neigiamai atsiliiepti ekonominiams rodikliams bei sukelti nepageidaujamas moralines pasekmes: sumažinti darbuotojų kūrybinį aktyvumą, iniciatyvumą, sukelti nepasitenkinimą.

Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis (Viningienė, Ramanauskas 2012).

Autorių L. Žiogelytė, Kšivickaitė (2014); Dromantaitės ir kt. (2012), Jasinsko ir kt. (2011), Palidauskaitės (2008) atlikti tyrimai atskleidė, kad motyvavimo priemonių taikymas priklauso nuo asmens charakteristikų: išsilavinimo, amžiaus, karjeros etapo bei darbo pobūdžio.

Pasak Dromantaitė ir kt. (2012), vidinis atlygis paprastai yra svarbesnis aukštesnės kvalifikacijos darbuotojams. Tokius darbuotojus labiau motyvuoja galimybė tobulėti, dalyvauti priimant sprendimus ir įgyvendinant savo idėjas. Kaip vidinio motyvavimo priemonės taikoma galimybė prisiimti atsakomybę, darbo autonomija, pripažinimas, saviraiška bei kiti dalykai. Teisingas motyvavimo priemonių derinimas labai priklauso darbuotojo individualių poreikių, kurie keičiasi priklausomai nuo darbuotojo karjeros etapo.

Autoriai Jasinskas ir kt. (2011), analizavę Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumus nustatė, kad didžiausią įtaką motyvacijai ankstyvajame karjeros etape turi - darbo atlygis, materialus ir fizinis saugumas bei mokymasis ir tobulėjimas. Vidurio, kaip ir ankstyvajame, karjeros etape - darbo atlygis bei materialus ir fizinis saugumas, tačiau šiame etape darbuotojams dar labai svarbus ir darbo stabilumas. Vėlyvojoje karjeroje esantiems darbuotojams svarbiausia draugiškas kolektyvas ir tik po to, kaip svarbiausi motyvaciją stiprinantys veiksniai, seka darbo atlygis ir vadovo supratingumas.

Pasak Jasinsko ir kt. (2011), ši tendencija gali būti siejama su tuo, kad turizmo ir rekreacijos sektorius yra labai dinamiškas, darbas jame suteikia daug naujų iššūkių, o būtent mokymosi ir tobulėjimo poreikis būdingas ankstyvam karjeros etapui. Tuo tarpu vidurio karjeros etape priešingai, svarbesnis tampa darbo stabilumo poreikis. Darbuotojui pereinant iš vidurio į vėlyvą karjeros etapą susiduriama su mažesniais motyvavimo sunkumais, nei darbuotojui pereinant iš ankstyvo į vidurio etapą. Taigi, motyvuojant darbuotojus būtina įvertinti skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų, motyvavimo aspektus. Darbdaviai taikydami motyvavimo priemones turi atsižvelgti į darbuotojų amžių, nes skirtingų kartų atstovus motyvuoja šiek tiek kiti aspektai.

Anot Palidauskaitės (2008), tyrimais nustatyta, kad 17 jaunesnio amžiaus darbuotojus (20-30 metų amžiaus žmones) labiau motyvuoja geras atlyginimas (kuriama šeima, įsigyjamas būstas), karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys, o darbo vietos saugumas, pensija mažai imponuoja. Vyresnius darbuotojus (30-40 metų amžiaus žmones) vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbūs tampa socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, draudimui, atostogoms ir kt. Didėjant amžiui (40-50 metų amžiaus žmonėms), svarbesnis motyvatorius tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Tuo laikotarpiu karjeros galimybės yra mažiau svarbios, ir nors įdomus darbas traktuojamas kaip iššūkis, tačiau mažiau dėmesio skiriama kompetencijos plėtojimui. Vyresni nei 50 metų amžiaus darbuotojai itin suinteresuoti išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja jau daug mažiau rūpinamasi. Taip pat motyvuojant darbuotojus būtina atsižvelgti į darbo pobūdį.

**Materialiniai motyvavimo metodai.** Anot Baršauskienės ir kt. (2010), darbuotojams motyvuoti taikomos įvairios materialios motyvavimo priemonės. Pagrindinė priemonė yra materialinis atlygis. Materialųjį atlygį už darbą apima (darbo užmokestį, premijas, dalijimąsi įmonės pelnu); sveikatos draudimą; įmokas būsimai pensijai, galimybę naudotis telefonu, automobiliu ir kt.; transporto, telefono išlaidų apmokėjimą; kanceliarinių išlaidų padengimą; galimybę naudotis lengvatomis; studijų įmokų padengimą; laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis ir kt.

Žlaptoriaus (2007) atliktais tyrimais nustatyta, kad gamybos įmonių darbuotojai motyvavimo priemonių sistemoje (darbo užmokestis, premijas ir kiti priedai, socialinės garantijos, darbo aplinkos ir įmonės kultūros gerinimas, grupinio darbo organizavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybių sudarymas, užduočių bei atsakomybės delegavimas darbuotojams, informacijos darbuotojams apie jų darbo tikslus, vietą įmonės rezultatuose bei darbo kokybę teikimas ir darbuotojų vertinimas) prioritetinėmis laiko darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, karjeros galimybes, jų įvertinimą, įmonės kultūrą ir darbo aplinką. Taigi, kaip parodė tyrimas, darbo užmokestis ir premijos yra svarbiausi-materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės. Remiantis Jensenu ir kt., (2008), vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Tačiau tie, kurie tvirtina, kad pinigai, darbuotojų gaunami už darbą, yra pati geriausia jų motyvavimo priemonė, teisūs tik iš dalies. Pinigai žmones ypač skatina tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai.



Turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti-socialiniai - motyvatoriai .

Pasak Viningienės, Ramanausko (2012), tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvavimo reikšmės, rodo tas faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti.

Remiantis Marcinkevičiūte (2005), klasikinei vadybos mokyklai atstovaujančios teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbo našumo. Teisingumo teorija, priskiriama žmonių elgsenos reguliavimo teorijoms, aiškina, kad žmonės subjektyviai nustato atlyginimo ir pastangų santykį, kurį lygina su tokį pat darbą dirbančių asmenų atlyginimu. Tie, kuriems atrodo, kad jų darbas yra teisingai atlyginamas, stengiasi ir toliau dirbti taip pat intensyviai, tie, kuriems atrodo, jog už darbą gauna per mažai, pradeda mažiau dirbti.

Anot Viningienės, Ramanausko (2012), darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai dirbs geriau, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų. Paskata- išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, turinti poveikį jų darbo našumui. Socialiniai poreikiai yra svarbūs, bet materialinio-ekonominio pobūdžio paskatos stiprina motyvacija ir atsiranda glaudus ryšys tarp darbo našumo ir darbo užmokesčio. Jis teigia, kad darbo našumo didėjimas būtinais padidins ir darbo užmokestį.

Lietuvoje ir užsienio šalyse plačiai taip pat taikomas darbininkų, specialistų ir vadovų premijavimas. Kaip teigia Žaptorius (2007), premijos paprastai mokamos už darbuotojo pasiūlymus, atnešusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti. Dažniausiai tai neviršija 1 proc. nuo dėl darbuotojo indėlio gauto pelno ar ekonomijos. Premijavimo sistemos pasirenkamos atsižvelgiant į verslo vadybos stilių. Materialaus atlygio pamatas yra pagrindinis atlyginimas, pasak Žaptoriaus (2007), darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė ypač reikšminga. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos daromos dėl atlyginimo, darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t.y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Viena pagrindinių problemų yra pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą. Atlyginimas užtikrina žmogaus saugumo ir tikrumo jausmą.

Remiantis Marcinkevičiūte (2005), paskatomis derėtų atlyginti darbuotojams už pasiūlymus tobulinti organizacijos veiklą, konkrečius gaminius ar paslaugas. Paskatos atveria bendravimo

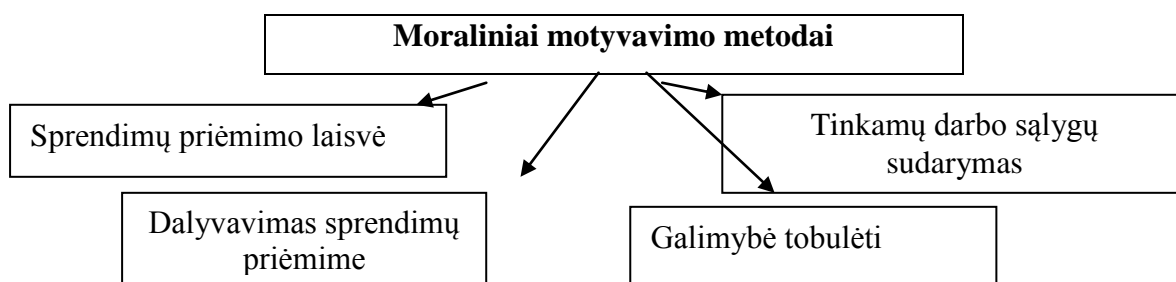
galimybes ir leidžia darbuotojams būti aktyviais partneriais, užuot likus abejingais asmenimis. Paskatų programa yra veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra vertinama. Darbuotojų pripažinimas - padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepiamas - taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris Maslow poreikių hierarchijoje yra ypač svarbus.

Pasak Dromantaitės ir kt. (2012), vadovai nuolat turi atminti, kad jų darbuotojai laukia, jog bus pripažinti už savo nuveiktą darbą. Rasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Tai galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams bus sudaromas psichologinis komfortas. Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui.

Anot Zakarevičiaus (2008), pastaruoju metu galutinai susiformavusi nuomonė, kad geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet darbo užmokestį sudaro trys dalys pastovioji (bazinė) dalis; kintamoji dalis ir premijos. Nustatoma vidutiniškai normalaus dydžio bazinė užmokesčio dalis, garantuojanti darbuotojo ir jo šeimos fiziologinių, saugumo, bendravimo poreikių tenkinimą. Ši dalis beveik nebeturi skatinamojo poveikio reikšmės, todėl motyvavimas gali būti vykdomas tik efektyviai taikant kintamąją dalį ir premijas.

**Moraliniai motyvavimo metodai.** Anot Dromantaitės ir kt. (2012), moralinis skatinimas yra ne mažiau organizacijos darbuotojams.

Darbuotojams motyvuoti taikomos įvairios nematerialios (psichologinės ir moralinės) motyvavimo priemonės. Moraliniai darbuotojų motyvavimo metodai pateikiami 5 paveiksle.



**5 pav. Moraliniai motyvavimo metodai (Dromantaite ir kt., 2012).**

Tai sprendimų priėmimo laisvė, kai darbdavys pavaldiniams suteikia laisvę priimti sprendimus savo nuožiūra. Tinkamų darbų sudarymas-viena svarbesnių moralinių motyvavimo priemonių. Darbuotojams, kuriems sudarytos tinkamos darbo sąlygos gali produktyviau dirbti. Labai svarbus moralinio motyvavimo metodas- galimybės tobulėti (mokyti, kelti kvalifikaciją)

sudarymas. Darbuotojai jaučiasi reikšmingi organizacijai, labiau lojalūs, kai jiems sudaroma galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti.

Remiantis Almonaitiene ir kt. (2010), išskiriamos šios motyvavimo priemonės: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, sprendimų priėmimo laisvė, galimybė prisiimti atsakomybę, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, galimybė tartis ir pasidalinti idėjomis su bendradarbiais; galimybė įgyvendinti savo sumanymus (suteikiant reikalingas priemones, sudarant sąlygas); galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą; galimybė dirbti įdomų darbą; galimybė tobulėti, mokytis; autonomija; saviraiškos laisvė; pripažinimas ir kt.

Anot Astromskienės ir kt. (2012), organizacijos darbuotojų motyvavimui svarbūs ir moraliniai motyvavimo aspektai. Nors dabartiniu metu mažai kas tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu, be būtent taip mažo vadovų, nei darbuotojų. Ne vieną kartą teko girdėti, kai žmonės atsisakydavo naujos darbo vietos su reikšmingais pakeitimais iš materialinės pusės tik dėl to, kad jiems patinka senas darbas, patinka vadovybė, puikiai suformuotas kolektyvas ir t.t. Todėl nereikia vadovautis tik materialiniais paskatinimo elementais, bet ir pasikliauti nepiniginiais.

Remiantis Dromantaite ir kt. (2012); Bagdoniene (2004), svarbi nemateriali motyvavimo priemonė yra galimybė darbuotojams prisiimti atsakomybę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis. Taip pat darbuotojus svarbu įtraukti į organizacijos sprendimų priėmimą. Darbuotojų dalyvavimas grupės veikloje juos ypač motyvuoja ieškoti tikslo realizavimo būdų, stengtis veikti su visa komanda. O taip pat darbuotojams perdavus įgaliojimus arba suteikus atitinkamas galias jie skatinami produktyviau, kūrybiškiau, atsakingiau dirbti, didinama jų savivertė ir pasitenkinimas darbu.

Darbuotojams svarbu ir galimybė mokytis, tobulėti, kopti karjeros laiptais sudarymas. Taip pat darbuotojus motyvuoja tinkamų darbui sąlygų užtikrinimas. Tinkama fizinė ir psichologinė darbo aplinka yra taip pat svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys (Palidaukaitė, 2008).

Pasak Poluchinos (2008), 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 aukštą darbo rezultatų. Teisingas nepiniginų motyvų naudojimas paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais.

Be to, kaip piniginė taip ir nepiniginė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas justų save visos motyvų visumos dalele. Niekam ne paslaptis, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Todėl kiekviename darbuotojuje pirmą pirmiausia reikia išvelgti asmenybę. Vakarų šalių tyrimai parodė,

kad žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Valstybinės ir privačios kompanijos naudoja vis daugiau ir daugiau nepiniginius motyvus, kad reikia reaguoti kaip į individualius, taip ir į kolektyvinius organizacijos darbuotojų poreikius (Poluchina, 2008).

Anot Diskienės(2012), galima įvardyti tris priežastis, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinius: pirmoji, darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Antroji – darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėja vertinimo metu ir trečia vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą. Tokio proceso rezultatu gali tapti darbuotojo kryptingumas karjeros atžvilgiu: pakėlimas / pažeminimas tarnyboje, atlyginimo paaukštinimas / sumažinimas, perkėlimas į kitą įmonės padalinį, atskirą kabinetą ir taip toliau. Iš kitos pusės personalo skyrius gali parengti vertinimo blankus (anketas), kuriuose darbuotojas nurodytų: ką jis padarė per metus arba pusmetį, su kokiais sunkumais susidūrė, kaip įveikė visas kliūtis, kokių žinių ir įgūdžių pritrūko, koks planas buvo praeitiems metams ir ką jis pasiekė, kokie planai yra būsimiems metams, karjeros vystymosi planas, kas yra būtina įvairiems uždaviniams ir užduotims įvykdyti. Savo darbo vietoje kiekvienas nori parodyti ką jis sugeba ir kokią įtaką turi kitiems, todėl labai reikalingas konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, konsultuoti kitus darbuotojus.

Pažymėtina, kad visi išvardinti nepiniginiai motyvai yra susieti su samdomųjų darbuotojų poreikių tenkinimu (poreikis pripažinime, dalyvavime priimant sprendimus ir t.t.). O taip pat būtina rasti balansą tarp laiko, praleisto darbe ir rūpinimosi gimine bei jų gerove.

**Darbuotojus motyvuojančių veiksnių analizė.** Autoriai Urdzikova, Kiss (2009), 2009 m. atlikę darbuotojų motyvavimo analizę Slovakijos įmonėse, nustatė, kad pagrindiniai darbuotojus motyvuojantys veiksniai yra: darbo pobūdį atitinkantis atlyginimas, darbuotojų pripažinimas, mėgstamas darbas, geros darbo sąlygos, galimybė kopti karjeros laiptais, tinkama darbo aplinka.

Autoriai Urdzikova, Kiss, (2009), darbuotojų motyvavimo didinimui Slovakijos įmonėse rekomenduoja:

1. Sukurti darbuotojų motyvavimo programą, sudarant kiekvienam darbuotojui karjeros plėtojimo programas;
2. Didesnį dėmesį skirti nepiniginiam, psichologiniam darbuotojų motyvavimui (padėka už darbą, galimybės mokytis, tobulėti sudarymui);
3. Pagerinti darbuotojų darbo sąlygas (pagerinti darbo vietos kokybę (kokybiniu rodikliu));
4. Naudoto tinkamą vadovavimo stilių;
5. Užtikrinti deramą, motyvuojantį darbuotojų atlyginimą;

6. Sudaryti galimybę darbuotojams dalyvauti svarbiuose organizacijai sprendimuose (sprendimų priėmimo procese).

Autorius Schiphorstas (2008), atlikęs darbuotojų motyvavimo tyrimus, pabrėžė, kad siekdama motyvuoti darbuotojus organizacija pirmiausia privalo jiems sudaryti tinkamas, kokybiškas darbo sąlygas, tik darbuotojų motyvavimui galima naudoti pinigines skatinimo priemones.

Visai priešingos nuomonės prisilaiko autoriai Urdzikova, Kiss, (2009), pasak jų, daugelis įmonių pasirenka lengviausią darbuotojų motyvavimo kelią gerindami darbuotojų darbo sąlygas (sudarydami tinkamas, higienos normas atitinkančias darbo sąlygas), tačiau pamiršdami tokias svarbias motyvavimo priemones kaip atlyginimo pakėlimas, premijos, karjeros galimybių, galimybių darbuotojams mokytis ir tobulėti sudarymo ir pan. Pasak autorių vien tinkamų darbo sąlygų sudarymas (higienos normų aspektu) nepakankamai motyvuoja darbuotojus gerai dirbti. Organizacijų vadovai turi suteikti galimybę darbuotojams dalyvauti organizacijos svarbių sprendimų priėmimo procese, skatinti aktyvius darbuotojus, leisti darbuotojams pasijusti svarbiais organizacijai. Visi minėti aspektai stipriai motyvuoja darbuotojus, stiprina jų lojalumą organizacijai. Darbuotojų motyvavimas yra puiki priemonė padidinti organizacijos našumą, didinti darbuotojų pasitenkinimą organizacija ir darbu.

Autoriai Pardey, May (2014), 2013 m. atlikę darbuotojų motyvavimo analizę nustatė, kad finansinis paskatinimas (premijos, atlyginimo padidinimas) yra palyginti neefektyvios motyvavimo priemonės (motyvatoriai). Pagrindinį dėmesį būtina skirti ne piniginiam darbuotojų motyvavimui, bet nepiniginiam:

1. Tinkamų darbų sąlygų sudarymui;
2. Geresnių vadovų ir bendradarbių santykių plėtojimui;
3. Darbuotojų pripažinimui didinti;
4. Darbuotojų tinkamai įvertinimui už atliekamą darbą.

Autorių Pardei, Mayaus, (2014), efektyvesniam darbuotojų motyvavimui rekomenduoja, materialinį darbuotojų motyvavimą susieti su jo darbu, jo indėlių į organizacijos veiklą. Būtina nepiniginį darbuotojų motyvavimą suderinti su piniginiu, tačiau svarbiausią dėmesį skiriant nepiniginiam motyvavimui (darbuotojų pagyrimui už gerą darbą, darbuotojų ir vadovų bendravimui ir bendradarbiavimui gerinti). Vertinant darbuotoją būtina jam paaiškinti, kodėl jis įvertintas būtent tokiu balu ir kaip tai įtakos jo darbo užmokestį, aiški darbuotojų vertinimo sistema ir jos susiejimas su darbo užmokesčių yra efektyvi, darbuotojus motyvuojanti, darbo našumą skatinanti priemonė.

Autorius Reemas (2011), atlikęs darbuotojų motyvavimo tyrimą viešojo sektoriaus organizacijose, nustatė, kad skirtingos motyvavimo priemonės daro skirtingą poveikį atskiriems tos pačios organizacijos darbuotojams. Autorius atlikęs tyrimus pateikė šias išvadas: darbuotojų motyvavimas yra labai individualus procesas, kas skatina vieną darbuotoją dirbti, tai nereiškia, kad

ta priemonės skatins kitą darbuotoją geriau dirbti; kiekvienam darbuotojui reikia parinkti tik jam tinkamą motyvavimo priemonę. Pasak Reemas (2011), nedaugelis šiuolaikinių vadovų gali ryžtis tokios motyvacijos sistemos sukūrimui, kur būtų atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius, t.y. įvertintos atskirus darbuotojus labiausiai motyvuojančios priemonės ir tokios priemonės parenkamos.

Autoriai Saleemas, Mahmoodas, (2010), 2010 metais atliko darbuotojų motyvavimo analizę Pakistano telekomunikacijų paslaugas teikiančiose organizacijose ir savo tyrimais nustatė, kad: darbuotojų motyvavimas turi būti pagrindžiamas (numatyta ko siekiama motyvavimu); ne visus darbuotojus efektyviai veikia motyvavimas, todėl po motyvavimo priemonių pritaikymo organizacijoje būtina išanalizuoti, kodėl vieni darbuotojai pradėjo dirbti geriau (efektyviau) ir kodėl tai nepaskatino kitų (gali būti, kad šie darbuotojai stokoja darbinių kompetencijų ir juos būtina mokyti ir pan.); viena pagrindinių darbuotojų motyvavimo priemonių - geri, šilti vadovų ir pavaldinių santykiai-tai vienas stipriausių nepiniginių motyvavimo priemonių; būtina, kad darbuotojas jaustų pasitenkinimą darbu, tai jaučiantis darbuotojas bus ne tik motyvuotas, tačiau išliks lojalus įmonei.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas gana sudėtingas uždavinys. Kaip parodė atlikti tyrimai, piniginis motyvavimas visgi nėra pagrindinis motyvatorius, apsprendžiantis geresnį ir našesnį darbuotojų darbą. Tyrimais nustatyta, kad skirtingus tos pačios organizacijos darbuotojus gali motyvuoti visai skirtingos motyvavimo priemonės, todėl organizacijos vadovai kurdami darbuotojų motyvavimo sistemas turėtų atsižvelgti ir į individualias darbuotojus motyvuojančias priemones ir jas taikyti.

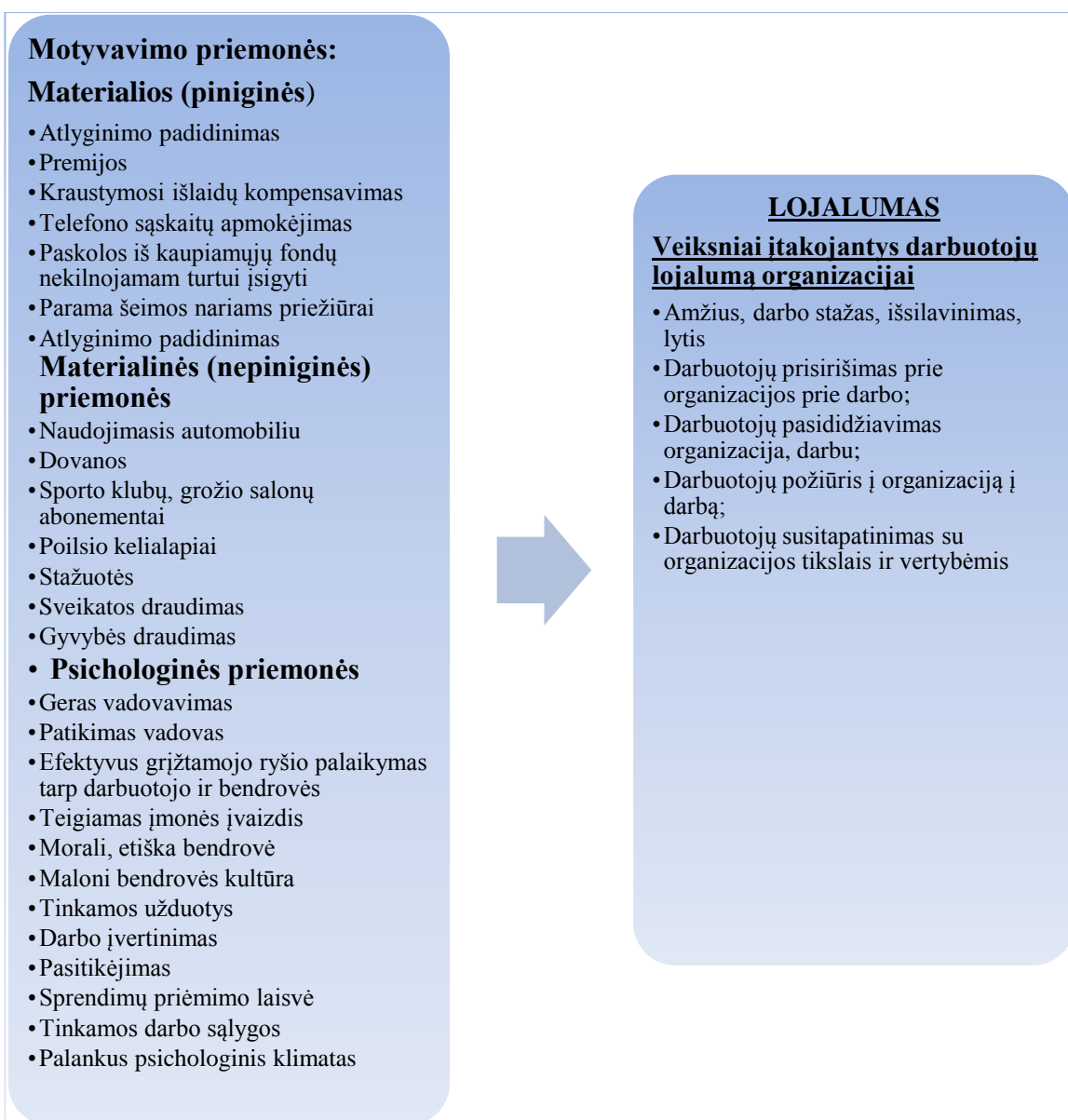
Formuojant organizacijos motyvacijos sistemą būtina nepiniginio motyvavimo priemonės suderinti su piniginio motyvavimo priemonėmis, akcentuojant būtent nepiniginio motyvavimo svarbą (darbuotojų pagyrimas už gerą darbą, darbuotojo įtraukimas į svarbių organizacijai klausimų sprendimo procesą ir pan.). Ypatingai svarbu darbuotojų kasmetinį įvertinimą susieti su darbuotojų skatinimu, darbuotojui paaiškinant, kodėl jis paskatintas ir ko organizacija tikisi iš jo ateityje. Viena pagrindinių darbuotojų motyvavimo priemonių - geri, šilti vadovų ir pavaldinių santykiai - tai vienas stipriausių nepiniginių motyvavimo priemonių. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimą rekomenduotina pradėti nuo kokybiškų darbo sąlygų sudarymo, geresnių vadovų ir bendradarbių santykių plėtojimo; darbuotojų pripažinimo didinimo, darbuotojų tinkamo įvertinimo už jo atliekamą darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoms būtina taikyti tiek materialines (darbo užmokesčio didinimas, premijų skyrimas ir kt.), tiek nematerialines (gera atmosfera, darbo sąlygos, karjeros galimybės ir kt.) darbuotojų motyvavimo priemones, jas derinti tarpusavyje, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Taikant kompleksines priemones galima išvengti darbuotojų kaitos bei

išlaikyti motyvuotą kolektyvą. Materialinis darbuotojų motyvavimas yra pagrindinis veiksnys skatinantis žmones darbui. Organizacijose sukurta darbo apmokėjimo sistema turi laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatinti gerus darbo rezultatus.

## 2.4. Teorinis motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą vertinimo modelis

Darbo autorius remiantis Repšienė, Merkevičius (2009); Kyle ir kt. (2010); Stevenson (2010); Vaitkuvienė, Balvočiūtė, Stoškumi (2010), pateikia apibendrintą motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą vertinimo modelį (žr.6 pav.), kurio pagalba bus formuojamas tyrimo instrumentas- anketinės apklausos klausimynas darbuotojams.



## **6 pav. Motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą vertinimo modelis (sudaryta autoriaus, remiantis minėtų autorių darbais)**

Pateikiamas motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą vertinimo modelis paremtas abipusio grįžtamojo ryšio tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų stiprinimu. Darbuotojo lojalumo didinimo galimybės sietinos su darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimu, akcentuojant pagrindinį dėmesį šios priemonėms: materialinėms (piniginėms ir nepiniginėms, bei psichologinėms).

Siekiant numatyti darbuotojų lojalumo organizacijai didinimo galimybes pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų lojalumo didinimo galimybių vertinimui, organizacijoje taikomos skatinimo (motyvacijos) sistemos pagrindu. Remiantis Marcinkevičiūte (2003), darbuotojų lojalumo didinimo galimybės sietinos su organizacijoje veikiančios motyvavimo sistemos tobulinimu, t.y. numatant materialinių ir psichologinių (vadovavimo, bendravimo įmonės įvaizdžio, ir kt. aspektų) priemonių tobulinimą.

### **Materialinės lojalumo didinimo (motyvacijos) priemonės:**

1. *Piniginės* - dalyvavimas pasidalijant pelną, teisingas darbo atlygis, kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas, premijos, sutaupytų lėšų padalijimas, parama šeimos nariams (priežiūros ir laidotuvių išlaidos).

2. *Nepiniginės* - vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant organizacijos gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, poilsio kelialapiai, laisvalaikio renginiai, stažuotės, tarnybinis automobilis (trumpalaikės) bei sveikatos draudimas, gyvybės draudimas, kredito įmokų sumokėjimas, įmonės akcijos, papildomas pensijų kaupimas pensijų fonduose (ilgalaikės į perspektyvą orientuotos).

### **Psichologinės lojalumo didinimo (motyvacijos) priemonės:**

1. *Vadovavimo* - geras vadovavimas, patikimas vadovas, vadovo asmeninis pavyzdys, grįžtamojo ryšio palaikymas su darbuotojais, bendravimas.

2. *Organizacijos atributų* - organizacijos įvaizdis, moralus, etiškas verslas, elgesys, organizacijos kultūra, misija, vizija vertybės ir kt.

3. *Darbo aspektų* - tinkamos užduotys, darbo įvertinimas, sprendimų priėmimo laisvė, pakėlimas pareigose, padėkos raštai, nusiskundimų analizė, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitikėjimas, galimybė panaudoti savo talentus, karjeros galimybės, tinkamos darbo sąlygos, tinkamas darbo turinys, tinkamos darbo priemonės, kvalifikacijos kėlimo galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (lankstus darbo grafikas, dalyvavimas vaikų darželio/mokyklos renginiuose, ilgesnės motinystės/tėvystės atostogos, galimybė vaikų priežiūrai šalia namų) ir kt.



4. *Bendravimo* - priklausymas grupei, ryšys su vadovais, ryšys su bendradarbiais, geriausio draugo turėjimas, palankus psichologinis klimatas, socialinio bendravimo poreikių tenkinimas ir kt.

Apibendrinant daroma išvada, kad darbuotojų lojalumui įvertinti geriausia remiantis materialinėm ir nematerialinėms darbuotojų motyvavimo priemonėmis. Remiantis šia teorine - metodologine baze, bus konstruojama empirinio tyrimo metodika (klausimynas). Praktines studijas reprezentuoja trečioji magistro darbo dalis, kurioje pateikiamas UAB „EV sprendimai“ motyvavimo priemonių darbuotojų lojalumui didinti vertinimas. Tyrimo rezultatai sudarys galimybę pateikti motyvavimo priemones, kurios labiausiai didina darbuotojų lojalumą organizacijai.

### 3. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo instrumento pristatymas

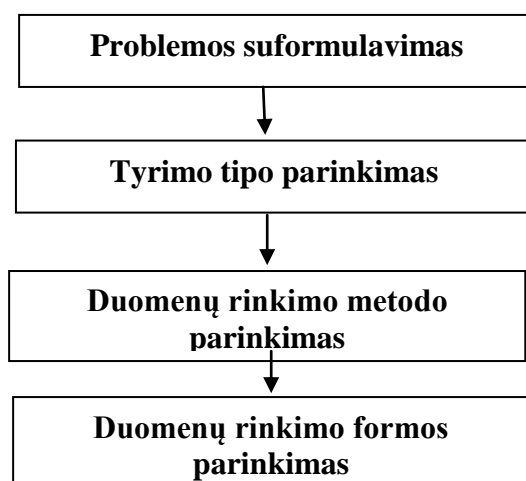
UAB „EV sprendimai“ 2012-2015 m. laikotarpiu pastebimai išaugo darbuotojų kaita (2015 m. ji siekė 10 proc.). Vis didėjanti personalo kaita analizuojamoje įmonėje gali būti sietina ir su darbuotojų lojalumo įmonei mažėjimu. Šiai problemai spręsti nuspręsta atlikti UAB „EV sprendimai“ motyvavimo priemonių lojalumo didinimui vertinimą.

**Respondentai** – UAB „EV sprendimai“ darbuotojai (respondentai).

**Tyrimo objektas** – motyvavimo priemonių darbuotojų lojalumui didinti vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinus motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui, pateikti pasiūlymus lojalumo didinimui.

Tyrimo loginė schema pateikiama 7 paveiksle.





**7 pav. UAB „EV sprendimai“ darbuotojų lojalumo didinimo tyrimo vykdymo etapai (Dikčius, 2003).**

**Tyrimo tipas ir metodas.** Pirminei informacijai rinkti pasirinktas aprašomasis apklausos metodas. Palyginti su kitais pirminės informacijos gavimo metodais (eksperimentu, stebėjimu ir kt.), apklausa turi pakankamai privalumų. Apklausos privalumais laikytina standartizavimas, administravimo paprastumas, nesudėtinga duomenų analizė. Taip pat apklausa suteikia galimybę atskleisti elgesio priežastis bei leidžia respondentus jungti į tam tikras grupes, įvertinant skirtumus tarp grupių, būtent šis lyginimas atliekamas darbe. Tyrimui pasirinkta apklausa raštu.

Tyrimui panaudotas anketinės apklausos metodas (žr.1 priedą).

Atliekant darbuotojų apklausą galima įvertinti darbuotojų pasitenkinimą turimu darbu, darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Tokia informacija yra itin svarbi siekiant objektyviai įvertinti darbuotojų lojalumą įmonei, padidinti darbuotojų motyvavimą optimizuojant jų skatinimo programas ir užkertant kelią galimiems neigiamiems pokyčiams..

Anketinės apklausos metodo pasirinkimą sąlygojo šie šio tyrimo metodo privalumai:

- anketinės apklausos metu sudaryta galimybė apklausėjui instruktuoti respondentus;
- anketinė apklausa užtikrina pakankamą atrankos dydį;
- gana aukštas anketų sugražinimo lygis;
- atliekant anketinę apklausą išlieka galimybė respondentams pasikonsultuoti su apklausos organizatoriumi;
- atliekant anketinę apklausą sudaryta galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu;

- atliekant anketinę apklausą, remiantis respondentų reakcija, preliminariai galima spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką;
- anketinis tyrimas yra vienas pigesnių tyrimo metodų;
- 100 - procentinis arba artimas jam anketų sugražinimo lygis (Dikčius, 2003).

**Tyrimo metodologija pagrįsta:** Šurpikajos, Melniko (2009); Kinderio (2009); Repšienės, Merkevičiaus (2009), Vveinhardt, Kotovskienės (2008); Ogaard, Marnburg, Larsen, (2008); Malley (2010) moksliniais straipsniais ir publikacijomis.

#### **Duomenų rinkimo formos pasirinkimas.**

Analizei atlikti, informacijos respondentų gavimui sudaryta formalizuota grupė klausimų.

13 klausimų anketa pateikiama 1 priede. Klausimynas sudarytas remiantis studijuota teorine moksline literatūra, ją apibendrinus į teorinį darbuotojų lojalumo didinimo galimybių vertinimo modelį, kuris suskaidytas į tris stambius blokus, pagal kuriuos konstruoti anketos klausimai.

#### **Tyrimo klausimyną sudaro šios klausimų grupės (bloškai):**

1. *Respondentų socialinė demografinė charakteristika ir darbuotojų lojalumo skatinimo situacija įmonėje.* Analizuojami demografiniai respondentų duomenys. Klausimai – 1 – 7 (bendrieji klausimai). Nagrinėjama darbuotojų lojalumo skatinimo situacija įmonėje. (Klausimai-8-10).
2. *Darbuotojų lojalumo įmonei didinimo galimybių įvertinimas.* Motyvavimo priemonių – materialinių (nepiniginių). (Klausimai – 11- 13).
3. Klausimai skirti dabartiniu metu taikomų darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių įvertinimas (13 klausimas).

#### **Klausimyno sudarymui buvo keliami šie pagrindiniai reikalavimai:**

- reikalinga informacija turi būti išversta į daugelį specifinių klausimų, į kuriuos respondentas sugebės atsakyti;
- respondentų motyvavimas bendradarbiauti (klausimyno sudarymui naudoti uždaro tipo klausimai. Atviro tipo klausimų nepateikiama, kadangi siekiama padidinti darbuotojų motyvavimą atsakinėti, nes daugelis prisibijo, jog nebūtų atpažinti iš rašto).
- Atsakymų klaidų sumažinimas (klausimyne nurodant kaip reikia atsakinėti į klausimus).

**Atrankos būdo parinkimas, imties dydžio nustatymas.** Anketiniai apklausai atlikti reikalinga apibendrinti respondentų charakteristiką, kuria remiantis nustatyta tyrimo visuma. Kadangi bendrovėje dirba nedaug žmonių, todėl imčiai nustatyti pasinaudota Dikčiaus (2003) formule mažai visumai (iki 50 000 narių):

$$n = \frac{p(1-p)}{(e/z)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} \quad (1)$$

čia:

n – reikiamas imties dydis;

z - standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95 %, z=1,96, kai patikimumo laipsnis 99 %, z=2,58);

e – atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų);

p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas.

N – visumos dydis.

Tyrimo metu buvo stengiamasi gauti 95 proc., patikimumo laipsnį, norima klaida – 8 proc., bei proporcija – 50 proc. Kad duomenys būtų statistiškai patikimi, tyrime turėjo dalyvauti:

$$n = 0,25 / [(0,08/1,96)^2 + (0,25/38)] = 38 \text{ respondentai.}$$

Tyrimo metu buvo apklausti 83 darbuotojai. Atrankos tipas - neatsitiktinė atranka, kadangi respondentai buvo analizuojamos organizacijos darbuotojai.

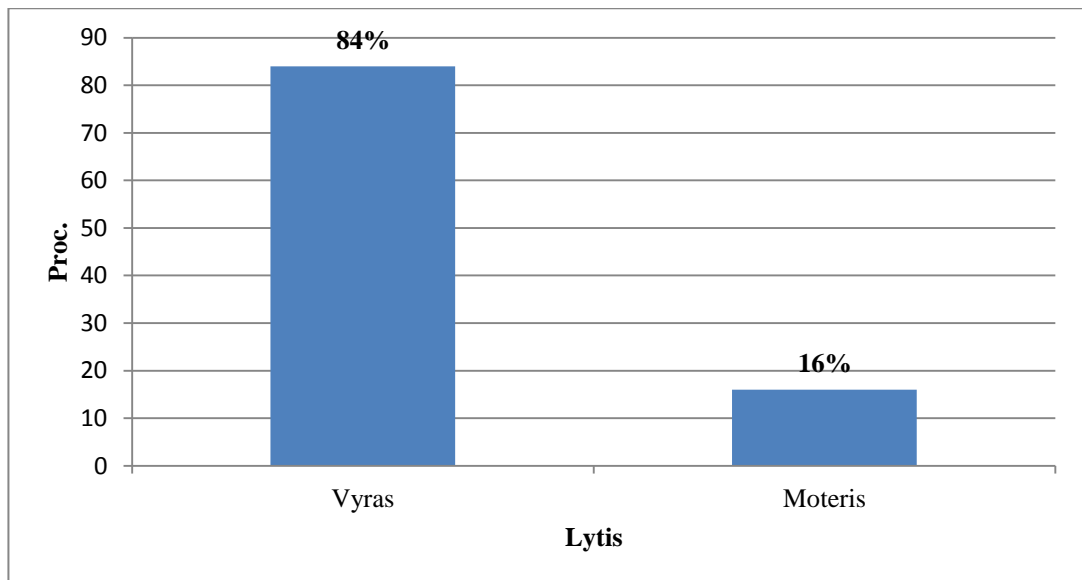
**Duomenų rinkimas, analizė ir interpretavimas.** Duomenims surinkti sudaryta anketų dėžutė, į kurią respondentai galėjo mesti savo atsakymus. Gauti duomenys buvo įvedami į kompiuterines laikmenas tolimesniam duomenų apdorojimui. Kiekvieno anketos klausimo procentinė išraiška apskaičiuota, pagal į tą klausimą atsakiusių respondentų skaičių.

Išanalizuota turima informacija buvo apibendrinta. Rezultatai pateikti raštu, iliustruojant reikiamais grafikais bei lentelėmis. Pagal bendrus darbo ir tyrimo iškeltus uždavinius pateiktos išvados bei pasiūlymai.

### 3.2. Tiriamųjų pristatymas

Siekiant įvertinti motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui, svarbu išnagrinėti ir respondentų socialines-demografines charakteristikas: darbuotojo lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas bei darbo užmokestį.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 8 paveiksle.

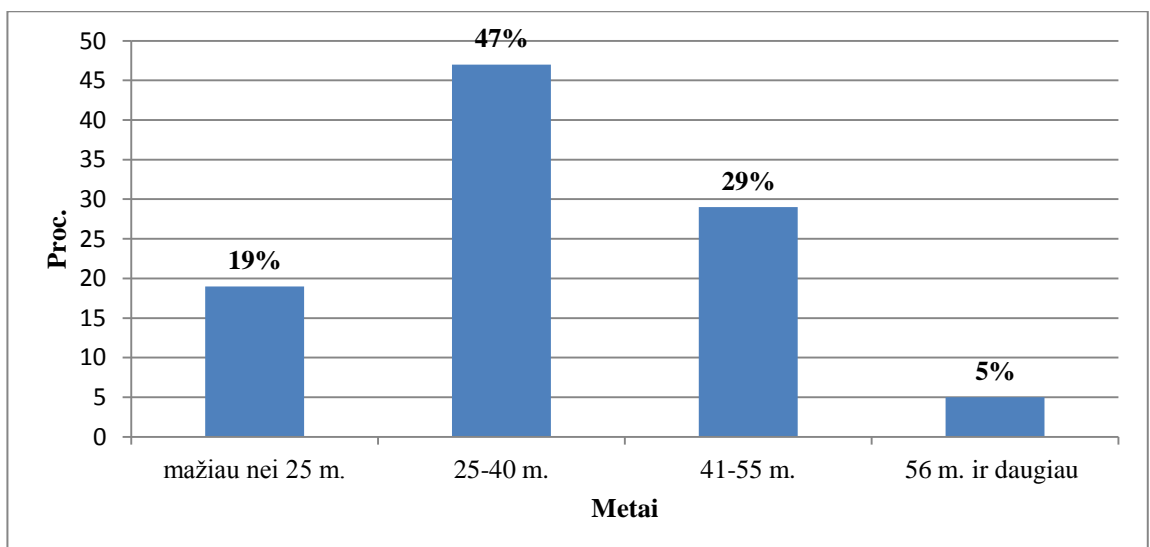


**8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)**

Daugumą respondentų dalyvių (84 proc.) sudarė vyriško lyties atstovai, tyrime dalyvavo 6 moteriškos lyties atstovės. Tokį respondentų pasiskirstymą lyties atžvilgiu lėmė analizuojamos įmonės UAB „EV sprendimai“ veiklos specifika – atsinaujinančia energetika paremtų inžinierinių projektų įgyvendinimas. Tai apima saulės baterijų, geoterminio apšildymo sistemų montavimą. Tokia darbo specifika ir lėmė, kad tyrime dalyvavo dauguma vyrų.

Analizuojant motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui svarbu įvertinti ir tyrimo dalyvių amžiaus įtaką.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateikiamas 9 paveiksle.



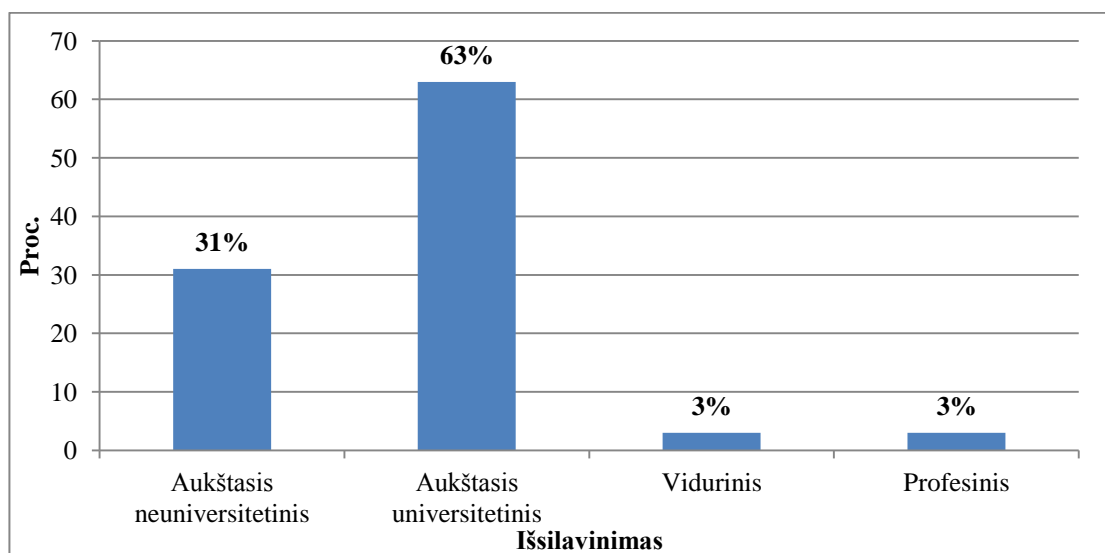
**9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)**

Kaip matyti iš 9 paveikslo, didžiausią tyrimo dalyvių grupę (47 proc.) sudarė 25-40 m. amžiaus respondentai. Kiek mažesnę tyrimo dalyvių dalį sudarė 41-55 m. amžiaus respondentai. Tik 5 proc. tyrimo dalyvių buvo vyresni nei 56 m.

Galima teigti, kad dauguma respondentų - jauni ir vidutinio amžiaus žmonės.

Analizuojant motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui svarbu įvertinti ir tyrimo dalyvių išsilavinimo įtaką.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 10 paveiksle.

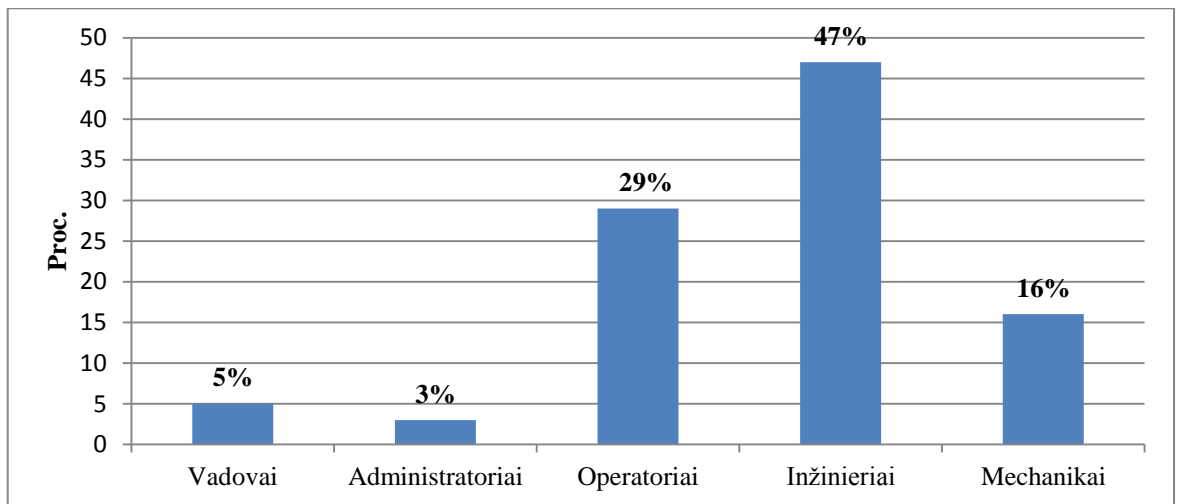


**10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)**

Dauguma tyrimo dalyvių (63 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 31 proc. aukštąjį neuniversitetinį. Po 3 proc. tyrimo dalyvių buvo įgiję vidurinį išsilavinimą (spec. vidurinį) ir profesinį išsilavinimą.

Galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių turi aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, tai pagrindžiama jau minėta įmonės veiklos specifika. Šioje srityje dirbantys specialistai, inžinieriai privalo turėti specialias profesines kompetencijas ir žinias, kurios įgyjamos inžinerinio profilio aukštosiose mokyklose (universitetuose).

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateikiamas 11 paveiksle.

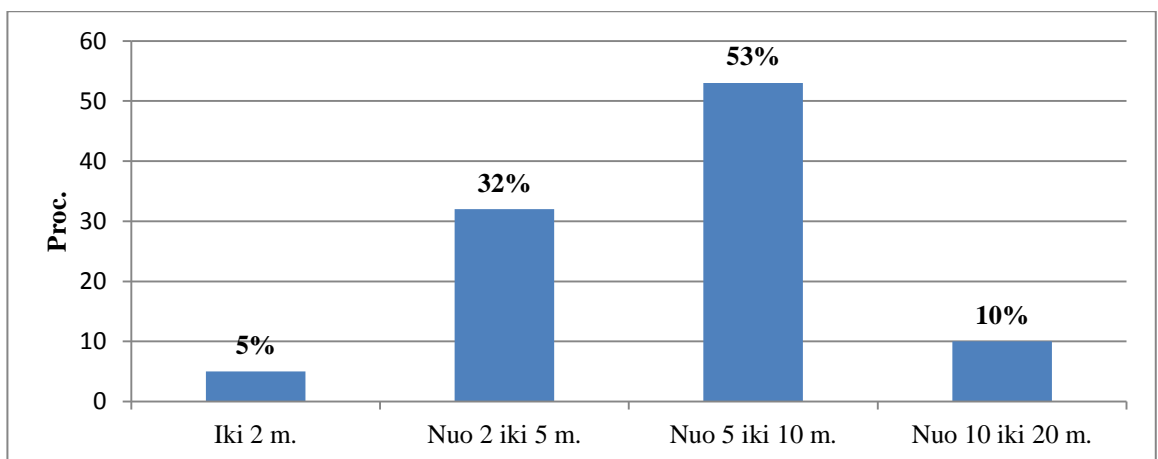


**11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)**

Didžiąją dalį tyrimo dalyvių sudarė inžinieriai (47 proc.), tai pagrindžiama tuo, kad būtent inžinieriams tenka inžinerinių įgyvendinti daugumą projektų. Mažiausią tyrimo dalyvių dalį sudarė vadovai ir administratoriai (atitinkamai 5,0 po 3,0 proc.).

Analizuojant motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui svarbu įvertinti ir darbuotojų darbo stažą įmonėje. Pažymėtina, kad lojalus organizacijai darbuotojas, nėra linkęs keisti darbo vietas, tad ilgametis darbo stažas gali būti ir vienas iš veiksnių įrodančių darbuotojų lojalumą organizacijai kurioje jis dirba.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje pateikiamas 12 paveiksle.

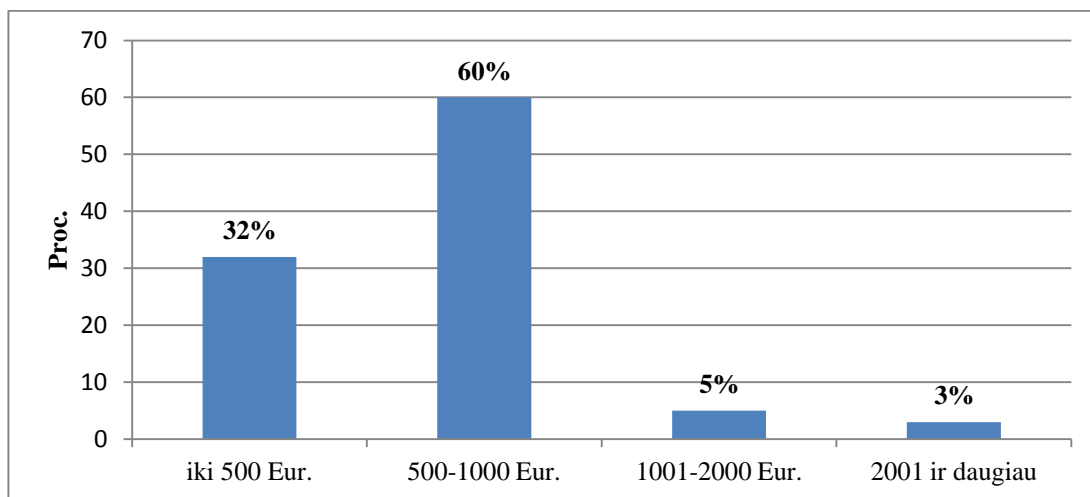


**12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (proc.)**

Dauguma tyrimo dalyvių (53 proc.) įmonėje dirba nuo 5 iki 10 m., kiek mažiau (32 proc.) įmonėje dirba nuo 2 iki 5 m. Mažiausią respondentų dalį sudarė tyrimo dalyviai dirbantys įmonėje iki 2 metų.

Galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių įmonėje dirba pakankamai ilgai nuo 5 iki 10 m. Nagrinėjant motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui, kaip vienu iš pagrindinių lojalumo organizacijai didinimo veiksnių nurodoma- materialinė motyvacija, todėl vertinant tyrimo būtina atsižvelgti ir į respondentų darbo užmokestį. Nes darbo užmokestis, kaip motyvavimo priemonė, glaudžiai sąveikauja su darbuotojų lojalumu organizacijai.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį įmonėje pateikiamas 13 paveiksle.



**13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį įmonėje (proc.)**

Daugumos tyrimo dalyvių (60 proc.) darbo užmokestis siekia nuo 500 iki 1000 Eur. Daugiau nei 1001 Eur. uždirba (5 proc.) respondentų, o daugiau nei 2001-3 proc. respondentų.

Galima teigti, kad darbo užmokestis analizuojamoje įmonėje yra pakankamai didelis, aukštesnis nei šalies vidutinis darbo užmokestis.

2004 metais Chart Your Course International atliktame tarptautiniame tyrime respondentams buvo pateiktas klausimas: Kokios yra pagrindinės priežastys dėl kurių Jūs pakeistumėt esamą darbą? Pagrindinė priežastis dėl kurių respondentai pakeistų esamą darbą - siekis geresnio atlyginimo. Tai pagrindžia darbo užmokesčio dydžio, kaip lojalumą darbovietei didinančio veiksnio svarbą darbuotojams.

## **4. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ LOJALUMO DIDINIMUI TYRIMO**

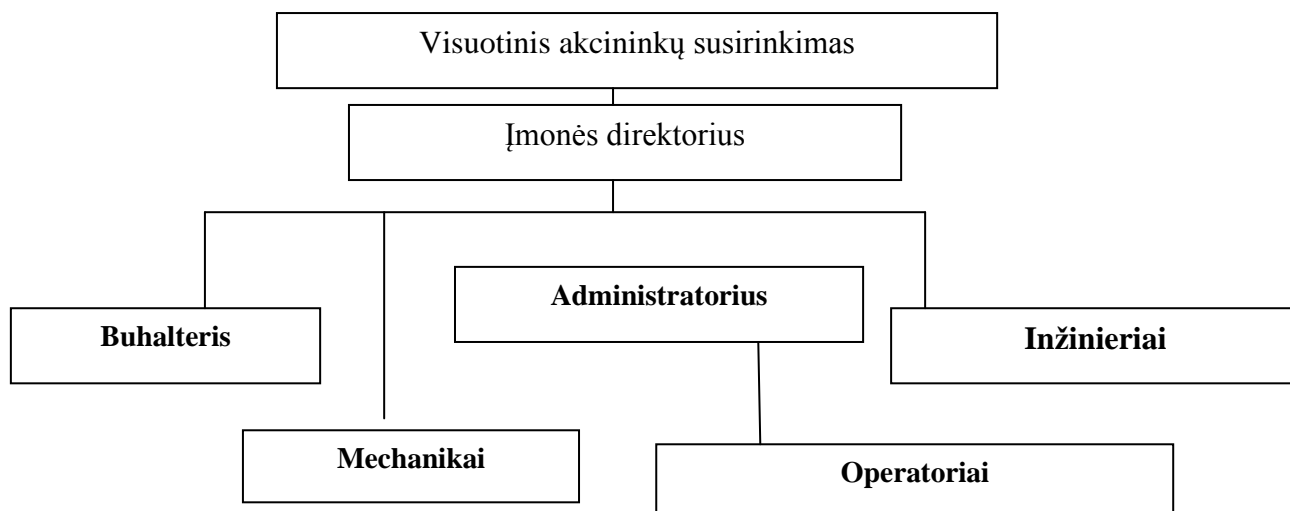
### **REZULTATAI IR DISKUSIJA**

#### **4.1. Tiriamos organizacijos pristatymas**



UAB „EV sprendimai“ veikla – atsinaujinančia energetika paremtų inžinierinių projektų įgyvendinimas.

2016 metų pradžioje įmonėje dirbo 38 darbuotojai. Įmonės organizacinė valdymo struktūra pateikiama 14 paveiksle.



**14 pav. UAB „EV sprendimai“ organizacinė valdymo struktūra**

Įmonei vadovauja direktorius, kuriam tiesiogiai pavaldūs įmonės buhalteris ir administratorius, inžinieriai, mechanikai. Administratorius, kuruoja operatorių darbą.

UAB „EV sprendimai“ organizacinė valdymo struktūra yra funkcinė linijinė. Aukščiausiam valdymo lygyje yra direktorius, kuriam yra pavaldūs žemesnio lygio vadovai.

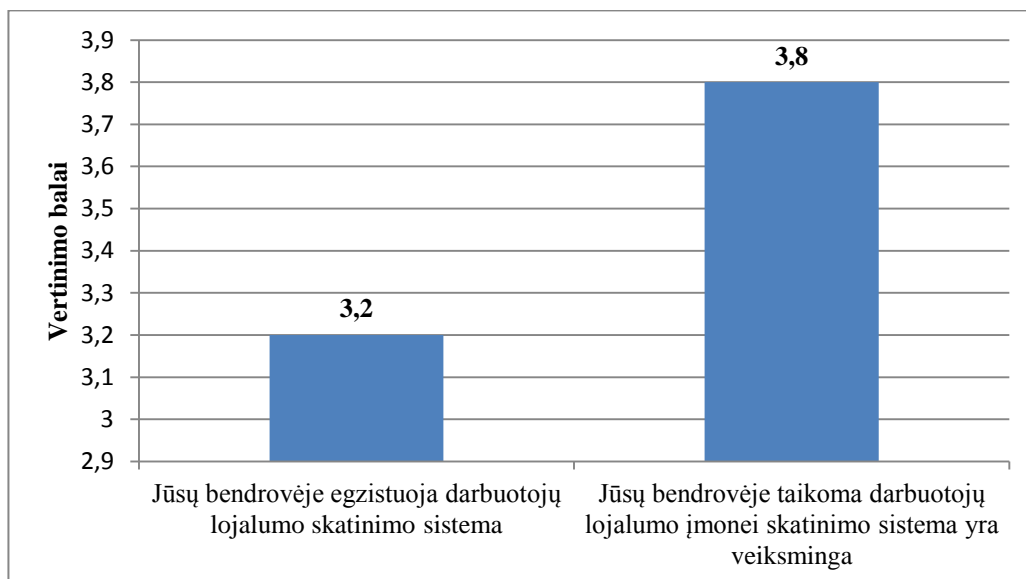
UAB „EV sprendimai“ šia veikla užsiima jau šešeri metai – įmonėje dirba kvalifikuoti darbuotojai- profesionalai, gerai susipažinę su saulės, vėjo, vandens ir kitų energijos šaltinių panaudojimo galimybių studijomis. Darbuotojai nuolat sekam naujausių technologijų siūlomus sprendimus, Lietuvos Respublikos energetikos įstatymų pasikeitimus. UAB „EV sprendimai“ klientai turi galimybę pasirinkti jiems geriausiai tinkantį investavimo variantą, yra supažindinami su visomis naujovėmis atsinaujinančios energetikos srityje. UAB „EV sprendimai“ atstovauja klientą visose valstybinėse ir privačiose įstaigose, parengia objektų įrengimo dokumentaciją, vykdo garantinius įsipareigojimus. UAB „EV sprendimai“ dirba profesionalūs, kompetetingi darbuotojai, dalis jų veiklą energetikos srityje pradėjo dar AB „Lietuvos energija.“ UAB „EV sprendimai“ sėkmingai plečia savo veiklą, pasižymi finansiniu stabilumu, patikimais partneriais ir nuolat augančiu klientų skaičiumi. Dirba tam, kad ateities kartos pasaulį turėtų tokį pat gražų, kaip dabar.

UAB „EV sprendimai“ administracija vertina kiekvieno darbuotojo profesionalumą ir norą tobulėti. Komandinis darbas, pagarba vienas kitam, glaudus vadovų ir darbuotojų

bendradarbiavimas, geras psichologinis klimatas – pagrindiniai veiksniai, nulemiantys bendrovės sėkmę.

## 4.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu domėtasi ar analizuojamoje bendrovėje egzistuoja darbuotojų lojalumo skatinimo sistema ir ši sistema veiksminga. Respondentų vertinimai pateikiami 15 paveiksle.



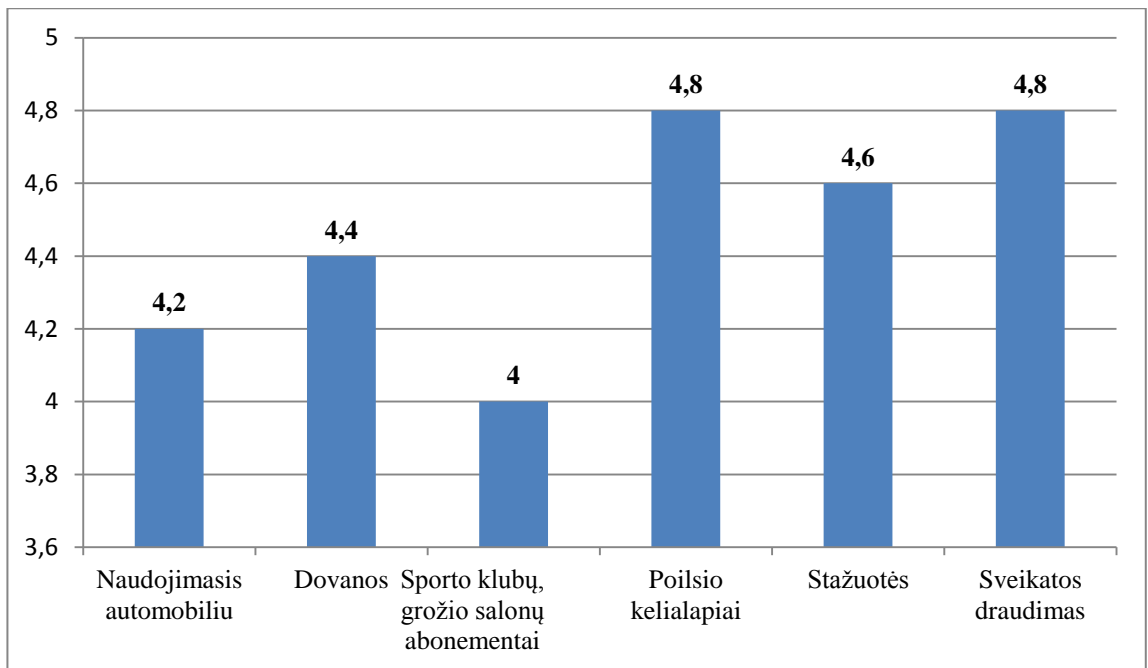
**15 pav. Darbuotojų lojalumo skatinimo sistemos egzistavimas ir šios sistemos veiksmingumas (vertinimo balų vidurkis)**

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vertinimo balų vidurkis žemesnis nei 4, tad galima teigti, kad tyrimo dalyviai tik iš dalies pritaria, kad bendrovėje egzistuoja darbuotojų lojalumo sistema (3,2), ir iš dalies pritaria, kad ji yra veiksminga (3,8).

Galima teigti, kad tyrimo dalyviai tik iš dalies pritaria, kad bendrovėje egzistuoja darbuotojų lojalumo sistema ir kad ji yra veiksminga.

Tyrimo metu darbuotojų paprašyta įvertinti, kokios nematerialinės (nepiniginės) priemonės labiausiai didintų jų lojalumą organizacijai.

Respondentų vertinimai pateikiami 16 paveiksle.



**16 pav. Nematerialinių (nepiniginių) priemonių, labiausiai didinančių respondentų lojalumą bendrovei įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)**

Respondentai pakankamai aukštais vertinimo balais įvertino visas pateiktas nematerialinės (nepiniginės) priemones, kurios labiausiai didintų (skatintų) jų lojalumą įmonei.

Aukščiausiais vertinimo balais respondentai įvertino: sveikatos draudimą (4,8) ir poilsio kelialapius (4,8), taip pat stažuotes (4,6) ir naudojamą įmonės automobiliu (4,2).

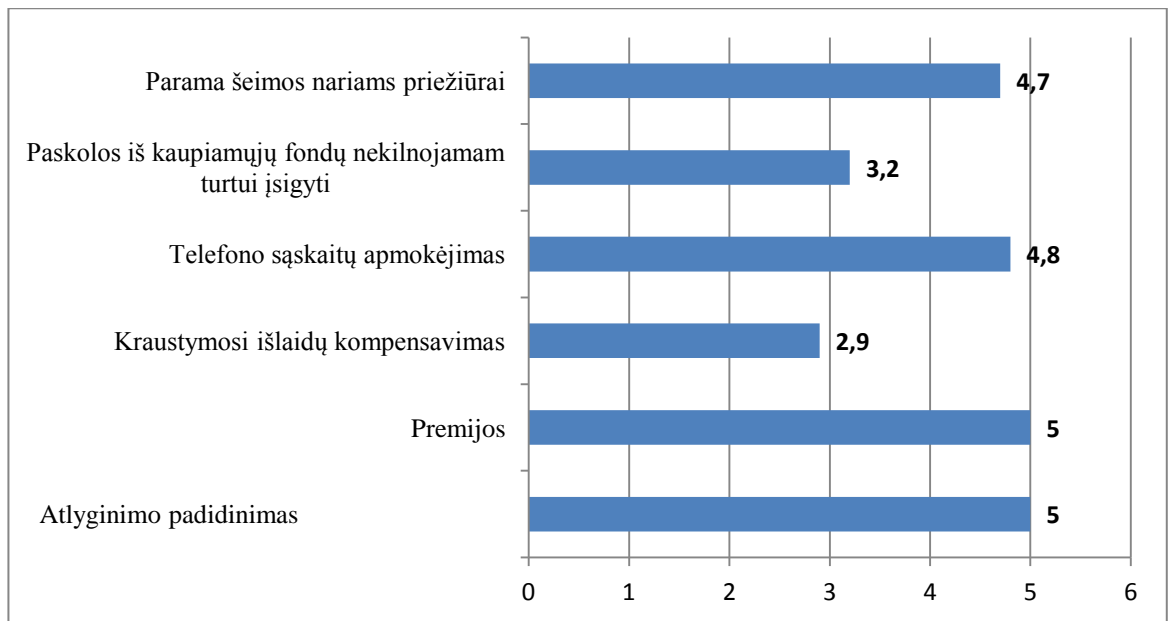
Pažymėtina, kad nematerialinių (nepiniginių priemonių) reikšmę darbuotojų lojalumui įmonei savo moksliniuose darbuose akcentavo daugelis nagrinėtų autorių Kinderis (2009), Robbins (2003) ir kt. Pasak Kinderio (2009), nepiniginės darbuotojų lojalumo skatinimo priemonės yra ne mažiau svarbios nei piniginės. Dažniausiai taikomos nematerialinės darbuotojų lojalumo skatinimo priemonės yra vadovų ir darbuotojų asmeninių santykių (pagarbių, geranoriškų) puoselėjimas, rūpinimasis tuo, kad darbuotojai jaustų, jog yra svarbūs organizacijai, jais rūpinamasi; darbuotojų nuomonės išklausymas ir klausymasis, žodinė padėka, darbuotojų pagyrimas, pasitikėjimo darbuotoju išreiškimas, švenčių, apskritai laisvalaikio organizavimas ir kt.

Galima teigti, kad darbuotojų lojalumą įmonei labiausiai skatintų šios nematerialinės (nepiniginės) priemonės: sveikatos draudimas ir poilsio kelialapiai, taip pat stažuotes ir naudojamą įmonės automobiliu.

Tyrimo metu darbuotojų paprašyta įvertinti, kokios materialinės (piniginės) priemonės labiausiai didintų jų lojalumą organizacijai.

Respondentų vertinimai pateikiami 17 paveiksle.

Respondentai aukščiausiais vertinimo balais įvertino šias materialines (piniginės) priemones, kurios labiausiai didintų (skatintų) jų lojalumą įmonei: atlygio padidinimas, premijos, telefonų sąskaitų apmokėjimas ir parama šeimos narių priežiūrai.



**17 pav. Materialinių (piniginių) priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą organizacijai įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)**

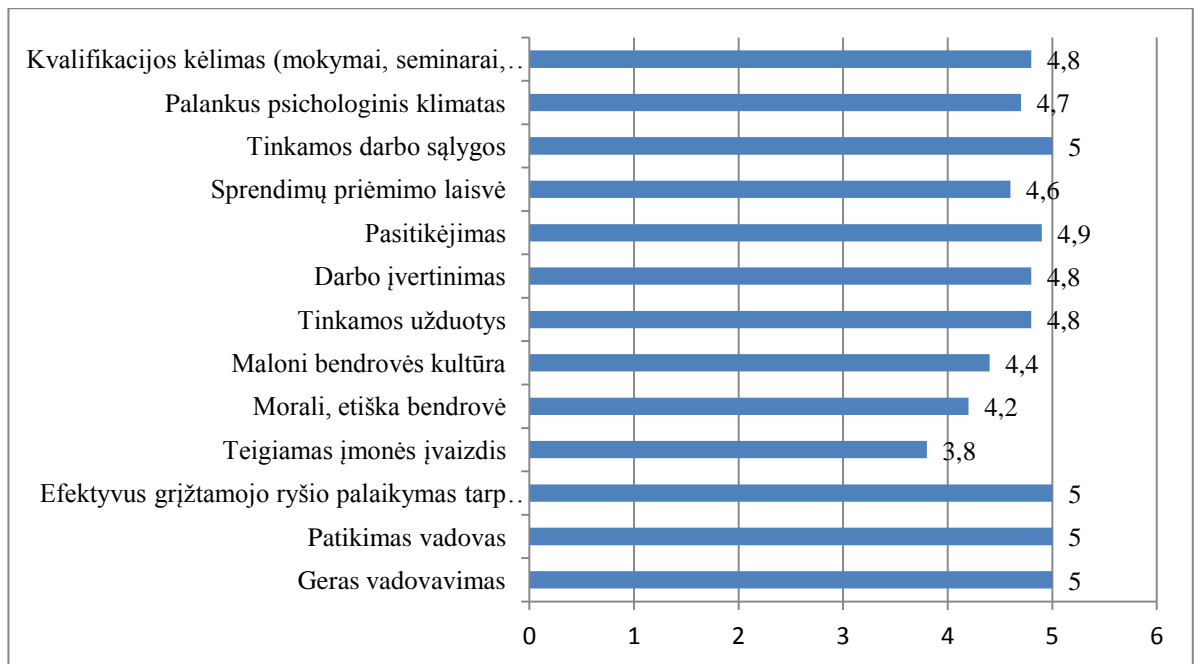
Tyrimas atskleidė, kad svarbiausios darbuotojams materialinės motyvavimo priemonės, didinančios darbuotojų lojalumą įmonei yra darbo užmokesčio padidinimas ir premijos. Šiai nuomonei pritaria ir dauguma nagrinėtų autorių ( Kinderis (2009), SRobbins (2003) ir kt., Vveinhardt, Kotovskienės (2008) ir kt., pažymėdami, kad darbo užmokestis yra svarbiausias darbuotojus motyvuojantis veiksnys ir vienas iš svarbiausių veiksnių, didinančių darbuotojų lojalumą organizacijai.

Galima teigti, kad svarbiausios darbuotojų lojalumą įmonei skatinančios materialinės priemonės yra atlyginimo padidinimas ir premijos. Daugelio mokslininkų požiūriu, darbo užmokestis yra svarbiausias darbuotojus motyvuojantis veiksnys ir vienas iš svarbiausių veiksnių, didinančių darbuotojų lojalumą organizacijai.

Tyrimo metu darbuotojų paprašyta įvertinti, kokios psichologinės priemonės labiausiai didintų jų lojalumą organizacijai.

Respondentų vertinimai pateikiami 18 paveiksle.

Respondentai aukščiausiais vertinimo balais įvertintos šios psichologinės priemonės: gerą vadovavimą, patikimą vadovą, efektyvų grįžtamojo ryšio palaikymą bei tinkamų darbo sąlygų užtikrinimą. Gana aukštais vertinimo balais įvertintos ir šios psichologinės priemonės: pasitikėjimas, tinkamos užduotys, darbo įvertinimas ir kvalifikacijos kėlimo galimybės.



**18 pav. Psichologinių priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą organizacijai įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)**

Mokslininkai Kinderis (2009), Vveinhardt, Kotovskienės (2008) ir kt., tyrinėję darbuotojų lojalumą organizacijai didinančius veiksnius, pažymėjo, kad darbuotojų lojalumą įmonei stiprina ir skatina tokie veiksniai: geras vadovavimas, efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir bendrovės, patikimas vadovas, teigiamas įmonės įvaizdis, tinkamai darbuotojams pateikiamos užduotys, morali ir etiška bendrovė, maloni bendrovės kultūra, sprendimų priėmimo laisvė, tinkamos darbo sąlygos.

Pasak Kouzes ir Posner (2003), pagrindinė priežastis, dėl kurios žmonės palieka organizacijas, yra vadovai. Nieko nėra svarbiau už vadovo ir pavaldinio santykius. Iš tiesų žmonės palieka ne organizacijas, dėl darbuotojus netenkinančio vadovavimo.

Tyrimo rezultatai patvirtina, baigiamojo darbo mokslinės literatūros analizės metu autorių (Kinderio (2009), Vveinhardt, Kotovskienės (2008) ir kt.), atliktų tyrimų rezultatus, kad vienas svarbiausių darbuotojų lojalumo organizacijai veiksnių yra galimybė mokytis, kelti kvalifikaciją, taip pat galimybė kopti karjeros laiptais. Pasak autorių, darbuotojo žinios, kvalifikacija, gebėjimai ir praktinis veiklumas lemia ne tik asmens prestižą, bet ir organizacijos veiklos sėkmę. Organizacija, norėdama pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, turi: maksimaliai panaudoti ir ugdyti darbuotojų gebėjimus ir galimybes, patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius, sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą, darbuotojų polinkius ir galimybes atitinkantį darbą, sudaryti galimybes darbuotojams kopti karjeros laiptais.

Darbuotojų mokymosi ir karjeros galimybių sudarymas yra visos organizacijos strategijos sudėtinė ir labai reikšminga dalis. Visos organizacijos turi užsiimti karjeros galimybių plėtra:

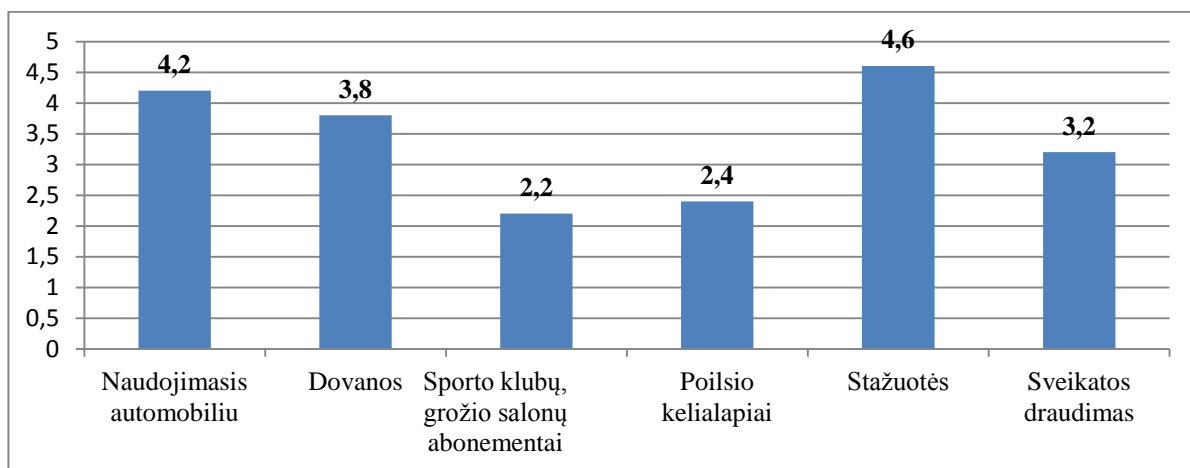
personalo vadovai turi informuoti darbuotojus apie karjeros variantus ir remiantis jų išsilavinimu, patirtimi ir laimėjimais, įvertinti jų galimybes padaryti karjerą. Tyrimas atskleidė, kad respondentai svarbia darbuotojų lojalumą įmonei skatinančia priemone įvardija- efektyvaus grįžtamojo ryšio tarp bendrovės ir darbuotojo palaikymą. Grįžtamojo ryšio ir vidinės komunikacijos svarbą darbuotojų lojalumo organizacijai didinimui, savo moksliniuose darbuose pabrėžia Tapinienė (2008); Pusvaškytė (2009). Pasak autorių, organizacija negali funkcionuoti be jos darbuotojų sąveikos, todėl vidinė komunikacija visose organizacijose yra būtina, jos pagalba yra gerinama organizacijos darbo aplinka ir kuriamas palankus organizacijos klimatas. Sėkminga vidinė komunikacija organizacijoje gali motyvuoti darbuotojus būti lojalesniais, tad svarbu, kad ja rūpintis, kad darbuotojai gerai jaustųsi, prisidėtų prie bendrovės tikslų siekimo ir galėtų produktyviai dirbti.

Be jau priemonių respondentai išskyrė gero vadovavimo (gero vadovo) veiksnį, kaip vieną labiausiai didinančių darbuotojų lojalumą įmonei.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai, darbuotojų lojalumą didinančiais veiksniais laiko šias psichologines motyvavimo priemones: gerą vadovavimą, patikimą vadovą, efektyvų grįžtamojo ryšio palaikymą bei tinkamų darbo sąlygų užtikrinimą. Gana aukštais vertinimo balais įvertintos ir šios psichologinės priemonės: pasitikėjimas, tinkamos užduotys, darbo įvertinimas ir kvalifikacijos kėlimo galimybės.

Baigiamajame tyrimo etape siekta įvertinti visų dabartiniu metu analizuojamoje įmonėje taikomų darbuotojų lojalumą didinančias motyvavimo priemones. Tyrimo dalyvių klausta, kaip jie vertina bendrovėje taikomas nepiniginio motyvavimo priemones.

Respondentų vertinimai pateikiami 19 paveiksle.



**19 pav. Dabartiniu metu taikomų darbuotojų nematerialinių (nepiniginių) lojalumo skatinimo priemonių įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)**

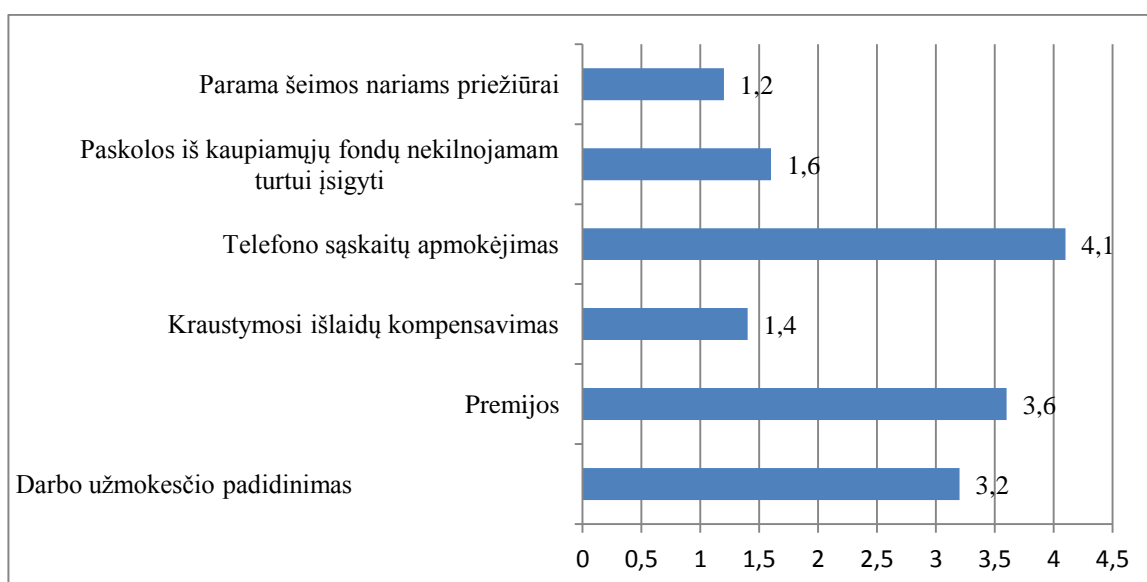
Tyrimas atskleidė, kad gerai vertintinos šios dabartiniu metu įmonėje taikomos darbuotojų nematerialinių (nepiniginių) lojalumo skatinimo priemonės: galimybė stažuotis, galimybė naudotis automobiliu, dovanos. Visos likusios darbuotojų nematerialinės (nepiniginės) lojalumo skatinimo

priemonės vertinamos itin žemais vertinimo balais (tai atspindi žemi respondentų vertinimo balų vidurkiai).

Galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje, kaip nepiniginės lojalumą skatinančios priemonės kartais naudojamos tik dovanos ir įmonės automobiliai ir stažuotės (tai atspindi kiek aukštesni vertinimo balai), o kitos lojalumą skatinančios priemonės kaip, sveikatos draudimas, sporto klubų ir grožio salonų abonementai, poilsio kelialapiai analizuojamoje įmonėje netaikomos arba taikomos itin retai.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje“ iš dabartinių metu taikomų nepiniginio motyvavimo priemonių lojalumo skatinimo požiūriu aukščiausiai įvertintos šios nepiniginio motyvavimo priemonės: galimybės stažuotis, galimybė naudotis automobiliu, dovanos.

Tyrimo metu norėta sužinoti, kaip tyrimo dalyviai vertina dabartiniu metu įmonėje taikomas pinigines lojalumo skatinimo priemones (žr. 20 pav.).



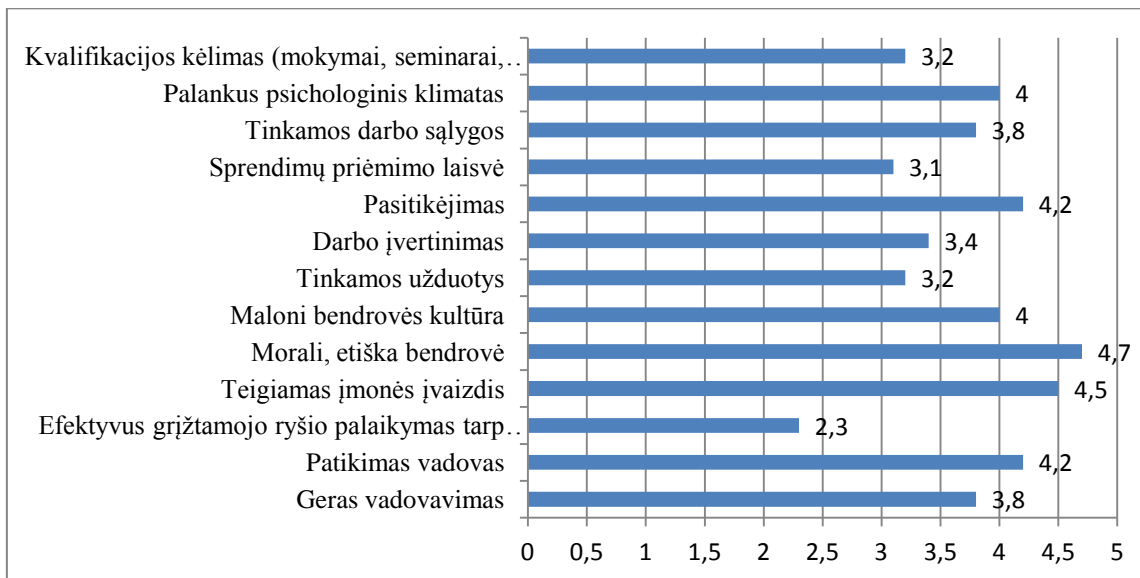
**20 pav. Dabartiniu metu taikomų darbuotojų materialinių (piniginių) lojalumo skatinimo priemonių įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)**

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad iš dabartiniu metu taikomų materialinių lojalumo skatinimo priemonių sėkmingai taikomas tik darbuotojų telefonų sąskaitų apmokėjimas, kitos materialinės motyvavimo priemonės (premijavimas, darbo užmokesčio padidinimas) taikomos tik iš dalies, o šios priemonės (parama šeimos narių priežiūrai, paskolos iš kaupiamųjų fondų, kraustymosi išlaidų kompensavimas) netaikomos.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje iš dabartinių metu taikomų materialinių (piniginio) motyvavimo priemonių lojalumo skatinimo požiūriu, aukščiausiai įvertintas telefonų sąskaitų apmokėjimas. Kitos materialinės motyvavimo priemonės premijavimas,

darbo užmokesčio padidinimas taikomas tik iš dalies, o tokios priemonės kaip parama šeimos narių priežiūrai, paskolos iš kaupiamųjų fondų, kraustymosi išlaidų kompensavimas iš vis netaikomas

Tyrimo metu norėta sužinoti, kaip tyrimo dalyviai vertina dabartiniu metu įmonėje taikomas psichologines lojalumo skatinimo priemones (žr. 21 pav.).



**21 pav. Dabartiniu metu taikomų darbuotojų psichologinių lojalumo skatinimo priemonių įvertinimas (vertinimo balų vidurkis)**

Tyrimų rezultatų analizė atskleidė, kad psichologinės darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo priemonės vertinamos kiek aukštesniais balais nei anksčiau nagrinėtos nepiniginės ir piniginės priemonės.

Aukščiausiais vertinimo balais įvertintos šios psichologinės darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo priemonės: morali etiška bendrovės kultūra, patikimas vadovas, teigiamas įmonės įvaizdis, pasitikėjimas įmone. Patenkinamai įvertintos šios psichologinės darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo priemonės: efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojų ir įmonės, darbo įvertinimas, užduočių tinkamumas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų lojalumo didinimo požiūriu aukščiausiais vertinimo balais įvertintos šios psichologinės darbuotojų motyvavimo priemonės: morali etiška bendrovės kultūra, patikimas vadovas, teigiamas įmonės įvaizdis, pasitikėjimas įmone. Patenkinamai įvertintos: efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojų ir įmonės, darbo įvertinimas, užduočių tinkamumas.



### **Empiriniu tyrimu nustatyta:**

- organizacijoje tik iš dalies funkcionuoja darbuotojų lojalumo skatinimo sistema, taikomos tik pavienės nematerialinės, materialinės darbuotojų lojalumą organizacijai didinančios (skatinančios) priemonės;
- darbuotojų lojalumą įmonei labiausiai skatintų šios nematerialinės (nepiniginės) priemonės: sveikatos draudimas ir poilsio kelialapiai, taip pat stažuotes ir naudojimąsi įmonės automobiliu.
- darbuotojų lojalumą įmonei labiausiai skatintų šios materialinės priemonės - atlyginimo padidinimas ir premijos.
- darbuotojų lojalumą įmonei labiausiai skatintų šios psichologinės priemonės: geras vadovavimas, patikimas vadovas, efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas bei tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas;
- iš dabartinių metu taikomų nepiniginio motyvavimo priemonių lojalumo skatinimo požiūriu aukščiausiai įvertintos šios nepiniginio motyvavimo priemonės: galimybės stažotis, galimybė naudotis automobiliu, dovanos,
- iš dabartinių metu taikomų nepiniginio motyvavimo priemonių lojalumo skatinimo požiūriu aukščiausiai įvertintas tik telefonų sąskaitų apmokėjimas,
- aukštais vertinimo balais įvertintos ir šios dabartiniu metu taikomos psichologinės motyvavimo priemonės: pasitikėjimas, tinkamos užduotys, darbo įvertinimas ir kvalifikacijos kėlimo galimybės;
- įmonėje netaikomos šios lojalumą didinančios nepiniginio motyvavimo priemonės: sveikatos draudimas, sporto klubų ir grožio salonų abonementai, poilsio kelialapiai,
- materialinės motyvavimo priemonės: premijavimas, darbo užmokesčio padidinimas taikomos tik iš dalies;
- įmonėje netaikomos ar taikomos tik iš dalies šios lojalumą didinančios psichologinės motyvavimo priemonės: efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojų ir įmonės, darbo įvertinimas, užduočių tinkamumas.

## IŠVADOS

1. Darbuotojų lojalumo problema itin aktuali, atlikti moksliniai tyrimai atskleidė, kad Lietuva pagal darbuotojų lojalumo indeksą atsilieka nuo daugelio Europos šalių. Žemas darbuotojų lojalumas organizacijai žalingas veiksnys, jis mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir kartu didina darbuotojų kaitą. Atlikta motyvavimo priemonių lojalumo didinimui vertinti mokslinės literatūros analizė išryškino lojalumo vertinimo modelių stoką.
2. Pateikiamas motyvavimo priemonių, didinančių darbuotojų lojalumą vertinimo modelis paremtas abipusio grįžtamojo ryšio tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų stiprinimu. Darbuotojo lojalumo didinimo galimybės sietinos su darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimu, akcentuojant pagrindinį dėmesį šios priemonėms: materialinėms (piniginėms ir nepiniginėms, bei psichologinėms).
3. Empiriniu tyrimu nustatyta, kad UAB „EV sprendimai“ darbuotojų lojalumą organizacijai labiausiai sustiprintų:
  - šios nematerialinės (nepiniginės) priemonės: sveikatos draudimas ir poilsio kelialapiai, taip pat stažuotes ir naudojimąsi įmonės automobiliu.
  - materialinės priemonės - atlyginimo padidinimas ir premijos.
  - šios psichologinės priemonės: geras vadovavimas, patikimas vadovas, efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas bei tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas.
  - UAB „EV sprendimai“ darbuotojų lojalumą organizacijai didinimui rekomenduotina sukurti darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo sistemą paremtą platesniu ne materialinių, materialinių ir psichologinių darbuotojų lojalumo organizacijai didinimo priemonių panaudojimu.

## REKOMENDACIJOS

*UAB „EV sprendimai“ darbuotojų lojalumą organizacijai didinimui rekomenduojama:*

- sukurti darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo sistemą paremtą platesniu ne materialinių, materialinių ir psichologinių darbuotojų lojalumo organizacijai didinimo priemonių panaudojimu;
- naudoti šias ne materialinio darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo priemones: pasiūlyti darbuotojams poilsio kelialapius, sporto klubų ir grožio salonų abonementus, stažuotes; skatinti darbuotojus švenčių progomis, už darbinis nuopelnus dovanomis;

- naudoti šias materialinio darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo priemones: atlyginimų padidinimą už gerą darbą, premijavimą;
- naudoti šias psichologines darbuotojų lojalumo organizacijai skatinimo priemones: palaikyti efektyvų grįžtamąjį ryšį tarp vadovų ir darbuotojų, gerinti darbuotojų darbo sąlygas, sudaryti galimybę darbuotojams tobulėti (kelti kvalifikaciją), užtikrinti karjeros galimybes bei puoselėti organizacinę kultūrą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Almonaitienė J. (2011). Motivating Employees in Small and Medium Business Enterprises in the Context of Intense Workforce Emigration, *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (72).
2. Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D. (2010). Žmonių santykiai organizacijose. Kaunas: „Technologija“.
3. Bivainis, J., Morkvėnas, R. (2008). Darbuotojų žinių potencialo vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 9 (2).
4. Bloemer, J., Odekerken-Schroder, G. (2008). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, (4).
5. Čiutienė R. (2008). Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą, Kaunas.
6. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.
7. Ezigbo Ch. (2012). *Reducing Turnover by Motivation*. *European Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 17
8. Juščius V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmogiškųjų išteklių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, (13).
9. Kazlauskaitė U. (2010). Darbuotojų motyvacijos analizė Šiaulių miesto savivaldybėje, Šiauliai.
10. Kumpikaitė V., Rupšienė K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimo didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*.
11. Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. Tiltai.
12. Kyle G. T. Theodorakis N. D., Karageorgiou, A., Lafazani, M. (2010). The effect of service quality on customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of park and recreation administration*, 1, 1-15.
13. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic Role. Alexandria: Society for Human Resource Management.
14. Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje – vos penktadalis. Prieiga per internetą: [http://www.raita.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=13&cntnt01lang=lt\\_LT&cntnt01returnid=9](http://www.raita.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=13&cntnt01lang=lt_LT&cntnt01returnid=9)
15. Lobonova L., Stankevičiūtė A. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
16. Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje – vos penktadalis. Prieiga per internetą: [http://www.raita.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=13&cntnt01lang=lt\\_LT&cntnt01returnid=9](http://www.raita.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=13&cntnt01lang=lt_LT&cntnt01returnid=9)

17. Malley J., *Creating Employee Loyalty*. (2014). Prieiga per Internetą: <http://www.docstoc.com/docs/23600848/Creating-Employee-Loyalty>.
18. Mejerytė-Narkevičienė, K. Vetremskienė V. (2009). Kvalifikacijos kėlimas, kaip motyvavimo priemonė turizmo organizacijose. Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje: respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga, Vilnius.
19. Navickaitė J. (2011). Organizacijos vidinės komunikacijos procesai žinių vadybos kontekste, Kaunas.
20. Reem Y. (2011). *Motivating publish sector employees*.
21. Uktverytė K. (2014). Specialistų motyvavimas dirbti socialines – edukacines paslaugas jaunimui teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose, Klaipėda.
22. Urdzikova J., Kiss J. (2009). Motivation – a way to retain key employees, Research papers faculty of materials science and technology in trnava slovak university of technology in Bratislava.
23. Palidauskaitė J. (2009). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Prieiga per internetą: <[http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19\\_4\\_Palidauskaite.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf)>.
24. Pinder C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*, second edition, Psychology press, 2014.
25. Poluchina, O. (2008). Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai. Prieiga per internetą: . [http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text\\_id=397&career\\_style=](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=397&career_style=)
26. Papšienė P., Vilkaitė N. (2009). Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmoniškųjų išteklių vadyba: teorinės įžvalgos. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Mokslo darbai, 19(4).
27. Pečiulienė L. (2013). Lojalumo prasmė ir vertė. Prieiga per internetą: <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte.html>
28. Petkevičiūtė N. (2006). *Karjeros valdymas: asmeninė (individualioji) perspektyva*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
29. Petrauskas, D. (2012) *Karjeros planavimo politikos Lietuvos policijoje įgyvendinimo analizė*, Kaunas.
30. Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*, second edition, Psychology press.
31. Pusvaškytė, L. (2009) *Nuo vidinės komunikacijos prie darbuotojų lojalumo*. Vadovas.
32. Repšienė, V., Merkevičius J. (2009). Veiksniai, formuojantys personalo lojalumą verslo organizacijoje. *Verslas XXI amžiuje: 12-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos*

- „Mokslas - Lietuvos ateitis“, įvykusios 2009 m. vasario 5 d., pranešimų medžiaga. P.1-7. Vilnius.
33. Rumšienė, V. Motyvacinių veiksnių poveikis darbuotojų lojalumui turizmo organizacijose (Magistro darbas, Lietuvos kūno kultūros akademija).2011.
  34. Riškutė V. (2011). Bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai nustatymas, Šiauliai.
  35. Stankevičienė A., Lobanova L.2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius. VGTU. Technika.
  36. Stancikienė, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2009.
  37. Skobejūtė, G. (2010). Viešbučių „Europa Royal Kaunas“ ir „Reval hotel Neris“ darbuotojų lojalumo ypatumai, Kaunas, 2010.
  38. Stevenson A. Loyal. Oxford Dictionary of English. Oxford University Press. Prieiga per internetą: <<http://www.oxfordreference.com/views/>
  39. Skiotienė V. (2009). Lojalumas krizės sąlygomis, Vakarų ekspresas.
  40. Stundžė L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos Lyties aspektu. Informacijos mokslai.
  41. Šavareikienė D., Daugirdas L. (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty. Social Research, 2 (16).
  42. Šurpickaja E., Melnikas B. (2009). Tarptautinėje aplinkoje dirbančių darbuotojų teorinis lojalumo modelis. Verslas XXI amžiuje 12-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2009 m. vasario 5 d., pranešimai [CD], p 1–7. Vilnius : VGTU Verslo vadybos fakultetas.
  43. Tapinienė J. (2012). Vidinė komunikacija-būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=57>.
  44. Tremayne J. (2009). The science of service. Smart Business Cleveland, 3.
  45. Tyrimas: Lietuvoje kas penktas darbuotojas jaučiasi patenkintas, Prieiga per internetą: [http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/kitos\\_lietuvos\\_zinios/tyrimas\\_lietuvoje\\_kas\\_penktas\\_darbuotojas\\_jauciasi\\_patenkintas/](http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/kitos_lietuvos_zinios/tyrimas_lietuvoje_kas_penktas_darbuotojas_jauciasi_patenkintas/), print.1
  46. Večkienė, N., Veršinskienė, R. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 13.
  47. Veršinskienė, R. (2011). Darbuotojo lojalumas organizacijai kaitos kontekste. Vadovas, 10.
  48. Vveinhardt J., Kotovskienė J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose, Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2008 m., Nr. 2 (1

49. Viningienė D., Ramanauskas J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonės. *Management theory and studies for rural usiness and infrastructure development scientific journal*, Vol. 33. Nr. 4.
50. Virbickienė, D. (2014). *Odontologijos klinikos „x“ klientų lojalumo vertinimas*, Kaunas.
51. Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
52. Zeffane, R. (2009). *Pride and commitment in organizations: exploring the impact of satisfaction and trust climate*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 51, p. 163-176
- 53.
54. Žukauskaitė I, Dzimidis R. (2010). *Noriu čia dirbti* Prieiga per internetą: <[http://ovc.lt/wp-content/uploads/2010/10/organizacijos\\_patrauklumai\\_Raimundas-Dzimidis.pdf](http://ovc.lt/wp-content/uploads/2010/10/organizacijos_patrauklumai_Raimundas-Dzimidis.pdf)>.
55. Žapatorius J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Prieiga per internetą: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>>.
56. Žubikaitė A. (2013). *Darbuotojų motyvacija ikikriziniu ir kriziniu ir pokriziniu laikotarpiu*. Myklo Riomerio universitetas.
57. Žiogelytė L., Kšivickaitė G. (2014). *Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.70

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### ANKETA

#### Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto studentas Artūras Pekauskas atlieku tyrimą, kurio tikslas įvertinti motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui. Anketa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Jums tinkamiausio atsakymo langelį pažymėkite langelyje × arba parašykite savo nuomonę nurodytose vietose.

#### I. Informacija apie Jus.

##### 1. Jūsų lytis:

Vyras  Moteris

##### 2. Jūsų amžius:

mažiau nei 25 metų  25-40 metai  41-55 meta  56- ir daugiau

##### 3. Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis  Aukštesnysis  Aukštasis neuniversitetinis  Aukštasis universitetinis

##### 4. Jūsų socialinė padėtis:

Dirbu  Mokausi  Dirbu ir mokausi

##### 5. Jūsų užimamos pareigos:

Vadovas  Administratorius  Operatorius  Inžinierius  Mechanikas  Technikas  Kita.....

##### 6. Kiek laiko dirbate įmonėje?

Iki 2 m.  Nuo 2 iki 5m.  5 -10 m.  10 -20 m.  20 ir daugiau metų

##### 7. Jūsų pajamos per mėnesį atskaičius mokesčius:

Iki 500 Eur.  500-1000 Eur.  1001-2000 Eur.  2001-ir daugiau Eur.

##### 8. Ar Jūsų bendrovėje egzistuoja darbuotojų lojalumo skatinimo sistema?

Taip  Ne  Negaliu pasakyti

##### 9. Kaip manote ar Jūsų bendrovėje taikoma darbuotojų lojalumo įmonei skatinimo sistema yra veiksminga?

Taip  Ne  Negaliu pasakyti



**10. Įvertinkite, kokios nematerialinės (nepiniginės) priemonės labiausiai didintų Jūsų lojalumą bendrovei?** (kiekvienam pasirinktam teiginiui parinkite vieną atsakymo variantą: 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- neturiu nuomonės 4- sutinku, 5- visiškai sutinku).

Priemonės	1	2	3	4	5
Naudojimas automobiliu					
Dovanos					
Sporto klubų, grožio salonų abonementai					
Poilsio kelialapiai					
Stazuotės					
Sveikatos draudimas					
Gyvybės draudimas					

**11. Įvertinkite, kokios materialinės (piniginės) priemonės labiausiai skatintų Jūsų lojalumą bendrovei?** (kiekvienam pasirinktam teiginiui parinkite vieną atsakymo variantą: 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- neturiu nuomonės 4- sutinku, 5- visiškai sutinku).

Priemonės	1	2	3	4	5
Atlyginimo padidinimas					
Premijos					
Kraustymosi išlaidų kompensavimas					
Telefono sąskaitų apmokėjimas					
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti					
Parama šeimos nariams priežiūrai					

**12. Įvertinkite, kokios psichologinės priemonės labiausiai skatintų Jūsų lojalumą bendrovei?** (kiekvienam pasirinktam teiginiui parinkite vieną atsakymo variantą: 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- neturiu nuomonės 4- sutinku, 5- visiškai sutinku).

Priemonės	1	2	3	4	5
Geras vadovavimas					
Patikimas vadovas					
Efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir bendrovės					
Teigiamas įmonės įvaizdis					
Morali, etiška bendrovė					
Maloni bendrovės kultūra					
Tinkamos užduotys					
Darbo įvertinimas					
Pasitikėjimas					
Sprendimų priėmimo laisvė					
Tinkamos darbo sąlygos					
Palankus psichologinis klimatas					
Kvalifikacijos kėlimas (mokymai, seminarai, karjeros galimybės)					

13. Kaip vertinate dabar įmonėje taikomas darbuotojų lojalumo skatinimo priemones? ( kiekvienam pasirinktam teiginiui parinkite vieną atsakymo variantą: 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- neturiu nuomonės 4- sutinku, 5- visiškai sutinku).

Priemonės	1	2	3	4	5
<b>Materialinės (nepiniginės) priemonės</b>					
Naudojimasis automobiliu					
Dovanos					
Sporto klubų, grožio salonų abonementai					
Poilsio kelialapiai					
Stażuotės					
Sveikatos draudimas					
Gyvybės draudimas					
<b>Materialinės (piniginės) priemonės</b>					
Atlyginimo padidinimas					
Premijos					
Kraustymosi išlaidų kompensavimas					
Telefono sąskaitų apmokėjimas					
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti					
Parama šeimos nariams priežiūrai					
Atlyginimo padidinimas					
<b>Psichologinės priemonės</b>					
Geras vadovavimas					
Patikimas vadovas					
Efektyvus grįžtamojo ryšio palaikymas tarp darbuotojo ir bendrovės					
Teigiamas įmonės įvaizdis					
Morali, etiška bendrovė					
Maloni bendrovės kultūra					
Tinkamos užduotys					
Darbo įvertinimas					
Pasitikėjimas					
Sprendimų priėmimo laisvė					
Tinkamos darbo sąlygos					
Palankus psichologinis klimatas					
Kvalifikacijos kėlimas (mokymai, seminarai, karjeros galimybės)					