



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Aušra Jakubonienė

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR LOJALUMO
ORGANIZACIJAI ŠĄSAJOS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

PANEVĖŽYS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR LOJALUMO
ORGANIZACIJAI SĄSAJOS**

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Nida Kvedaraitė
(data)

Recenzentas

(parašas)
(data)

Projektą atliko

(parašas) Aušra Jakubonienė
(data)

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Aušra Jakubonienė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo darbo „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąsajos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 29 d.
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Aušros Jakubonienės**, baigiamasis darbas tema „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

Jakubonienė, Aušra. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąajos. *Magistro baigiamasis projektas / vadovas* doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *darbuotojų motyvacija darbui, darbuotojų motyvaciją darbui lemiantys veiksniai, darbuotojų lojalumas, darbuotojų lojalumo organizacijai formos / tipai.*

Panevėžys, 2017. 80 p.

SANTRAUKA

Darbo rinkos situacija Lietuvoje rodo, kad verslas tampa imlus inovacijoms, o sėkmingas jo vystymas priklauso nuo to, kokios bus investicijos į intelektualinio potencialo išsaugojimą bei plėtrą. Šiuolaikinėje organizacijoje išskirtinis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymui, o ypač skatinimui ir motyvacijai, nes motyvuotų darbui žmonių Lietuvoje nuolat mažėja. Dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų organizacijos patiria didelius nuostolius – didėja darbuotojų kaita, lemianti papildomus kaštus naujų darbuotojų paieškai ir pan. Kiekviena organizacija yra suinteresuota, kad joje dirbtų motyvuoti ir lojalūs darbuotojai, o šios problemos aktualumas ypač išryškėja sveikatos priežiūros įstaigose, nes aukšti reikalavimai profesijai ir menkas atlygio bei skatinimo mechanizmas lemia, kad vis daugiau medikų išvyksta dirbti į užsienį, kur suteikiamos geresnės darbo sąlygos, teisinis saugumas, didesnis atlygis už darbą. Šios problemos nagrinėjimui skirtas baigiamasis magistro projektas.

Darbo objektas: darbuotojų motyvacija ir lojalumas organizacijai. *Darbo dalykas:* darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąajos. *Darbo tikslas* – išnagrinėti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąveiką. Darbo tikslas detalizuojamas *uždaviniais*, lėmusiais tokią darbo struktūrą: teorinėje darbo dalyje analizuojami darbuotojų motyvacijos darbui teoriniai aspektai bei nagrinėjamos darbuotojų lojalumo organizacijai koncepcinės prielaidos; projektinėje darbo dalyje atliekamas darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąsajų Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose tyrimas. *Darbo metodika*, susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos bei aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės metodų.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad motyvacija yra apibrėžiama kaip darbuotojus skatinantys veiksniai / būdai / priemonės; veiklos skatinimo procesas; darbuotojų vidinė paskata / stimulus; darbuotojų norai / lūkesčiai; poreikių patenkinimas ir kt. Nors motyvacijai paaiškinti sukurta daug teorijų, tačiau jose dažniausiai išskiriami šie darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai: darbo užmokestis; papildomos finansinės priemonės; darbo sąlygos; organizacijos kultūra; vadovavimas; statusas / pripažinimas; karjeros / asmeninio tobulėjimo galimybė; dalyvavimas organizacijos valdyme; neformalios veiklos organizacijoje; įmonės automobilis; papildomos atostogos / poilsio dienos. Lojalumas yra plati sąvoka, dažniausiai apibrėžiama kaip darbuotojo atsidavimas / prisirišimas / ištikimybė; susitapatinimas su organizacija; darbuotojo santykiai su vadovu ar pritarimas organizacijos vertybėms ir atstovavimas joms ir pan. Lojalumas gali turėti daug formų ir tipų: emocinis, normatyvinis, tęstinis, išsaugantis, moralinis, iš išskaičiavimo, priverstinis, kurie lemia skirtingus darbuotojų lojalumo tipus: veteranas, svajotojas, paveldėtojas, zombis, lyderis, karjeristas, pakeleivis ir kt.

Empirinėje darbo dalyje atliktas darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąsajų Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose tyrimas atskleidė, kad reikšmingiausi darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai yra: papildomos atostogos / poilsio dienos, darbo sąlygos / vieta, darbo užmokestis, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, dalyvavimas organizacijos valdyme, o didžiausia jų dalis priklauso karjeristų lojalumo tipui. Tyrimo rezultatų analizės pagrindu galima teigti, kad tarp darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai yra statistiškai reikšmingas vidutiniškai stiprus, silpnas ir labai silpnas ryšys. Remiantis tyrimo rezultatais sukonstruotas darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo tipų sąveikos modelis gali būti pritaikomas praktiškai, siekiant tikslingai parinkti motyvacijos darbui priemones pagal atitinkamą darbuotojų lojalumo tipą.

Jakubonienė, Aušra. The Relationship between Employee Motivation and Loyalty to Organization: *Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. Nida Kvedaraitė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: *employees' work motivation, the factors that determine the employees' work motivation, employees' loyalty, the types/forms of the employees' loyalty to organization.*

Panevėžys, 2017. 80 p.

SUMMARY

The situation of the contemporary employment in Lithuania indicates that business is becoming more receptive to innovations, and the success of its development depends on the investments in the maintenance and broadening of the intellectual potential. Therefore, each modern organization turns its exceptional attention to human resources' management, especially to employees' incentive and motivation, as there are less and less work motivated people in Lithuania. Because of not motivated workers the organizations face big losses, such as, the increased change of the manpower and the expenses on the searches of the new employees, etc. Every organization is interested in having motivated and loyal employees, and the urgency of this problem is especially relevant in medical organizations, as very high professional requirements and very low payment and incentive mechanism forces many medical professionals leave to other countries that offer better working conditions, legal safety and higher payment. The Master's thesis analyses these problems.

The subject of this work is the employees' motivation and loyalty to organization. *The thing of the study* is the relation between the employees' work motivation and loyalty to organization. *The object of the work* is to look into the interaction between the employees' motivation and loyalty to organization. The object of the study is detailed with *the tasks* that have determined such structure of the work: the theoretical part analyses the theoretical aspects of employees' work motivation and the conceptional suppositions of the employees' loyalty to the organization; the practical part of the work includes the research of the relations between the employees' work motivation and loyalty to organization in Ukmergė Primary Medical Treatment organizations. *The work methods*, that helped to solve the tasks, consist of the analysis of the scientific literature, articles, the questionnaire, the methods of the descriptive statistics and the correlation analysis.

The analysis of the scientific literature revealed that motivation is defined as the factors/methods/means that induce the employees; the process of stimulation; the employees' intrinsic inducement/stimulus; the employees' wishes/ expectations; satisfaction of needs, etc. Although there are many theories explaining motivation, the most common factors that determine the employees' work motivation are: payment, extra financial means, work conditions/ place; the culture of the organization; management; status and acknowledgement; the prospects of the personal and career rise; participating in company's management; not formal events in the organization; the organization car; supplementary holidays/ days off. Loyalty is a wide concept mostly described as the employees' devotion/ attachment/ faithfulness; identification with the organization; relations with the leader or the approval and representing the values of the organization, etc. Loyalty can have many forms, types and levels: emotional, normative, continued, preserving, moral, out of use, compulsory, which decide the types of loyalty: a veteran, a dreamer, a zombie, a leader, a careerist, a fellow-traveller, etc.

The empirical part research of the relations between the employees' work motivation and loyalty to organization in Ukmergė Primary Medical Treatment organizations revealed, that the most significant motivating factors are: supplementary holidays/ days off, work conditions and workplace, payment, the prospects of the personal and career rise, participating in company's management. The survey also detected, that most employees belong to the careerist loyalty type. According to the correlation analysis there is statistically medium strong, weak or very strong connection between employees' work motivation and loyalty to organization. The model of the interaction between the employees' work motivation and loyalty types, that has been constructed based on the research results, can be used in practice trying to purposefully chose the motivating means according to the employees' loyalty type.

TURINYS

Ižanga	8
1. Darbuotojų motyvacijos darbui teorinės prielaidos	10
1.1. Motyvacijos sampratos analizė	10
1.2. Darbuotojų motyvacijos darbui veiksniai	14
2. Darbuotojų lojalumo organizacijai koncepcinė analizė	31
2.1. Lojalumo sampratos analizė	31
2.2. Darbuotojų lojalumo organizacijai formos / tipai	34
3. Darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąsajų Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose tyrimas	41
3.1. Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų charakteristikos	41
3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas	43
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	48
3.3.1. Darbuotojų motyvaciją darbui lemiančių veiksnių raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose	48
3.3.2. Darbuotojų lojalumo organizacijai tipų raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose	60
3.3.3. Darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąveika Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose	65
4. Darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąveikos modelis	70
Išvados ir rekomendacijos	72
Literatūra	74
Priedai	81

IŽANGA

Pasaulinė konkurencija, technologijų ir darbo rinkos pokyčiai keičia daugelio verslo organizacijų strategines nuostatas bei požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, nes darbuotojai tampa vienu svarbiausių ekonominių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos kokybę ir rezultatus. Žmogiškųjų išteklių valdyme išskirtinę vietą užima tiek darbuotojų motyvacija, tiek pasitenkinimas darbu ir organizacija, lūkesčiai bei kiti, net ir individualūs faktoriai.

Moksliniame kontekste dažnai aptinkamas teiginys, jog motyvuotas darbuotojas – lojalus darbuotojas – tai organizacijos turtas, sėkmės garantas ir kiekvieno vadovo svajonė. Moksliniai tyrimai taip pat patvirtina, kad tokie darbuotojai suteikia organizacijai įvairiapusę naudą: aukštesnę prekių ir suteiktų paslaugų kokybę, vartotojų pritraukimą ir išlaikymą, didesnį produktyvumą ir, žinoma, pelną. Todėl pastaraisiais dešimtmečiais, kai verslas vis dažniau susiduria su sparčia aplinkos, taip pat ir darbuotojų kaita, jų motyvacijos darbui, įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai didinimas tampa prioritetine ilgalaikės sėkmės organizacijos veikla.

Kiekviena organizacija yra suinteresuota, kad joje dirbtų motyvuoti ir lojalūs darbuotojai, o šios problemos aktualumas ypač išryškėja sveikatos priežiūros įstaigose, nes aukšti reikalavimai profesijai ir menkas atlygio bei skatinimo mechanizmas lemia, kad vis daugiau medikų išvyksta dirbti į užsienį, kur suteikiamos geresnės darbo sąlygos, teisinis saugumas, didesnis atlygis už darbą. Tai rodo, kad siekiant išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, nebepakanka padidinti atlygį už darbą ar suteikti papildomas vertes darbuotojams, būtinas kruopštus ir nuoseklumo reikalaujantis procesas, kuriame įvertinus darbuotojų poreikius, siekius, vertybes ir lūkesčius, reikalinga pasitelkti visą kompleksą originalių ir savitų priemonių, įgalinančių didinti darbuotojų motyvaciją darbui ir lojalumą organizacijai.

Darbo ištirtumas ir mokslinis naujumas. Mokslinių šaltinių analizė atskleidžia, kad įvertindami darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai svarbą, jų sąsajas su įvairiais darbo ir organizacijos aspektais, daug dėmesio pastarosios problemos analizei skiria tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai. Autoriai (Armstrong, 2001; Premoli, 2003; Wright, 2004; Bedny ir Karwowski, 2006; Lipinskienė, 2008; Кибанов, Баткаева, Митрофанов ir Ловчеева, 2010; Haas ir Lautenschlager, 2011; Katou, 2013; Klimenko, 2015; Бойко ir Мартаков, 2016) analizuoja motyvacijos sampratą, teorijas ir darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius. Lojalumo aspektai (samprata, lojalumo formos, tipai) taip pat nagrinėjami jau ne vieną dešimtmetį (Dessler, 2005; Elding, 2005; Diskienė, 2007, 2012; Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008; Hale ir Whitlam, 2009; Welch, 2009; Stankevičienė, 2010; Kaya, Koc ir Topcu, 2010; Boselie ir Veld, 2012). Tenka pastebėti, kad nors daugelyje mokslinių šaltinių darbuotojų motyvacija darbui nagrinėjama skirtingais aspektais ir įvairiuose kontekstuose, visgi pasigendama koncepcinių prielaidų ir tyrimų,

kuriuose darbuotojų motyvacija būtų analizuojama sąsajose su lojalumu organizacijai. Be to, identifikuoti nuo ko priklauso darbuotojų motyvacija darbui ir lojalumas organizacijai, yra gana sudėtinga, nes organizacijose dirba individai su skirtingais asmeniniais siekiais, poreikiais ir interesais, pasirengimo lygiu ir vertybėmis. Tai leidžia apibrėžti šio darbo mokslinę problemą, kurią konkretizuoja klausimai: *kokie veiksniai ir motyvai lemia darbuotojų motyvaciją darbui? kokius motyvuojančius veiksnius reikalinga pasitelkti, siekiant didinti darbuotojų lojalumą organizacijai?*

Darbo objektas: darbuotojų motyvacija ir lojalumas organizacijai.

Darbo dalykas: darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąsajos.

Darbo tikslas – išnagrinėti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąveiką.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos darbui koncepcines prielaidas.
2. Išanalizuoti darbuotojų lojalumą organizacijai teoriniame kontekste.
3. Ištirti darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai raišką bei sąsajas Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai: statistinė tyrimo duomenų analizė, aprašomoji statistika ir koreliacinės analizės metodas.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtingais mokslininkų požiūriais, susistemintos ir apibrėžtos motyvacijos ir lojalumo sampratos; identifikuoti ir išnagrinėti darbuotojų motyvacijos darbui veiksniai ir lojalumo organizacijai formos / tipai.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta konkreti tyrimo metodika, sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentarijus bei instrumentas sudaro galimybę empiriškai ištirti darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai raišką; identifikuoti darbuotojų motyvacijos darbui veiksnių ir lojalumo organizacijai tipų sąsajas. Sukonstruotas darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąveikos modelis gali būti naudojamas praktikoje, tikslingai parenkant darbuotojų motyvacijos darbui priemones pagal skirtingą jų lojalumo tipą.

Darbo struktūra: santrauka, įžanga, 4 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 6 priedai, 20 paveikslų, 3 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 157 šaltiniai.

Publikacija darbo tema: Jakubonienė, A., Kvedaraitė, N. Darbuotojų lojalumo organizacijai teorinis pagrindimas // Technologijų ir verslo aktualijos 2017: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2017 balandžio 21 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2017. ISBN 9786090212363.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINĖS PRIELAUDOS

1.1. Motyvacijos sampratos analizė

Motyvacija yra vienas iš veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus įvairiose gyvenimo srityse. Asmuo gali būti nepaprastai motyvuotas siekti tikslų, karjeros aukštumų, tačiau šiuos motyvus turi papildyti jo žinios, išsilavinimas, nuolat tobulinami sugebėjimai, patirtis ir kitos sąlygos. Kaip teigia Žaptorius (2007), motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia periodiškai papildyti, nes įvairios motyvacijos teorijos formuoja nuostatą, jog motyvacija ilginiui gali mažėti ar tiesiog „išsisklaidyti“. Todėl, darbuotojų motyvacija yra priemonė, kurią paitelkdami organizacijos vadovai formuoja darbo santykius organizacijoje.

Įvairūs vadybos ir valdymo teoretikai bei kiti socialinių mokslų specialistai pažymi, kad organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio ir sąmoningo organizacijos narių pasiaukojimo. Pagrindinis įmonių vadovų bei savininkų tikslas yra pasiekti, kad kiekvienas darbuotojas prisidėtų prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Siektina, kad darbuotojas jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla bei tikėtų, kad dirbdamas jis patenkins savo poreikius. Mokslinių tyrimų duomenimis nustatyta, kad pagrindinė motyvacijos priemonė yra darbo užmokestis. Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje yra pagrindinis darbuotojų skatinimo veiksnys, todėl ji turi būti teisinga, nuosekli ir aiški. Mokslininkai pažymi, kad darbo užmokestis, kaip pagrindinė motyvacijos priemonė, daugiausia naudojama privačiame verslo sektoriuje. Panašią nuomonę išsako Perry ir Wise (1990) teigdami, kad motyvacija viešajame sektoriuje dirbančių darbuotojų yra stipresnė dėl jų vidinių motyvacinių veiksnių darbui ir jiems labiau būdingas pasiaukojimas, nes yra labiau linkę į altruizmą. Tačiau, ar galima laikyti tokią mokslininkų išvadą besąlygiškai teisinga, išsamių tyrimų duomenų nepavyko rasti.

Daugelio organizacijų praktika rodo, kad didėjant decentralizacijai ir pavaldinių įtakai organizacijos valdymui, didėja ir jos darbo našumas, o panaudojus profesinius gebėjimus, didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu, kuris neretai tapatinamas su motyvacijos sąvoka (Šavareikienė, 2008). Šis požiūris prioritetą skiria žmogaus kūrybinės, profesinės veiklos ir iniciatyvos motyvavimui, nes motyvacinė vadyba, remiantis Wurtzel (2004), reiškia valdymo procesą, kuris pagrįstas darbinio elgesio motyvacijos prioritetais, orientuotais į rezultatą ir pastangas, sudarant motyvacijos modelius atskiriems kolektyvams, grupėms ar individams.

Motyvacijos sąvoka, pasak daugelio autorių (Jucevičienė, 1996; Paliduskaitė, 2007; Šavareikienė, 2008) teigimu, kilusi iš lotynų kalbos žodžio, reiškiančio judėti, versti. Anglų ir prancūzų kalboje terminu „*motivation*“ apibūdinama tai, kas motyvuoja, t. y. energija, veikianti individo veiklą ir procesus, metodai bei poveikio priemonės motyvacijai didinti. „Tarptautinių

žodžių žodyne“ (2005) motyvacija apibūdinama kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai. Atsižvelgdama į tai, Marcinkevičiūtė (2003) siūlo atskirti dvi motyvacijos sąvokas: poveikį darbuotojų motyvacijai bei poveikio metodus ir priemones.

Moksliniuose darbuose motyvacijos sampratos analizei daug dėmesio skiria tiek lietuvių, tiek užsienio šalių autoriai, pateikdami motyvacijos sampratą skirtinguose (socialiniame, psichologiniame, organizaciniame, ekonominiame) kontekstuose. Armstrong (2001) teigimu, motyvacija – tai pagrindinis principas, kai veikla lemiamą žmogaus sugebėjimų, nes nė viena užduotis negali būti sėkmingai atlikta už ją atsakingo žmogaus, jeigu jis nepajėgus tai padaryti.

Diskienė ir Marčinskas (2007) į motyvaciją žvelgia per psichologinę prizmę ir ją apibrėžia kaip asmens psichologinę būseną, lemiančią jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti, siekiant tikslo.

Chomentauskienės (2008) požiūris į motyvaciją yra ne tik psichologinis, bet ir socialinis, nes ji motyvaciją įvardija, kaip santykinai pastovią nuostatą arba emocinę reakciją į užduotis bei fizines ir socialines darbo sąlygas. Šavareikienė (2008) motyvaciją apibrėžia kaip argumentą, atsakančią į klausimą, kodėl verta atlikti tam tikrą veiklą. Panašų požiūrį į motyvaciją pateikia Khadir (2011) teikdamas, kad motyvacija yra priežastis, dėl ko žmonės nusprendžia daryti tai, ką jie daro, kaip ilgai jie žada tęsti veiklą ir kiek pastangų į ją ketina įdėti. Haase ir Lautenschager (2011) kalbėdami apie motyvaciją žvelgia dar plačiau, apimdami ir organizacinį kontekstą, nes, jų manymu, motyvacija – tai kriterijus, kuris aktualus ne tik įgyvendinant tam tikras funkcijas, veiklą organizacijoje, bet ir renkantis darbą bei suvokiant karjeros galimybes.

Organizaciniu požiūriu motyvaciją nagrinėja Бойко ir Мартаков (2016), kurie teigia, kad motyvacija yra visapusiškas požiūris į personalo valdymą, siekiant sukurti skatinančius motyvus, kurie ilgainiui veikia produktyvią personalo veiklą, vykdant savo pareigas ir užduotis.

Vasiljevienė (2007) į darbuotojų motyvaciją žvelgia kaip į ekonominius veiksnius ir teigia, kad motyvacija gali būti sumažėjusi ir nulemta įvairių priežasčių: aukšto nedarbo lygio ir žemo pragyvenimo lygio. Ekonominį kontekstą pabrėžia ir Katou (2013), kuris mano, kad darbuotojų motyvacija yra tai, kai atlikdami pavestas užduotis, darbuotojai įdeda daugiau pastangų ir lengviau priima sprendimus probleminėse ir krizinėse organizacijos situacijose.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad motyvacijos sąvoka yra gana plati ir nėra lengvai apibrėžiama. Detalesnė motyvacijos sampratos analizė ir susisteminti duomenys leidžia išskirti esminius mokslininkų (Armstrong, 2001, Taločkienė, 2002; Premoli, 2003; Elding, 2005; Bedny ir Karwowski, 2006; Miljkovic, 2007; Lipinskienė, 2008; Кибанов, Баткаева, Митрофанов ir Ловчиева, 2010; Haas ir Lautenschlager, 2011; Katou, 2013; Klimenko, 2015; Бойко ir Мартаков, 2016) požiūrius į motyvaciją, kurie ją apibūdina kaip *darbuotojus skatinančius veiksnius / būdus / priemones; veiklos skatinimo procesą; darbuotojų vidinę paskatą / stimulą; darbuotojų norus / lūkesčius / troškimus / viltis; darbuotojų poreikių patenkinimą / užtikrinimą* (žr. 1 priedą).

Atsižvelgiant į mokslininkų grupės (Taločkienė, 2002; Premoli, 2003; Wright, 2004; Elding, 2005; Pollard ir Hotho, 2006; Bedny ir Karwowski, 2006; Levanaitė ir Raubickas, 2010; Legkauskas ir Maziliauskaitė, 2013) nuomonę, vyraujantis požiūris į motyvacijos sampratą siejamas su *darbuotojus skatinančiais veiksniais / būdais / priemonėmis* (žr. 1 priedą). Keleto autorių (Stoner, Freeman ir Gilbert, 2000; Premoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Latham ir Pinder, 2005; Bedny ir Karwowski, 2006; Legkauskas ir Maziliauskaitė, 2013) darbuose motyvacija nagrinėjama kaip pagrindinis veiksnys, skatinantis žmones dirbti. Pagal darbuotojų motyvaciją vadovai pritaiko tokias darbo užduotis ir atlyginimą, kas priverstų žmones tikslėti.

Šiek tiek kitokią nuomonę pateikia Premoli (2003), kuris pažymi, kad motyvacija – tai veiksniai, kurie priklauso nuo darbuotojo gyvenimo ir karjeros fazės. Pavyzdžiui, darbuotojui, kuris yra jaunas, ką tik baigęs mokslus bei žengiantis pirmus žingsnius įmonėje, svarbiausias motyvacinis veiksnys bus viršininkas. Pritariamą nuomonę apie motyvaciją išsako Latham ir Pinder (2005), teigdami, kad motyvacija yra visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos veiksnių, kurie stimuliuoja jo darbinę veiklą ir paprastai nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Pasak Zakarevičiaus (2004, 2008), motyvacija grindžiama ekonominiais (materialiniais), organizaciniais (administraciniais, teisiniais), sociopsichologiniais darbuotojus skatinančiais veiksniais, kurie, anot Bedny ir Karwowski (2006), ir lemia darbo efektyvumą.

Apibendrinant Legkausko ir Maziliauskaitės (2013) nuomonę, motyvacija ir yra tas veiksnys, dėl kurio darbuotojai tampa lojalūs įmonei, o tai pasireiškia per teigiamą prekių ir paslaugų reprezentavimą, ilgalaikių santykių kūrimą ir darbuotojų kaitos išlaidų mažinimą.

Wright (2004) žvelgdamas į motyvaciją, kaip darbuotojų skatinimo būdą, išsako nuomonę, kad motyvacija yra vienas iš veiksmingiausių būdų darbuotojams leisti pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. Šis autorius žvelgia plačiau ir glaudžiau susieja motyvaciją su organizacija. Jam pritariančią nuomonę pateikia Pollard ir Hotho (2006), pažymėdami, kad motyvacija – tai yra vienas iš būdų įveikti ekonominį nuosmukį, stiprinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Kitų autorių (Taločkienė, 2002; Elding, 2005; Marcinkevičiūtė, 2006; Levanaitė ir Raubicas, 2010) darbuose motyvacijos samprata siejama su motyvacijos priemonėmis. Pavyzdžiui, Taločkienė (2002) pažymi, kad motyvacija – tai laiku pastebėtos pastangos ir tinkamai parinktos priemonės, kurios didina darbuotojo pasitenkinimą darbu ir pačia organizacija. Pasak Elding (2005), motyvacija turi būti suvokiama kaip darbuotojų skatinimas įvairiomis priemonėmis atlikti darbą kuo geriau, kokybiškiau, nes tai leidžia greičiau ir lengviau pasiekti verslo įmonės iškeltus tikslus. Marcinkevičiūtė (2006), kalbėdama apie priemones, daugiau akcentuoja tai, kad darbuotojų motyvacija yra siekis priemones taikyti pagal aiškiai nustatytus motyvus, svarbius atskiriems darbuotojams. Levanaitė ir Raubicas (2010) pažymi, kad motyvacija – tai taikymas tokių

motyvacijos priemonių, kurios suteikia darbuotojui galimybę sustiprinti ryšį su įmone. Šie mokslininkai akcentuoja adekvatų darbuotojų darbo krūvį, tinkamą kontrolę ir priežiūrą darbe, nes tai ypač aktualu, siekiant išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus įmonėje.

Dar vieną požiūrį į motyvaciją pateikia mokslininkai (Valackienė, 2005; Lau ir May, 2007; Lipinskienė, 2008; Viningienė ir Ramanauskas, 2012; Клименко, 2015) ją apibrėždami *kaip veiklos skatinimo procesą* (žr. 1 priedą). Клименко (2015) motyvaciją nagrinėja platesniame, ne tik organizaciniame kontekste ir ją apibūdina kaip procesą, skatinantį save ir kitus veikti siekiant tikslų. Valackienės (2005) teigimu, motyvacija – tai procesas, skatinantis imtis veiklos ir padedantis siekti organizacijos tikslų. Pasak Viningienės ir Ramanausko (2012), motyvacija įvardijama kaip procesas, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes, t. y. įmonė, skatindama darbuotoją veikti, tenkina jo poreikius, o darbuotojas už gaunamą dėmesį atsilygina siekdamas įmonės tikslų. Panašų požiūrį pateikia ir Lipinskienė (2008), teigdama, kad motyvacija yra supratimas, kaip vidinė individo jėga skatina individą pasiekti asmeninių bei organizacijos tikslų. Kadangi įvairūs veiksniai veikia žmogaus viduje ir išorėje, būtina siekti suprasti, kas skatina tam tikrą darbuotojo elgseną. Tai apibendrinama Lipinskienė (2008) teigia, kad motyvacija yra elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai.

Dar kiti mokslininkai (Appleby, 2003; Kirstein, 2010; Ezigbo, 2012; Klimavičiūtė, 2013), analizuodami motyvaciją, teigia, kad motyvacija – tai *darbuotojų vidinė paskata / stimulus* (žr. 1 priedą). Appleby (2003) ir Ezigbo (2012) sutaria, kad motyvacija vadinama individo polinkiais, troškimais, paskatos, poreikiais, stimulai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį, skatindami individą atlikti darbą geriausiai pagal savo išgales. Kirstein (2010) pateikia šiek tiek kitokį požiūrį ir pažymi, kad motyvacija daugiau yra vidinė paskata, o motyvavimas yra poveikio elgsenai darymas. Klimavičiūtės (2013) teigimu, motyvacija – tai motyvo atsiradimas, veiklos paskata, kuri susidaro dėl subjekto gyvenimo sąlygų ir lemia jo aktyvumo kryptingumą.

Mokslininkai (Dember ir Earl, 1957; Lukoševičius ir Martinkus, 2001; Appleby, 2003; Robbins, 2003; Chughtai, 2013) savo darbuose pateikia dar vieną požiūrį į motyvaciją ir tvirtina, kad motyvacija – tai *darbuotojų norai / lūkesčiai / troškimai / viltys* (žr. 1 priedą). Dember ir Earl (1957) motyvaciją apibrėžia kaip atitiktį tarp to, ko žmogus tikėjosi, t. y. kokie buvo jo lūkesčiai, ir to, kas realiai vyksta, t. y. koks yra rezultatas. Panašų požiūrį į motyvaciją išsako ir Chughtai (2013), motyvaciją įvardydamas kaip pateisintas naujai atrinkto darbuotojo viltis ir lūkesčius. Tačiau šis autorius taip pat pažymi, kad nepatenkinta vidinė darbuotojo motyvacija gali virsti stipria vidine demotyvacija. Appleby (2003) pateikia šiek tiek kitokį motyvacijos apibrėžimą, motyvaciją įvardydamas kaip individo polinkius, troškimus, paskatas ir poreikius, kurie nukreipia bei kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Robbins (2003) motyvaciją sieja su individo noru ką nors padaryti.

Kita mokslininkų grupė (Lukoševičius ir Martinkus, 2001; Appleby, 2003; Robbins, 2003; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Кибанов, Баткаева ir Ловчеева, 2010; Diskienė, 2012; Viningienė ir Ramanauskas, 2012) teigia, kad motyvacija – tai *darbuotojų poreikių patenkinimas / užtikrinimas* (žr. 1 priedą). Mokslininkai Lukoševičius ir Martinkus (2001) motyvaciją įvardija kaip žmogaus norus ir poreikius. Apie poreikių patenkinimą, analizuodami motyvacijos sampratą, kalba Appleby (2003) ir Robbins (2003). Petkevičiūtės ir Kalininos (2004) nuomone, motyvacija – tai galimybė suteikti norimą atlygį už darbą ir patenkinti darbuotojų poreikius, siekiant, kad sustiprėtų jo įsipareigojimas organizacijai. Кибанов, Баткаева ir Ловчеева (2010) manymu, darbuotojų motyvacija – tai siekis patenkinti jų poreikius per darbą, tuo pačiu nukreipiant į organizacijos tikslų pasiekimą. Anot Diskienės (2012), motyvacija yra svarbiausių darbuotojų saugumo ir tobulėjimo poreikių užtikrinimas, kuris, pasak Viningienės ir Ramanausko (2012), verslo įmonės kontekste įvardijamas kaip procesas, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes, t. y. skatindama individą veikti, organizacija tenkina jo poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra ne tik paties individo vidiniai ir išoriniai motyvai, dėl kurių jis atlieka tam tikrus veiksmus ir vykdo atitinkamą veiklą, bet ir organizacijos įvairiapusių motyvuojančių priemonių įgyvendinimas, siekiant, kad individo lūkesčiai būtų patenkinti, o asmeniniai tikslai sutaptų su organizacijos tikslais. Moksliniame kontekste motyvacija yra suvokiama kaip darbuotojus skatinantys veiksniai / būdai / priemonės; veiklos skatinimo procesas; darbuotojų vidinė paskata / stimulus; darbuotojų norai / lūkesčiai / troškimai / viltys; darbuotojų poreikių patenkinimas / užtikrinimas. Įvertinant tai, kiekviena organizacija turi atsižvelgti į darbuotojus motyvuojančius veiksnius bei pasirinkti optimaliausius motyvavimo būdus ir metodus, kurių teorinė analizė pateikiama kitame šio darbo poskyryje.

1.2. Darbuotojų motyvacijos darbui veiksniai

Organizacijose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir jų motyvacija dirbti, reiškiasi labiau. Todėl organizacijų vadovams svarbu išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus. Kaip teigia Zakarevičius (2004), motyvuoti darbuotojus galima šiais būdais: ekonominiais (materialiniais), organizaciniais (administraciniais, teisiniais), sociopsichologiniais. Tačiau visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra. Motyvuojančių priemonių pasirinkimą lemia įmonės tipas, vidaus tvarka, darbo specifiška, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, įmonės ir darbuotojų materialinė padėtis. Jei darbuotojas neįsijaučia pasitenkinimo darbu, nėra pakankamai motyvuotas, jis gali pasirinkti kitą, labiau patrauklią organizaciją.

Mokslininkų darbuose akcentuojama gausa veiksnių, skatinančių darbuotoją dirbti (darbo užmokestis, pagarba, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir pan.), iš kurių vieni yra priskiriami išorinei motyvacijai (išoriniai veiksniai: darbo užmokestis, premijos, priedai, kitas atlygis), kiti – vidinei motyvacijai (vidiniai veiksniai: apima neapčiuopiamus, daugiau moralinius faktorius: pasitenkinimą, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą, savirealizaciją, savivertę ir kt.).

Savo darbuose mokslininkai kalba ir apie motyvacinių veiksnių skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje. Perry ir Hondeghem (2008) pasiūlytas motyvacinių veiksnių apibūdinimas viešajame sektoriuje – motyvai ir veiksmai, nukreipti į visuomenę, yra kilę dėl noro daryti kitiems gera ir formuoti gerovę visuomenėje.

Bagdonas (2000), analizuodamas Herzberg požiūrį į motyvaciją ir motyvuojančius veiksnius, pastebi, kad šis autorius motyvavimo veiksnius skiria į dvi grupes: higieninius (tarpasmeniniai santykiai, fizinės darbo sąlygos, darbo užmokestis ir premijos, organizacijos politika, darbo sauga) ir motyvacinius (atsakomybės, domėjimosi, augimo ir kt.). Jis teigia, kad žemieji (fiziologiniai) poreikiai ne motyvuoja, o užtikrina, kad neatsirastų nepasitenkinimas darbu ir demotyvaciniai veiksniai. Tačiau tie patys motyvaciniai veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones (Žaptorius, 2007).

Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra, nes jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Skatinimo priemonės sudaro dvi dalys: pirma – sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai. Jos yra pirmiausia – kolektyvo tradicijų dalis, antra – originalios priemonės, kurių reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone (Žaptorius, 2007).

Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją, yra darbo užmokestis. Jei bendra šalies ekonomika yra aukšto lygio ir bedarbystė maža, darbuotojų kaita auga, nes žmonės ieško geresnių galimybių įvairiose organizacijose. Kita vertus, jei darbą sunku gauti (tai būdinga esant aukštam nedarbo lygiui), nepatenkinti darbuotojai ir toliau dirbs. Dauguma pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu.

Taločkienė (2002) akcentuoja, kad laiku pastebėtos pastangos ir tinkamai parinktos motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, patrauklūs mokymo kursai, stažuotė ar atlygis, aukštesnės pareigybės, o gal tik daugiau kūrybinės laisvės ir atsakomybės, sustiprintų darbuotojo pasitenkinimą darbu ir organizacija, o įmonė ugdytų sau lojalų darbuotoją. Įvertintas žmogus bet kokioje gyvenimo situacijoje patiria malonumą, kurį sieja su savo pasiekimais, o vėliau ne tik su asmenine, bet ir organizacijos sėkme.

Nors motyvacijai paaiškinti sukurta daug teorijų, iki šiol nėra bendros, visa apimančios ir universalios motyvacijos teorijos. Motyvacijos veiksnių paieška gali būti prilyginama teisingo kelio paieškoms. Žiūrint paviršutiniškai, gali pasirodyti, kad dalis motyvų dažniausiai būna skirti demonstracijai, viešajai nuomonei formuoti, kai tikrieji motyvai taip ir lieka neatskleisti. Motyvacija, Palidauskaitės (2007) teigimu, gali būti priskirta prie latentinių reiškinių, ir tiriant ją nėra garantijų, kad bus matuojami būtent tie dydžiai, kurie lemia žmonių pažiūras bei elgesį. Kita problema, Palidauskaitės (2007) manymu, matuojamų dydžių (pasitenkinimas darbu, lūkesčių išsipildymas ir kt.) apibrėžtumas, aiškumas ir jų tarpusavio santykis.

Įmonių vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją dirbti, turi taikyti pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti socialines garantijas, gerinti darbo aplinką ir įmonės kultūrą, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes, daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti darbuotojams, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įmonės rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus (Klupšas, 2009). Šios darbuotojų motyvavimo priemonės atitinka ir kitų autorių siūlomus darbuotojų motyvavimo veiksnius (Marcinkevičiūtė, 2006; Jugert, 2009 ir kt.).

Shanks (2011) motyvacinius veiksnius skirsto į išorinį ir vidinį atlygį. Minėtos autorės nuomone, išorinis atlygis – tai dalykai, kuriuos vadovas gali panaudoti, kaip paskatinimą, kad padidintų produktyvumą. Tai gali būti: pinigai, atlyginimas, priedai; įvairi nauda, įskaitant sveikatos draudimą, atostogas, nedarbingumo galimybes dėl ligos ir pan.; lankstus darbo grafikas; pareigos ir atsakomybė; paaugstinimas; statuso pasikeitimas; vadovavimas kitiems; pagyrimas, grįžtamasis ryšys; geras vadovas; stiprus lyderis; kiti įkvepiantys žmonės; organizacijos kultūra. Vidinis atlygis yra mažiau apčiuopiamas, nes jis yra subjektyvus ir rodo, koks asmens požiūris į darbą ir jo vertę.

Manion (2005), pritardamas Shanks (2011), pateikia penkių vidinių atlygių formas:

- sveiki santykiai – kai darbuotojai organizacijoje išsivysto ryšio su kitais darbuotojais jausmą;
- reikšmingas darbas – kai darbuotojai jaučia, kad gali pakeisti žmonių gyvenimą, - ypač tai aktualus motyvacinis faktorius sveikatos priežiūros srityje;
- kompetencija - kai darbuotojai skatinami lavinti įgūdžius, padėsiančius kuo geriau atlikti užduotį;
- pasirinkimas – kai darbuotojai skatinami dalyvauti organizacijoje įvairiais būdais: reiškiant savo požiūrį ir nuomonę, dalyvaujant priimanant sprendimus;
- progresas – kai vadovai randa būdų išlaikyti darbuotojų atskaitomybę, palengvinant jų gebėjimą judėti pirmyn, siekiant kuo geriau atlikti paskirtas užduotis.

Taigi, nors skirtingi autoriai (Porter ir Lawler, 1967; Herzberg, 1968; Maslow, 1972; Kovach, 1999; Myers, 2000; Priemoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Уранова ir Шадрина, 2005; Palidauskaitė, 2007; Klupšas, 2009) pateikia įvairius darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius, apibendrinus ir susisteminus įvairių mokslininkų darbus, galima išryškinti dažniausiai minimus ir analizuojamus darbuotojus motyvuojančius veiksnius: *darbo užmokestis; papildomos finansinės priemonės (premijos / pašalpos / papildomas darbo užmokestis / pensijos / kitas piniginis skatinimas / stipendijos); darbo sąlygos / darbo vieta; organizacijos kultūra / mikroklimatas; vadovavimas; statusas / pripažinimas; karjeros / asmeninio tobulėjimo galimybė; dalyvavimas organizacijos valdyme; neformalios veiklos organizacijoje; įmonės automobilis /transporto išlaidų kompensavimas; papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos* (žr. 3 priedą).

Daugelio autorių (Porter ir Lawler, 1967; Herzberg, 1968; Maslow, 1972; Kovach, 1999; Myers, 2000; Priemoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Уранова ir Шадрина, 2005; Palidauskaitė, 2007; Klupšas, 2009) pabrėžiamas darbuotojų motyvavimo veiksnys yra **darbo užmokestis**, suprantamas, kaip pagrindinis darbo užmokestis, t. y. atlyginimas (žr. 3 priedą). Pagal žmonių poreikių hierarchiją, atlygis dažniausiai yra logiškai susijęs su Maslow pagrįsta žmonių poreikių piramide, kurioje poreikiai suskirstyti: materialiniai arba fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai (Jensen, 2008, Maslow, 2006 ir kt.). Materialiniai poreikiai yra susiję su pragyvenimo užtikrinimu, todėl, kalbant apie darbuotojų motyvaciją, pirmiausia pabrėžiamas yra piniginis atlygis už darbą.

Daugelio autorių atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad svarbiausi motyvacijos požiūriu yra piniginiai motyvai ir stimulai, kurie didina darbo motyvaciją. Kaip teigia Žaptorius (2007), apmokėjimas už darbą pastaruoju metu grindžiamas palyginamąja verte – už vienodus gebėjimų ir žinių reikalaujančius darbus atlyginama vienodai, net jei darbo vietos prigimtis yra kitokia. Šis principas tampa aktualus moterų bei vyrų lygių teisių, homoseksualistų, rasinio, religinio, vyresnio amžiaus žmonių, žmonių su negalia nediskriminavimo ir pan. plotmėse. Peters (2002) piniginių atlygį vertina kaip pigiausią darbuotojų skatinimo priemonę, kartu eliminuojančią poreikį dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje, bei suteikiant daugiau veiksmų laisvės sprendimų priėmėjams.

Pagrindiniai darbo užmokesčio tikslai, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos, yra skirti kurti pridedamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus (Žaptorius, 2007). Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, tačiau turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški (Уранова ir Шадрина, 2015). Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. Be to, darbo užmokestis turi remtis individo veikla, o kur tai neįmanoma – visos komandos darbu, t. y., kolektyviniu apmokėjimu (Žaptorius, 2007).

Pasak Kalininos ir Petkevičiūtės (2004), įsipareigoję įmonei darbuotojai nepalieka jos net ir gaudami mažą atlyginimą, o Vianen ir kt. (2007) nuomone, nepasitenkinimas atlyginimu skatina keisti darbą nelojalius darbuotojus, kurie darbdavio ir darbuotojo mainuose negauna kitų naudų, o lojalius darbuotojus, darbo vertės suvokimas, kaip tik mažina norą keisti darbą. Atlyginimas gali pririšti darbuotoją prie įmonės, tačiau taip nebus formuojamas darbuotojo įsipareigojimas įmonei (Dam, 2005). Todėl atlyginimas yra netinkama priemonė formuoti darbuotojų lojalumą, nes tam reikalingas emocinis prisirišimas prie įmonės (Kalinina ir Petkevičiūtė, 2004).

Darbo užmokestis, kaip skatinimo priemonė, esant sunkiai šalies ekonominei būklei, yra ypač veiksminga. Riley (2001) akcentuoja, kad darbo užmokestis daro įtaką žmogiškųjų išteklių pritraukimui, darbuotojų moralinei būsenai, o kartu ir darbo kokybei. Darbo užmokestis gali būti suvokiamas, kaip kompensavimas už darbuotojo atliekamą darbą. Pasak Diskienės (2012), Lietuvos įmonių vadovai labiausiai yra linkę taikyti finansines priemones, siekdami padidinti darbuotojų motyvaciją. Tai neatitinka Maslow (1943) ir Herzberg (1968) motyvacijos teorijų nuostatų, nes darbo užmokestis gali būti tik trumpalaikis šaltinis, padedantis išlaikyti darbuotoją įmonėje (Herzberg, 1968).

Pastaruoju metu daug organizacijų taiko naujus darbo atlygio kompensavimo metodus, kur vengiama biurokratinio ir hierarchinio ryšio su darbo aprašymais bei kontrolės mastu (Klupšas, 2009). Pasak Žaptoriaus (2007), naujasis kompensavimo metodas pagrįstas reakcija į dinamiškų santykių pasaulį: bazinį darbo užmokestį, kintantį užmokestį (skatinamasis užmokestis), netiesioginį užmokestį (nauda). Autoriaus teigimu, organizacijos dažniausiai derina bazinį užmokestį su darbo rinkos sąlygomis, kad turėtų konkurencingai apmokamą darbo jėgą. Skatinantis darbo užmokestis naudojamas atsilyginti už pagerėjusią organizacijos veiklą, o netiesioginis užmokestis siejamas su lankstesnių naudų paketu. Siedami bazinį užmokestį su darbo rinka, o kintamąjį užmokestį su organizacijos sėkme, vadovai gali panaudoti kompensavimo sistemą. Dažnai darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo, t. y., piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Viena pagrindinių problemų darbdaviui yra pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą principus. Gaunamas atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų bei motyvuotų jį panaudoti žmogiškąjį potencialą (Žaptorius, 2007). Tačiau, autoriaus atlikti tyrimai nustatė, kad tik esant tam tikroms sąlygoms darbo užmokesčio didėjimas stimuliuoja didesnę darbo našumą.

Piniginiai stimulai didina darbo motyvaciją, net jei darbuotojas nejaučia pasitenkinimo darbu ir nėra motyvuotas. Tuomet jis yra linkęs pasirinkti kitą, bent jau darbo užmokesčiu patrauklesnę organizaciją. Taigi darbdaviui kyla dilema, kaip nepatirti nuostolių dėl darbuotojo išėjimo ir naujo paieškų. Įmonių vadovai turėtų ieškoti būdų, kaip sumažinti darbuotojų kaitą įmonėje, o tai leistų taupyti su darbuotojų samda susijusias išlaidas (Viningienė ir Ramanauskas, 2012).

Ne mažiau svarbios autorių (Porter, Lawler, 1967; Herzberg, 1968; Maslow, 1972; Kovach, 1999; Myers, 2000; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Priemoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Уранова, Шадрина, 2005; Palidaukaitė, 2007; Klupšas, 2009) nuomone yra ir ***papildomos finansinės priemonės***, kurias sudaro: *premijos, pašalpos, papildomas darbo užmokestis, pensijos, kitas piniginis skatinimas, stipendijos* (žr. 3 priedą). Уранова ir Шадрина (2005) šią motyvacinių veiksnių grupę papildė papildomu sveikatos draudimu, gyvybės draudimu, draudimu nuo nelaimingų atsitikimų darbe, šeimos narių draudimu. Šis motyvacinis veiksnys yra pakankamai svarbus darbuotojams ir jų šeimoms, atsižvelgiant į traumatizmo darbe statistiką bei dideles traumų gydymo ir potrauminės reabilitacijos išlaidas. Darbuotojai nori turėti garantijas, kad jų pačių ar šeimos narių ligos ar traumos laikotarpis mažiau paveiks jų šeimos biudžetą.

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad moralinės paskatos, nesusijusios su aiškiai išmatuojamomis ir įvertinamomis materialinėmis vertybėmis, vyresnio amžiaus ir kūrybinį darbą dirbančių žmonių yra labiau vertinamos. O jeigu jos dar paremiamos kokiu nors materialiniu tos paskatos ženklu (raštu, nuotrauka, suvenyru), jos įgauna su piniginėmis paskatomis nesulyginamą išliekamąją vertę. JAV vadybos specialistų moralinio skatinimo formos yra skirstomos į asmenines: asmeninė padėka, padėkos laiškas į namus, sveikinimai paštu gimimo dienos proga, veiklos įvertinimas kas trys mėnesiai ir viešąsias: paaukštinimas, darbo vietos pakeitimas, įvairios kelionės pas partnerius, pagerbimo susirinkimai organizacijoje, juvelyriniai dirbiniai, straipsnis firmos laikraštyje, plakatas darbo vietoje, specialios pareigos, portretas su pavarde prie įėjimo į organizaciją (Sakalas, Vanagas ir Martinkus, 2000).

Уранова ir Шадрина (2005) materialinį darbuotojų motyvavimo veiksnį papildė brangiomis įmonės dovanomis, o Sakalas (2003), kalbėdamas apie darbuotojų motyvavimą, išskiria dar ir įvairias nuolaidas bei įmonės produkcijos išdavimą. Šioje motyvavimo formoje sujungiama ne tik materialinė nauda, bet ir darbuotojo emocinis pasitenkinimas, leidžiantis pasijusti išskirtiniu. Labai svarbu į vieną visumą sujungti tiek materialinį atlygį, tiek ir papildomus stimulus. Darbuotojai nevienodai siekia šių atlygių, o ir darbo bei organizacijų sąlygos yra skirtingos. Tai reiškia, kad svarbu identifikuoti individualius darbuotojų poreikius, atsižvelgiant į patį darbuotoją, darbo rūšį, organizacijos galimybes, netgi į tą faktą, kad, kai kada žmogui svarbiausiomis atlygių formomis gali tapti papildomos priemokos ir pašalpos, nes jie turi didelę psichologinę bei socialinę prasmę (Jucevičienė, 1996). Netiesiogines finansines išmokas arba kitaip vadinamas naudas darbuotojas gauna įvairiomis formomis už tai, kad dirba kompanijoje. Naudos darbuotojams – tai apmokamos išėiginės dienos, sveikatos ir gyvybės draudimas, vaikų priežiūros įstaigos ir pan. (Dessler, 2001).

Dar vienas svarbus darbuotojų motyvaciją lemiantis veiksnys mokslininkų (Herzberg, 1968; Kovach, 1999; Stoner, Freeman ir Gilbert, 2001; Palidaukaitė, 2008; Klupšas, 2009; Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011) nuomone, yra ***darbo sąlygos / darbo vieta*** (žr. 3 priedą). Čia

kalbama apie prestižinį įmonės pastatą, jaukius darbo kabinetus, poilsio, higienos, maitinimosi kambarius, pačios darbo vietos įrengimą bei pritaikymą darbuotojui, net ir apie atstumą nuo namų iki organizacijos. Riley (2002) darbo sąlygas priskiria prie išorinių motyvacinių veiksnių, nes juos gali kontroliuoti organizacija ir išskiria tris darbo sąlygų, motyvuojančių darbuotojus, veiksnių kategorijas: fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, darbuotojų autonomijos laipsnis. Herzbergo (1968) teorija grindžiama higienos ir motyvacijos veiksnių skirstymu. Higienos veiksniai – tai aplinka, kurioje darbuotojai dirba, kuri gali skatinti pasitenkinimą arba nepasitenkinimą. Tačiau net ir jeigu darbo aplinka (darbo vieta, sąlygos) gera – ji nebūtinai skatina pasitenkinimą. Motyvacijos veiksniai pasireiškia per darbo esmę ir pobūdį (Udechukwu, 2009). Nepakanka panaikinti nepasitenkinimo veiksnius, kad darbuotojas būtų motyvuotas. Turi veikti ir pasitenkinimą didinantys veiksniai (Ramlall, 2004). Herzberg (1968) dviejų veiksnių teorija priverė atkreipti dėmesį į kai kuriuos labai svarbius darbo organizavimo aspektus (Palidauskaitė, 2007). Priemoli (2003) išskiria, jo manymu, svarbų motyvavimo veiksnį – lankstų darbo grafiką. Tai ypač svarbu vaikus auginantiems darbuotojams, besilaukiančioms moterims, vienišiemis tėvams, neįgaliesiems ir iš kitų miestų atvykstantiems specialistams.

Išanalizavus nepinigines skatinimo priemones galima teigti, kad visos jos yra vienaip ar kitaip svarbios. Jei organizacija turi galimybes nemokamo maitinimo organizavimui ar nuolaidų suteikimui, perkant gaminamą produkciją, taip gali paskatinti darbuotojus vykdyti efektyvesnę veiklą, taip mažinant darbo jėgos migracijos galimybes. Nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai – tai jau ne tik materialinio, bet ir sociopsichologinio motyvavimo priemonės, skatinančios gerą psichologinį mikroklimatą bei draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius (Zakarevičius, 2003).

Organizacijos kultūra / mikroklimatas kaip svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys nurodomas mokslininkų (Myers, 2000; Premoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Klupšas, 2009) darbuose (žr. 3 priedą). Pasak Chatman (1989), vertybės atspindi esminius individų įsitikinimus, yra patvarios ir ilgalaikės. Be to, vertybės yra būdingos tiek asmeniui, tiek organizacijai esminės charakteristikos, kurios gali būti tiesiogiai ir prasmingai palygintos (Sezgin, 2006; Edwards, 2009).

Svarbūs skatinantys veiksniai yra socialiniai motyvai. Darbdavys gali mokėti didelį darbo užmokestį ar dalį lėšų skirti socialinei infrastruktūrai, darbo santykiams tobulinti, nes gera darbo vieta, įdomus darbas turi didžiulį poveikį ir veikia panašiai, kaip ir geras darbo užmokestis. Socialiniai motyvai reiškiasi ir per materialinį darbuotojų skatinimą, kai dalis darbo užmokesčio, priedų mokama už geras už atsidavimą kompanijai, nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, aktyvumą sprendžiant kompanijos problemas ir kt. Šimanskienė (2001) teigia, kad vertybės – tai pagrindinės organizacijos koncepcijos, formuojančios kultūros pagrindą, kuriam privalo pritarti dauguma organizacijos narių.

Organizacijos kultūros / mikroklimato, kaip motyvavimo veiksnių grupei, galėtų būti priskiriama darbo atmosfera, palankus psichologinis ir socialinis klimatas, organizacijos mikroklimatas (Zakarevičius, 2004). Klupšas (2009) apibendrintai šiuos veiksnius vadina įmonės kultūra, kuri apima platų spektrą matomų ir nematomų organizacijai būdingų bruožų ir vertybių. Sąvoka įmonės kultūra savyje talpina ir palankų darbuotojui psichologinį ir socialinį klimatą organizacijoje bei efektyvią komunikaciją pačioje organizacijoje ir už jos ribų. Ypač svarbi darbuotojams yra ne tik informacijos sklaida, bet ir pats komunikacijos procesas, leidžiantis gauti grįžtamąjį ryšį tiek vadovams, tiek patiems darbuotojams (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011), o šiuos procesus organizacijoje užtikrina socializacija.

Socializacijos procese naudojama trijų tipų informacija: bendra informacija apie kasdienę darbo tvarką; organizacijos istorijos, tikslų, operacijų ir gaminių ar paslaugų apžvalga, taip pat, kaip darbuotojas turi prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, taip pat pateikiamas detalus organizacijos politikos, darbo taisyklių ir darbuotojų naudų pristatymas (Žaptorius, 2007). Veiksmingos socializacijos programos padeda naujiems darbuotojams įveikti nerimą, teikia jiems informaciją apie aplinką, supažindina juos su kolegomis, skatina klausti ir domėtis. Ankstyvoji darbo patirtis yra, kai naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai sutampa ar prieštarauja, t. y., atlieka svarbų vaidmenį asmens karjerai organizacijoje. Jei vienu ir kitu lūkesčiai nesuderinami, jaučiamas nepasitenkinimas. Charskio (2003) teigimu, žemas pasitenkinimas darbu bei darbo įvairovės stoka lemia darbuotojų ketinimus keisti darbą. Svarbu, kad darbuotoją motyvuotų darbo turinys ir prasmingumas, kas Žaptoriaus (2007) nuomone, yra svarbūs pasitenkinimo darbu aspektai, t. y., įsitikinimas, kad darbuotojas gali dirbti organizacijos labui tik būdamas motyvuotas, nepažeisdamas savo interesų bei poreikių. Paties žmogaus valios barjerai gali pažymti jo „nenorą“, tačiau žmogaus specifinis elgesys stipriai priklauso nuo jo motyvacijos ir elgesio tikslų. Vykstant kaitos procesams organizacijoje darbuotojo elgesį ir nuostatas galima modifikuoti, keičiant pačias vertybines ir nuostatas arba taikant tinkamas paskatas (Grybienė ir Šimbelis, 2005).

Organizacijos kultūros reikšmė darbuotojui pastaruoju metu vis labiau pabrėžiama. Darbuotojų noras dirbti geresnio, aukštesnio kultūros lygio įmonėje yra susijęs su jų pasitenkinimu (Herrbach, Mignonac ir Gatignon, 2004), kuris siejamas su organizacijos veiklos dinamiškumu ir žmogaus priklausomybės nuo organizacijos didėjimu. Plačiaja prasme organizacinę kultūrą apibrėžia bendrosios vertybės, įsitikinimai bei simboliai, kurie lemia visoje organizacijoje vykstančius procesus. Jei darbuotojai susitapatina su organizacija, tai yra didelis laimėjimas, rodantis, kad jie nėra abejingi organizacijoje vykstantiems procesams.

Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kurios pagalba siekiama tikslų (Šimanskienė, 2002). Kai aplinka yra pastovi ar numatomai kintanti, žmogus gali vadovautis vien tik savo interesais, nes tuomet žmonių tarpusavio santykius gali reguliuoti piniginiai rinkos santykiai. Esant

tokiai pačiai aplinkai, bet lemiant kolektyviniams interesams, tarpusavio santykiai geriausiai reguliuojami bendru susitarimu, kuris šiais laikais dažniausiai įforminamas teisiškai. Kai aplinka yra nenuspėjamai kintanti, žmonių santykiams reguliuoti nebelieka jokio kito pagrindo, kaip kad kolektyvinio žmonių proto sukurtos dorovės normos. Visi susitarimai ir teisinės normos sukurtos pagal konkrečią praeities patirtį, o dorovinės vertybės yra universalios bei laiko patikrintos. Jeigu darbuotojo vertybės yra artimos organizacijos idėjoms, Lusthaus ir kt. (2002) manymu, lengvai randami bendri sutarimai, didėja sąžiningumas, kokybė ir integralumas. Organizacijos stengiasi sukurti organizacinės kultūros pagrindus bei tas idėjas paskleisti tarp organizacijos narių.

Ypač svarbus yra emocinis organizacijos laukas, nes emocijos yra ženklai, kurie padeda darbuotojams orientuotis emociniame lygmenyje (Nikaitė, 2008). Kadangi organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro ir ko jie siekia. Kuo organizacija yra daugiau sutelkta, tuo jos veikla veiksmingesnė ir efektyvesnė (Dubauskas, 2006; Vveinhardt, 2008). Daugelis šiuolaikinių organizacijų tiksliai susiformuluoja savo organizacinės kultūros nuostatas, kurias išspausdinę įteikia kiekvienam naujam darbuotojui. Rekomenduojama pagrindines įstaigų nuostatas iškabinti visiems darbuotojams matomose vietose.

Ryšiai organizacijoje, dalyvavimas, komunikacija skatina darbuotojo įsitraukimą į organizacijos kultūrą. Buvimas organizacijos dalimi, darbuotojams, turintiems silpnus ryšius šeimoje, tampa stipriu motyvu dirbti ir siekti geresnio rezultato (Reeve, 2008). Chiang ir kt. (2008) atliktas empirinis tyrimas parodė, jog darbuotojų motyvavimui didelės reikšmės turi komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, kuri lemia didesnę darbuotojų motyvaciją. Organizacinė kultūra yra tas organizacijos vertybinių orientacijų laukas, kuris nukreipia kiekvieno nario elgesį tam tikra linkme.

Kaip teigia Barvydienė ir Kasiulis (2005), individo motyvacija ir pasitenkinimas darbu priklauso nuo vidinių veiksnių, kurie dažnai sunkiai suprantami pačiam individui ir visai nesuprantami darbdaviui. Tai pirmiausia individas su jam būdingomis asmenybinės savybėmis (amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, paveldėtos savybės, gyvenimo patirtis, profesinis pasirengimas, gabumai, sugebėjimai, auklėjimas ir pan.). Žmogiškųjų išteklių valdymui kur kas svarbesni išoriniai veiksniai, kuriuos galima pastebėti ir tinkamai modeliuoti siekiant užsibrėžtų tikslų. Išoriniams veiksniams priskiriama: darbo užmokestis, darbo turinys bei pobūdis, karjeros galimybės, vadovas, bendradarbiai, darbo sąlygos. Ir nors vidiniai bei išoriniai veiksniai, lemiantys žmogaus motyvaciją ir elgesį darbe yra sugrupuoti ir teoriškai paaiškinti, realybėje juos paaiškinti pakankamai sunku. Smidts (2001) atlikti tyrimai nustatė, kad tos organizacijos, kuriose tarpasmeniniai darbuotojų santykiai yra geresni, laikomos prestižinėmis. Tačiau tokios priežastys kaip aukštas nedarbo lygis, žemas pragyvenimo lygis gali nulemti žemą vidinę darbuotojų motyvaciją, menką pasitikėjimą savo jėgomis, nuolankumą, pasyvumą.

Vadovavimą, kaip reikšmingą motyvacinį veiksnį, įvardiją mokslininkai (Herzberg, 1968; Kovach, 1999; Myers, 2000; Zakarevičius, 2004; Palidauskaitė, 2008) (žr. 3 priedą). Herzberg (1968) į vadovavimą žvelgia plačiau ir apima ne tiek patį vadovavimą, bet ir vadovavimo kokybę, organizacijos vykdomą politiką, administravimą. Mokslininkas Myers (2000) vadovavimo veiksnį nagrinėja per vadybinę organizacijos struktūrą, aiškius ilgalaikius tikslus, apibrėžtus darbuotojų pareiginius nuostatus bei įsakymus, darbo normavimą, reglamentavimą, standartizavimą. Tokiu būdu paliekama mažiau vietos informacijos interpretavimui, sukonkretinami tikslai ir uždaviniai, atsiranda darbo išmatavimo ir aiškaus vertinimo kriterijai.

Aptariant šį motyvavimo veiksnį, svarbu pažymėti vadovo, kaip asmenybės įtaką. Šią sritį nagrinėja psichologijos mokslas, tačiau Premoli (2003), Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011) taip pat pažymi vadovo asmenybės bruožų ir jo elgesio svarbą darbuotojų motyvavimui. Ne mažiau svarbus motyvuojant darbuotojus yra ir vadovo vadovavimo stilius (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011). Nors darbuotojų asmenybės bruožų ir vadovavimo poveikis plačiai tyrinėtas darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai kontekste, trūksta išsamaus atsakymo, kaip kintamieji kartu sąveikauja su darbo motyvacija ir įsipareigojimu organizacijai. Taip pat sunku įvertinti, kas labiau padėtų prognozuoti abu psichologinius reiškinius – asmenybės bruožai ar vadovavimo stilius. Blaškova ir Gražulis (2009) teigia, kad vadovo vadovavimo stilius dideliu mastu lemia darbuotojų savijautą ir elgseną darbe, jų motyvaciją dirbti efektyviai, poreikį nuolat tobulėti ir būti lojaliems. Dažniausiai vadovo vadovavimo stilius vertinamas kaip daugiausia įtakos turintis darbuotojų motyvavimo veiksnys (Wang ir kt., 2005). Vadovas, atsižvelgdamas į vadovavimo stiliaus principus, tobulina ir perteikia organizacijos viziją savo pavaldiniams, įvertina kiekvieno pavaldinio poreikius, sugebėjimus, pripažįsta pasiekimus, suteikia grįžtamąjį ryšį, taip sustiprindamas pavaldinių motyvaciją darbui ir įsipareigojimą organizacijai bei paskatina siekti organizacijos tikslų (Carless ir kt., 2000; Whittington ir Goodwin, 2001; Hetland ir kt., 2007).

Reeve (2009) teigimu, žmonės, kuriems daromas spaudimas ir kurie yra nuolat kontroliuojami, tampa emociškai atbukę ir jų psichologiniai poreikiai yra užslopinti. Autoriaus manymu, pernelyg kontroliuojami darbuotojai turi gerokai mažesnę vidinę motyvaciją dirbti, o praradę interesą dirbti asmenys, paprastai, dirba iš pareigos arba siekdami išvengti bausmės. Labiau išreikštu sąmoningumu pasižymintys darbuotojai įsipareigoję organizacijai ilgesniam laikui dėl pastangų ir galimų išlaidų, nutarus pakeisti darbovietę (Raja ir kt., 2004; Erdheim ir kt., 2006). Anot Barrick ir Mount (1999), jie jaučia didesnę įsipareigojimą tam, ką daro ir atkakliai siekia tikslų. Be to, tokie asmenys jaučiasi sulaužę įsipareigojimą organizacijai, jei palieka ją (Eisenberger ir kt., 2001). Dėl šių motyvuojančių moralinių / etinių paskatų, didesniu sąmoningumu pasižymintys darbuotojai labiau jaučiasi moraliai įsipareigoję organizacijai ir joje lieka dirbti.

Statusas ir pripažinimas, Herzberg (1968) manymu, yra vieni iš veiksnių, kurių darbuotojui reikia siekiant savirealizacijos. Korsakienė ir kt. (2011), Myers (2000) teigia, kad darbuotojui labai svarbu, kad būtų įvertintas jo darbas (žr. 3 priedą). Tai gali būti traktuojama, kaip viešas darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas (Kovach, 1999). Daugelis darbuotojų tai supranta kaip moralinį skatinimą, t. y., pagyrimus, diplomus, geriausio darbuotojo rinkimus ir pan.

Statusas ir pripažinimas lemia darbuotojo paaukštinimą, perkėlimą į kitas pereinamas, galimą lyderystę. O tai darbuotojui suteikia ne tik aukštesnį statusą, bet ir mažesnę kontrolės lygį darbo aplinkoje bei didesnę pasitikėjimą ir atsakomybę (didesnę saugumo jausmą darbe, užtikrintumą dėl ateities (Herzberg, 1968). Pagal Maslow (1972) teoriją, augimo poreikiai pirmiausia yra susiję su tuo, ar materialiniai poreikiai ateityje bus patenkinti tuo pačiu ar aukštesniu lygiu. Socialinis ir psichologinis saugumo užtikrinamas, kai darbuotojas darbe jaučiasi pakankamai tvirtai ir pasitiki darbdaviu, kai jam suteikiamos socialinės garantijos ir užtikrinama darbo vieta. Saugumo poreikius taip pat tenkina papildomo darbuotojų socialinio draudimo, šeimos narių draudimo, žodžio teisės ir asmeninės bei profsąjungų laisvės ir panašios priemonės (Benz, 2009, Jugert, 2009 ir kt.). Visa tai skatina darbuotojus tobulėti, ugdyti savo asmeninius gebėjimus.

Pagarbos poreikių tenkinimas siejamas su darbuotojo siekiu, kad jo veikla būtų pripažinta. Organizacijos aplinkoje tai užtikrinama darbuotojų ir jų veiklos vertinimo procedūromis. Pagarbos poreikių tenkinimo priemonės: vardas – „geriausias mėnesio darbuotojas“, speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus, prioritetas planuojant darbo ir atostogų laiką ir pan., motyvuoja darbuotoją (Hartmann, 2008). Pripažinimas – tai viena svarbiausių priemonių, kuria vadovai gali skatinti savo darbuotojus. O darbuotojų nepripažinimu kartais galima paaiškinti pakankamai didelę darbuotojų kaitą. Net tuomet, kai organizacija moka savo darbuotojams daugiau nei rinkos kainą, nėra garantijos, kad darbuotojas bus patenkintas ir našiai dirbs. Žmonės laukia pripažinimo už atliktą darbą. Todėl vadovams reikia surasti laiko padėkoti kiekvienam darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti kiekvieną jų ir toliau taip dirbti. Štai keletas siūlomų būdų vadovui parodyti darbuotoj pripažinimą: leisti darbuotojui suprasti, kad pastebėjote jo pastangas; pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje, kad jis atliko tikrai išskirtinį darbą; parašyti pripažinimo raštą, segtiną į darbuotojo darbinę bylą; elgtis su darbuotoju taip, kaip su svarbiausiu žmogumi organizacijoje; paskelbti geriausių darbuotojų sąrašus; išspausdinti straipsnį apie kurį nors darbuotoją bendrovės vietiniame laikraštyje ar sienlaikraštyje (Barczyk, 1999).

Darbuotojų saviraiškos poreikius patenkinančių poveikio būdų, kurie pastaruosiu metu tampa vis populiariesni, yra daug. Vienas iš šių būdų yra tikslinis valdymas (MBO) – tai vadovo drauge su pavaldiniu sudaryta darbuotojo veiklos programa metams, kuri išreiškta planuojamais rezultatais (Vasiliauskas, 2001). Jei vertiname kasdienį darbuotojo darbą, žmogus nori atsiriboti nuo veiklos rezultatų, daugiau domėdamasis pačiu darbo procesu, o jei vertiname darbuotojo ilgesnio

laikotarpio veiklą, jam geriau suprantamas ir priimtinas rėmimasis rezultatais ir veiklos nesklandumai jam rūpi mažiau; taigi ilgesnis darbas leidžia tikėtis aiškių, apčiuopiamų rezultatų. Darbuotojų saviraiškos poreikiai siejami su noru tobulėti, turėti aukštesnes pareigas, įgyvendinti savo gebėjimus ir potencialias galimybes. Efektyviomis motyvavimo priemonės gali būti: valdymas ilgalaikiais tikslais, tradicijų ugdymas, profesionalios karjeros ir papildomo mokymosi galimybių suteikimas, siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos tobulinimo kursus, sprendimų priėmimo laisvė, įtraukimas į įmonės valdymą, naujų idėjų išklauskymas bei jų realizavimas ir pan. (Diskienė ir Marčinskas, 2007; Ulrich, 2007, Tuttle, 2009, Rosier, 2009).

Mokslininkai (Herzberg, 1968; Kovach, 1999; Zakarevičius, 2004; Palidauskaitė, 2008; Klupšas, 2009; Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011; Stoner, Freeman ir Gilbert, 2011) pažymi, kad *asmeninio tobulėjimo galimybė ir karjeros galimybė* yra vienas iš svarbesnių darbuotojus motyvuojančių veiksnių (žr. 3 priedą). Šis motyvavimo veiksnys glaudžiai siejasi su darbuotojo statusu ir pripažinimu, neformaliu ir formaliu darbuotojų veiklos įvertinimu.

Anot Masiukonio (2012), vadovai dažnai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir didesnės saviraiškos galimybėms, nes baiminasi, kad ugdydami savo darbuotojus išmokys juos spręsti problemas, priimti sprendimus ir tokiu būdu jie taps daugiau nepriklausomi, o vadovas praras savo ekspertinę galią. Dėl šių priežasčių vadovas gali pasijusti mažiau reikalingas organizacijoje, tačiau klaidinga manyti, kad darbuotojų tobulėjimas mažina vadovo autoritetą ir įtaką. Priešingai – darbuotojas, įgijęs daugiau kompetencijų, savarankiškumo ir autonomijos, gali geriau atlikti užduotis, geba kūrybiškiau ir greičiau spręsti problemas, o tai organizaciją daro dar pranašesnę prieš konkurentus (Masiukonis, 2012).

Karjeros ir darbuotojų asmeninio tobulėjimo galimybėms pastaraisiais metais skiriama daug dėmesio, o šiuolaikinių įmonių vadovai supranta, kaip svarbu, kad darbuotojai dalyvautų įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, asmeninio tobulėjimo mokyklose. Vienas iš darbuotojų motyvavimo veiksnių gali būti išsilavinimo ir kvalifikacijos išlaidų kompensavimas organizacijos lėšomis. Naujos technologijos, nuolat didėjantys reikalavimai skatina darbdavius skirti lėšų darbuotojų mokymams, o konkurencinės sąlygos verčia pačius darbuotojus siekti įvairiapusio išsilavinimo. Mokymo programos nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Vakarų šalių mokslininkai teigia, kad ypač aktualiomis tampa tokios priemonės, kaip galimybių darbuotojų tobulėjimui ir saviraiškai sudarymas, karjeros perspektyvų numatymas, įdomaus darbo turinio užtikrinimas bei gero psichologinio mikroklimato suformavimas (Zakarevičius, 2003).

Taločkienė (2002), kalbėdama apie motyvaciją, akcentuoja, kad laiku pastebėtos pastangos ir tinkamai parinktos motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, patrauklūs mokymo kursai, stažuotė ar atlygis, aukštesnės pareigybės, o gal tik daugiau kūrybinės laisvės ir atsakomybės, sustiprintų

darbuotojo pasitenkinimą darbu, organizacija ar įmonė ugdytų sau lojalų darbuotoją. Įvertintas žmogus bet kokioje gyvenimo situacijoje patiria malonumą, kurį jis sieja su pasiekimais, o vėliau asmenine ir organizacijos sėkme.

Įmonėse plačiai paplitę yra mokymai darbo vietoje, kurie apima rotaciją, kai darbuotojai tam tikrą laiką keičia darbus ir taip įgyja įvairių įgūdžių. Taip pat populiarūs mišrūs mokymai, kai mokymas yra derinamas su atitinkamomis instrukcijomis, „globotojo“ mokymas, kai darbuotojas mokosi, vadovaujamas kvalifikuoto kolegos. Mokymas ne darbo vietoje vyksta ne darbe, bet stengiamasi imituoti darbo sąlygas – gamybinis mokymas, kurio metu darbuotojai mokosi tam tikroje specialioje patalpoje su tikra įranga sukurtoje darbo aplinkoje. Elgesio patyrimo mokymo modeliui naudojami imitavimo pratimai, dalykiniai žaidimai, probleminių atvejų analizė ir pan. Šiais laikais vis populiariesnis tampa kompiuterinis darbuotojų instruktavimas (Žapatorius, 2007).

Visi anksčiau minėti faktoriai priartina darbuotoją prie dar vienos savirealizacijos pakopos, kurią galima laikyti veiksminga skatinimo priemone – *dalyvavimu organizacijos valdyme*. Ši motyvavimo veiksnį analizavę mokslininkai (Perry ir Wise, 1990; Kovach, 1999; Stoner, Freeman ir Gilbert, 2011) nurodo, kad darbuotojai tikisi dalyvauti formuojant įmonės politiką ir sprendžiant svarbius organizacijos klausimus (žr. 3 priedą).

Anot Bakanauskienės (2008), Lietuvos organizacijų vadovai vis dar laikosi nuomonės, kad sprendimų priėmimas – tik vadovų funkcija, o darbuotojams pakanka žinoti tik tiek, kiek reikia jo darbui atlikti. Tačiau šiuolaikiniai liberalūs vadovai vis dažniau įtraukia darbuotojus į įmonėje vykstančius procesus, nes siekia ne tik darbuotojus paskatinti, bet ir didinti jų atsakomybės suvokimą, kadangi iš šiuolaikinių darbuotojų vadovai tikisi išgirsti ne tik įvardintas problemas, bet ir siūlomus jų sprendimo būdus. Darbuotojams yra labai svarbu dalyvauti vadybos sprendimuose kuriant stiprią, efektyviai nukreipiančią organizacijos narius tikslų linkme organizacinę kultūrą. Darbuotojų įtraukimas į valdymą apibrėžiamas kaip visų darbuotojų dalyvavimo procesas, kurio tikslas yra skatinti didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei. Darbuotojų įtraukimas į valdymą apima tokias populiarias idėjas, kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas bei nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams (Robbins, 2003).

Kitokį požiūrį atskleidžia McClelland, išskyręs tris pagrindinius darbo situacijose reikšmingus poreikius: sėkmės poreikis, valdžios poreikis ir narystės poreikis (Barvydienė ir Kasiulis, 2003; Kareckaitė, 2009). Valdžios poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Žmonėms, turintiems ryškų valdžios poreikį, patinka vadovauti, jie labiau linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. Pasiekimų (sėkmės) poreikį turintys asmenys, iš kitų išsiskiria troškimu viską daryti geriau. Jiems labiau patinka patiems spręsti sudėtingas problemas ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ir nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų.

Žmonės, norintys priklausyti, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu (Barvydienė ir Kasiulis, 2003). Tačiau, Smith (1992) ir nurodo grėsmę, jeigu žmonės jau yra patenkinti esama padėtimi, tai jie nebemato priežasčių tą padėtį keisti. Jie nebenori nieko daryti, bijodami, kad padėtis gali pablogėti, nes pokytis gali nukrypti tiek į geresnę, tiek ir į blogesnę pusę. Organizacijos vadovai turi tai įvertinti ir suprasti, kad nusistovėjusių santykių kaita visada sukels didesnę ar mažesnę pasipriešinimą, – svarbu šį procesą valdyti.

Lipinskienė (2008) išskiria dar vieną skatinimo formą – naudos pasidalijimą. Šiuo atveju akcentuojama nauda, atsiradusi dėl padidėjusio darbuotojų, darbo grupių ar komandų produktyvumo, o jos pasidalijimas skatina tokius darbuotojų veiksmus, kuriems išoriniai veiksniai turi mažesnę įtaką nei pelnui. Šios autorės teigimu, taikant naudos pasidalijimo planą darbuotojai gali gauti premijas net tuo atveju, kai organizacijos veikla nėra pelninga. Hom ir Kinicki (2001) teigimu, kiekviena organizacija turi taikyti tas materialinio skatinimo priemones, kurios atitinka jos veiklos specifiką ir užtikrina efektyvų bendradarbiavimą su darbuotojais. Garavan (2007) nuomone, materialinis skatinimas neužtikrina ilgalaikio darbuotojo pasitenkinimo darbu, nes darbuotojų poreikiai auga greičiau nei atlyginimas, dėl to organizacijos vadovybė turi numatyti ir nematerialinio skatinimo priemones, iš kurių viena gali būti darbuotojų įtraukimas į valdymą.

Dar vieną motyvacinių veiksnių grupę išskyrę mokslininkai (Maslow, 1972; Уранова ir Шадрина, 2005) nurodo **neformalios veiklos organizacijoje svarbą** (žr. 3 priedą) – kolektyvo vientisumo jausmo puoselėjimą, vienijimą, emocinio ryšio organizacijoje kūrimą. Sporto varžybos, kolektyvo išvykos ir piknikai, šventės kuria tradicijas įmonėje, skatina jas puoselėti. Bendravimas už organizacijos ribų leidžia atsiskleisti įvairesnėms darbuotojų savybėms, sudaro galimybę greičiau į kolektyvą įsilieti naujiems darbuotojams. Geros emocijos vienija kolektyvą, skatina pasitikėjimą ir kolektyvo vienybę, formuoja komandinio darbo įgūdžius. Socialinių poreikių tenkinimą užtikrina tokios darbuotojų motyvavimo priemonės: ekskursijos, išvykos į gamtą, komandinio darbo skatinimas, pasveikinimai gimtadienio proga ir dovanų įteikimas, įmonės švenčių organizavimas, organizuota naujų darbuotojų profesinė adaptacija, socialiniai ryšiai, darbo grupėms suteikta atsakomybė, kolektyve kylančių konfliktų mažinimas ir pan. (Schaufeli, 2009).

Pakankamai veiksmingas darbuotojų motyvavimo veiksnys, kurį nurodo mokslininkai (Уранова ir Шадрина, 2005) – **įmonės automobilis arba transporto išlaidų kompensavimas** (žr. 3 priedą). Kadangi automobilis gana brangus skatinimo būdas, jį gali sau leisti tik pakankamai didelės arba specializuotos įmonės. Transporto išlaidų kompensavimas, kaip darbuotojų motyvavimo būdas naudojamas dažniau, tačiau jis nėra darbuotojams toks patrauklus. Ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo įmonės darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių (Žaptorius, 2007).

Mokslininkai (Palidauskaitė, 2008; Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011) išskiria dar vieną darbuotojų motyvavimo veiksnių – *papildomas atostogas / papildomas poilsio dienas* (žr. 3 priedą). Praktikoje gan sudėtingai realizuojamas šis motyvavimo būdas, nes atostogų terminai apibrėžiami įstatymais ir kolektyvinėmis sutartimis. Laisvės organizacijoms suteikiant darbuotojams atostogas lieka gana mažai. Ko gero čia derėtų kalbėti apie atostogų laiko parinkimą, sekant užsienio šalių įmonių pavyzdžiu, kai, pavyzdžiui, kalėdinių atostogų išėina visi organizacijos darbuotojai. Taip pat geras motyvacinis veiksnys - kiti neapmokėti darbuotojo neišėjimai į darbą (Sakalas, 2003): nesudėtingos ligos, nelaimės, neplanuotų aplinkybių atveju, kai sudaroma galimybė darbuotojui neatvykti į darbą pagal iš anksto aptartas ir nustatytas sąlygas. Kuriant įmonėse motyvavimo sistemas į šį procesą reikia įtraukti ir darbuotojus bei tinkamai nustatyti parametrus ir mechanizmus (t. y., už ką ir kaip bus atlyginta), o jas įdiegus reikia nuolat tikrinti ar motyvavimo sistemos duoda reikiamus rezultatus, jei neduoda – sistemą reikia keisti

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniame kontekste pateikiami motyvaciniai veiksniai yra labai įvairūs ir skirtingi, todėl siekiant motyvuoti darbuotojus, svarbu žinoti, kas kokiame gyvenimo ir darbo laikotarpyje gali paskatinti juos darbui. Siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją darbui, svarbu pasitelkti tokias priemones, kurios patenkina darbuotojų poreikius ir lūkesčius, padeda didinti jų įsipareigojimą bei lojalumą organizacijai.

Skirtingi mokslininkai išskiria įvairius darbuotojų motyvaciją darbui didinančius veiksnius, tačiau dažniausiai moksliniuose darbuose akcentuojami ir nagrinėjami šie: darbo užmokestis; papildomos finansinės priemonės (premijos / pašalpos / papildomas darbo užmokestis / pensijos / kitas piniginis skatinimas / stipendijos); darbo sąlygos / darbo vieta; organizacijos kultūra / mikroklimatas; vadovavimas; statusas / pripažinimas; karjeros / asmeninio tobulėjimo galimybė; dalyvavimas organizacijos valdyje; neformalios veiklos organizacijoje; įmonės automobilis / transporto išlaidų kompensavimas; papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos.

2. DARBUOTOJŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI KONCEPCINĖ ANALIZĖ

2.1. Lojalumo sampratos analizė

Nuolat besikeičianti aplinka, didėjančios konkurencijos sąlygos, informacinių technologijų spartus vystymasis, informacijos srautas, didėjantys visuomenės informatyvumas ir poreikiai, kelia vis naujus reikalavimus bei iššūkius ne tik individui, bet ir organizacijoms. Organizacijos, kuriose dirba ne tik aukštos kvalifikacijos darbuotojai, bet ir darbuotojai, kurie yra atsidavę, suinteresuoti savo įmonės sėkme, t. y. lojalūs darbuotojai, yra gerokai pranašesnės ir perspektyvesnės. Pastaraisiais metais moksliniame kontekste daug dėmesio skiriama darbuotojų lojalumo reikšmei, nes sparčiai besikeičiančioje aplinkoje kinta ir pati lojalumo sąvoka. Siekiant atskleisti darbuotojų lojalumo teorinius aspektus, tikslinga išnagrinėti lojalumo sampratą.

Žodis lojalumas Tarptautinėje etikos enciklopedijoje (International Encyclopedia of Ethics) apibrėžiamas kaip atsidavimas asmeniui, bendram reikalui, šaliai ar idealui (Pečiulienė, 2010). Šis žodis turi daug atspalvių ir gali būti naudojamas įvairiame kontekste kalbant apie lojalumą valstybei, visuomenei, valdžiai, asmeniui, šeimai, idealui, vertybei ir t. t. Žodis lojalumas kildinamas iš prancūzų kalbos žodžio „loyal“, kuris reiškia „ištikimas“.

Vienas pirmųjų šaltinių, kuriame paminėta sąvoka „lojalumas“, buvo Harvardo profesoriaus Royce (1908) knyga „Lojalumo filosofija“, kurioje lojalumas autoriaus nagrinėjamas trimis aspektais: vartotojų, darbuotojų, investorių. Pasak Royce (1908) vartotojų lojalumas – tai ištikimybė, darbuotojų lojalumas – tai sąžiningumas, o investuotojų lojalumas – tai abipusis pasitikėjimas ir pagarba bei palaikymas (Агатова, Смолян ir Солнцева, 2007).

Kaip teigia Donskis (2005), pradinė sąvokos lojalus reikšmė buvo „paklūstantis įstatymams“. Tačiau laikui bėgant sąvokų lojalus ir lojalumas reikšmė labai išsiplėtė. Larousse žodyne (Grand Dictionnaire Larousse de la Langue Frangaise) lojalus asmuo apibūdinamas kaip toks asmuo, kuris laikosi savo žodžio, garbės ir sąžiningumo principų, yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan. Tarptautinėje etikos enciklopedijoje (International Encyclopedia of Ethics) lojalumas apibrėžiamas kaip atsidavimas asmeniui, bendram reikalui, šaliai ar idealui. Donskis (2005) teigia, kad savo pirmine reikšme lojalumas nurodo į įstatymo galios pripažinimą ir besąlyginį jo laikymąsi. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės, atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasišventimo aspektus. Angliškas žodis „loyalty“ pradėtas vartoti XV amžiaus pradžioje reiškė ištikimybę duotajai priesaikai, tarnybai arba meilei. Vėlesnių amžių lojalumo samprata įgavo platesnę prasmę.

Mokslininkai Meyer ir Allen (1997) lojalumo sąvoką aiškina kaip sąlyginę asmeninio identifikavimosi bei įsitraukimo į organizacijos veiklą pagrindinę varomąją jėgą ir pateikia trimatę lojalumo koncepciją, kurią sudaro tokie faktoriai:

- stiprus tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais;
- pasiryžimas skirti pastangų organizacijos gerovei;
- stiprus ketinimas likti organizacijoje.

Mokslininkas Kinderis (2009) lojalumą siūlo nagrinėti keturiais požiūriais: *kultūrologiniu, vadybiniu, filosofiniu ir psichologiniu*.

Žvelgiant į lojalumą *kultūrologiniu aspektu*, derėtų išskirti ir pažymėti filosofo Donskio (2005, 2006) mintis, kurio teigimu, sąvoka „lojalumas“ savo pirmine reikšme nurodo į įstatymo galios pripažinimą ir besąlyginį jo laikymąsi. Vėliau lojalumo sąvoka įgyja ištikimybės, atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasišventimo aspektą. Nors, autoriaus nuomone, šiais laikais lojalumas vis dar gali būti suprantamas kaip ištikimybė, kilusi iš feodalinio paklusnumo savo ponui bei valdžiai, nereikėtų laikytis tokio požiūrio ir nesuprimityvinti ir neiškreipti lojalumo prasmės. Donskio (2005) teigimu, lojalumo samprata gali išreikšti tiek laisvo, tiek nelaisvo žmogaus lojalumą. Tik laisvo žmogaus lojalumas gali būti laikomas tikru lojalumu, nes yra susijęs su aukštesnėmis vertybėmis: pagarba, meile, draugyste ir t. t. Nelaisvo žmogaus lojalumas yra tik paklusnumas, lengvai galintis pereiti iš vieno asmens ar objekto kitam. Filosofo teigimu, nes negali būti didesnės prarajos nei ta, kuri atsiveria tarp laisvo žmogaus lojalumo ir nelaisvo žmogaus paklusnumo.

Vadybiniu aspektu lojalumą nagrinėję mokslininkai (Veršinskienė ir Večkienė, 2007; Харский, 2006; Blase, 1997; Калабин, 1999) lojalumą įvardina kaip nuoširdų darbuotojo įsitraukimą, siekiant organizacijos tikslų. Mokslininkai akcentuoja, kad organizacija, priimdama svarbius sprendimus, gali pasikliauti ir pasitikėti savo darbuotojais, nebijodama investuoti į jų kvalifikacijos ir profesinės kompetencijos kėlimą. Pasak Харский (2006), lojalus darbuotojas yra asmuo, kuris supranta, kad turi platesnę perspektyvą organizacijoje, nes jis turi galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros, kadangi jis, Калабин (1999) teigimu, yra kiekvieno vadovo svajonė.

Filosofiniu požiūriu lojalumas suvokiamas kaip konkreti ir besąlyginė vertybė, t. y., atsidavimas, susijungimas ir pan. Anot Kinderio (2009) lojalumas kasdieniniame lygmenyje suvokiamas per draugystę, kur lojalumas siejamas su šeima, nes šeimos nariai vienas iš kito tikisi ištikimybės ir atsidavimo. Žvelgiant platesniame lygmenyje - organizacija to paties lojalumo reikalauja ir tikisi iš savo darbuotojų, kartu stengiamasi tai diegti ir kiekvienam šalies piliečiui.

Nagrinėdama lojalumą *psichologiniu aspektu*, Ažerskytės (2003) pažymi, kad lojalumas nėra vergovė, nes darbuotojai neturi parsiduoti įmonei net ir už didžiausius pinigus. Jie turi teisę stebėti situaciją ir spręsti kas jiems yra naudingiau ne tik finansiškai, bet ir psichologiškai. Tik įstaiga, kurioje nuoširdžiai ir atsakingai rūpinamasi darbuotojais, gali tikėtis tikro jų lojalumo.

Lojalumą galima apibūdinti kaip ištikimybę ir atsidavimą asmeniui, bendrai veiklai, institucijai organizacijai, šaliai. Joshiah (1908) nagrinėdamas lojalumo sampratą teigia, kad yra keli lojalumo lygiai: žemiausias lygis yra lojalumas asmenims, o aukščiausias lojalumo lygis – ištikimybė vertybių ir principų visumai. Lojalumas negali būti vertinamas kaip savaime blogas ar geras, vertinant reikia atsižvelgti į principus, kuriems žmogus yra ištikimas. Lojalumo samprata gali būti naudojama įvairiuose kontekstuose: lojalumas prekei, prekiniam ženklui, organizacijai ar partijai, komandai.

Šiais laikais žodis lojalumas vis dažniau naudojamas kalbant apie verslą ir santykius įmonėje. Pečiulienės (2008) manymu, darbuotojų lojalumas gali siejamas su ilgesniu darbuotojų išdirbtu laiku įmonėje, už kurį darbuotojai yra skatinami dirbti įmonės naudai mainais už kažką darbuotojui naudingo. Tai gali būti priedai prie atlyginimo, premijavimo sistema, įvairios privilegijos, nuolaidos, ilgesnės atostogos ir pan.

Козлова (2002) teigia, kad darbuotojo lojalumu yra vadinamas emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės ir jo pasirengimas eikvoti savo energiją organizacijos labui, kentėti, kai kuriuos nepatogumus, ginti organizacijos interesus virš savo įgaliojimų. Kaip teigia Pečiulienės (2008), lojalus darbuotojas dirba įmonėje, nes prie jos yra pripratęs, jaučiasi saugus arba ten dirbti jam yra tiesiog patogiu, ir jis nuoširdžiai nori kuo geriau atlikti savo pareigas.

Apjungiant Козлова (2002) ir Pečiulienės (2008) nuomones, galima teigti, kad darbuotojo lojalumas reiškia ne tik didelį darbo stažą vienoje įmonėje, bet ir tai, kad jis yra patenkintas dirbdamas kompanijoje ir tuo didžiuodamasis. Darbuotojų lojalumas gali būti suvokiamas kaip noras įsipareigoti. Šiuo atveju darbuotojas suvokia, kad jis turėtų skirti savo pastangas įmonei, kurią jis laiko vertinga ir kuriai jis yra atsidavęs. Darbuotojas laiko save įmonės dalimi, jei reikia - pasiaukoja jai ir stengiasi atlikti viską, kas būtų geriausia įmonei.

Šie lojalumo apibūdinimai turi bendra tai, kad darbuotojas gana ilgai gali būti ištikimas vienai įmonei, bet šios ištikimybės priežastys ir prigimtis kiekvienu atveju yra skirtinga. Pirmu atveju ištikimybės priežastis yra mainai, antru atveju – emocinis prisirišimas ir įprotis, trečiuoju atveju – tai racionalus sprendimas, kuris nulemia įsipareigojimą ir atsidavimą. Pirmais dviem lojalumo apibūdinimo atvejais nėra jokio darbuotojo emocinio ryšio su įmone. Trečiuoju atveju atsidavimas yra esminis elementas, kuris užtikrina darbuotojo emocinį ryšį su organizacija.

Apibendrinant galima teigti, kad tik pasiryžimas ir laisvas apsisprendimas įsipareigoti reiškia, kad darbuotojas yra lojalus tikrąja šio žodžio prasme. Atvejai, kai darbuotojas ilgai dirba įmonėje iš išskaičiavimo – mainais už kažką ar kai jis dirba, nes jam yra patogiu dėl kažkokių priežasčių yra labai panašūs į lojalumą, bet tai nėra tikrasis lojalumas. Pasak Navardauskienės (2001) lojalumas yra darbuotojų nuoširdus įsitraukimas, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant jiems patikėtas užduotis.

Skirtingi lojalumo sąvokos apibrėžimai atskleidžia, kad lojalumas yra plati sąvoka, kurios turinį nėra paprasta identifikuoti, tačiau atlikus lojalumo sampratos analizę ir susisteminius duomenis galima išskirti esminius mokslininkų (Kohlberg, 1984; Reilly ir Chatman, 1986; Ball, 1987; Hunt ir Morgan, 1994; Калабин, 1999; Дейнеко, 2000; Palidauskaitė, 2001; Bisgaard, Gronholdt ir Martesen, 2004; Donskis, 2005, 2006; Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008; Kinderis, 2009; Dubinas, 2010) požiūrius į lojalumą, kurie jį apibrėžia kaip *darbuotojo atsidavimą / prisirišimą / ištikimybę konkrečiam asmeniui, vadovui ar organizacijai, darbuotojo susitapatinimą su organizacija ir / ar jos tikslais, darbuotojo santykius su vadovu / organizacija, darbuotojo pritarimą organizacijos vertybėms / moraliniams principams ir atstovavimą jiems, darbuotojo motyvą / veiksnį tenkinantį darbuotojo poreikius, didinantį pasitenkinimą organizacija, darbuotojų lojalumą įvardina kaip organizacijos sėkmės garantą / turtą / konkurencinį pranašumą/vadovo svajonę, darbuotojų lojalumą mato kaip laisvo žmogaus aktą / apsisprendimą* (žr. 2 priedą).

Pirmasis požiūris į lojalumą atskleidžia, kad mokslininkų (Buchanan, 1974; Magura, 1999; Дейнеко, 2000; Чистекова ir Моисеенко, 2000; Reichheld, 2001; Харский, 2003; Чудакова, 2005; Donskis, 2005, 2006; Pakalkaitė, 2006; Veršinskienė, 2007; Urbonavičiūtė, 2007; Savareikienė ir Daugirdas, 2009) darbuose jis yra *suvokiamas kaip darbuotojo atsidavimas / prisirišimas / ištikimybė konkrečiam asmeniui, vadovui ar organizacijai* (žr. 2 priedą). Buchanan (1974) ir Magura (1999) lojalumą apibrėžia kaip darbuotojo prisirišimą ir atsidavimą organizacijai, išsakomą kaip norą pasilikti organizacijoje. Дейнеко (2000) darbuotojų lojalumą įvardija kaip ištikimybę, atsirandančia tinkamai paruošus darbuotoją ir atsirandant žmogiškam ryšiui tarp vadovo ir pavaldinio. Reichhel (2001) darbuotojų lojalumą suvokia ne tik kaip atsidavimą organizacijai, bet ir susitapatinimą su organizacijos tikslais ir savanorišką pasiaukojimą vardan jų, ypač kriziniu laikotarpiu. Mokslininkas akcentuoja, kad atliekamas darbas turėtų būti ne vien dėl atlyginimo, ir dėl teigiamos ir jaukios atmosferos darbe. Pakalkaitė (2006) ir Urbonavičiūtė (2007) taip pat darbuotojų lojalumo sąvokose išvelgia ne tik darbuotojų prisirišimą ir atsidavimą organizacijai, bet ir organizacijos tikslų priėmimą ir sutapatinimą su savo tikslais.

Kita mokslininkų grupė (Reilly ir Chatman, 1986; Navardauskienė, 2001; Reichheld, 2001; Bisgaard, Gronholdt ir Martensen, 2004; Чудакова, 2005; Savareikienė ir Daugirdas, 2009) lojalumą apibrėžia kaip *darbuotojo susitapatinimą su organizacija ir /ar jos tikslais* (žr. 2 priedą). Navardauskienės (2001) manymu, lojalumas suprantamas kaip nuoširdus įsitraukimas, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant patikėtas užduotis. Bisgaard, Gronholdt ir Martesen (2004) darbuotojų lojalumo sąvoką papildo, darbuotojo noru įsitraukti į organizacijos veiklą, besidomint pačia organizacija ir turint motyvaciją įnešti didesnę indėlį nei iš jo yra tikimasi. Чудакова (2005) darbuotojų lojalumą išskiria kaip personalo bruožą, nurodantį darbuotojo ištikimybę įmonei ir įmonės tikslams bei pritarimą jų siekimo priemonėms.

Dar vienas požiūris į lojalumą, remiantis autorių (Калабин, 2004, 2008; Veršinskienė, 2011) darbais jį apibrėžia kaip *darbuotojo santykius su vadovu / organizacija* (žr. 2 priedą). Mokslininkas Калабин (2004) teigia, kad darbuotojų lojalumas yra geranoriški ir pagarbūs santykiai su vadovu ir pasirengimas vykdyti vadovybės nurodymus, net jeigu jiems nepritariama. Kadangi darbuotojo nepritarimas gali būti sąlygojamas informacijos stokos, nekokybiško komunikavimo proceso, darbuotojo asmeninių savybių, todėl vėlesniame darbe Калабин (2008) darbuotojo lojalumo sąvoką dar papildė darbuotojo noru, pageidavimu dirbti organizacijoje, nusiteikiant palaikyti dalykinius santykius ir pasitikint organizacija. Apibendrinamos darbuotojų lojalumą, Veršinskienė ir Veršinskienė (2011), jį traktuoja kaip norą dirbti toje organizacijoje, kuriant abipusiai pagarbius santykius, kurių už pinigus nenusipirksi.

Kiek kitokį požiūrį, analizuodami lojalumo sampratą, savo darbuose išryškina mokslininkai (Ball, 1987; Palidauskaitė, 2001), tvirtindami, kad lojalumas – *tai darbuotojo pritarimas organizacijos vertybėms / moraliniams principams ir atstovavimas jiems* (žr. 2 priedą). Ball (1987) nurodo, kad darbuotojo lojalumas pasireiškia tada, kai jis priimdamas sprendimus, vadovaujasi organizacijos misija, tikslas ir strategija. Tai reiškia, kad darbuotojas žino organizacijos vertybes ir joms pritaria. Jis aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau, siekdamas gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi organizacijos vidaus taisyklių, nes tai yra organizacijos kultūros dalis. Lojalus darbuotojas geranoriškai padeda kolegoms, nevangia priimti sprendimus, nes suvokia, kad toks elgesys yra vertinamas ir įvertinamas. Toks darbuotojas, Ball (1987) teigimai, pozityviai ir su entuziazmu pasakoja savo draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir savo darbą, nes tai yra jo patirta tiesa. Svarbiausia, kad tai vyksta natūraliai, be ypatingų pastangų ir vadovo kontrolės. Palidauskaitė (2001), analizuodama lojalumą, išvelgia ir moralinių, organizacijos ir bendruomenės ar asmens vertybių atstovavimą. Autorės teigimu, lojalumas gali būti sureikšmintas ir slėpti tam tikrus pavojus, t. y., perdėjimą, iškreipimą ir pan.

Dar kiti autoriai (Peltier, Nill ir Schibrowsky, 2003; Donskis, 2006; Староверов, 2006; Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008) savo darbuose pateikia požiūris į lojalumą, kuris yra grindžiamas nuostata, kad lojalumas – *tai darbuotojo motyvas / veiksnys tenkinantis darbuotojo poreikius, didinantis pasitenkinimą organizacija* (žr. 2 priedą). Peltier, Nill ir Schibrowsky (2003) lojalumą sieja su darbuotojų ugdymu ir motyvavimu, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą organizacija, mažinant jų kaitą, sukelti jiems norą teigiamai atsiliepti apie organizacijos produktus, bei gerinant klientų aptarnavimo kokybę. Filosofas Donskis (2006) teigia, kad darbuotojo lojalumas savo įstaigai pirmiausia grindžiamas saugumo jausmu, patogumu ir dėkingumu. Darbuotojai turėtų būti dėkingi įmonei už galimybę realizuoti savo profesinį ir kūrybinį bei žmogiškąjį potencialą.

Mokslininkai (Coopley ir Hartley, 1991; Hunt ir Morgan, 1994; Калабин, 1999; Bennet ir Durkin, 2000; Papšienė ir Vilkaitė, 2009) lojalumą nagrinėja organizaciniame kontekste ir jį suvokia kaip *organizacijos sėkmės garantą / turtą / konkurencinį pranašumą / vadovo svajonę* (žr. 2 priedą). Hunt ir Morgan (1994) akcentuoja, kad darbuotojų lojalumas yra tikrasis organizacijos turtas. Калабин (1999) darbuotojų lojalumą vertina, teikdamas, kad tai yra kiekvieno vadovo svajonė, nes Coopley ir Hartley (1991), Bennet ir Durkin (2000) teigimu, tai yra organizacijos sėkmės garantas. Dar didesnė darbuotojų lojalumo vertė išryškinama Papšienės ir Vilkaitės (2009) darbuose: darbuotojų lojalumas yra vienas iš sunkiausiai nukopijuojamų organizacijos konkurencinis pranašumas, kurį nulemia tokie veiksniai, kaip įdomus darbas, iššūkiai, karjeros galimybės, sąžiningas darbo užmokestis, geri, pagarbūs santykiai su bendradarbiais ir vadovais.

Donskis (2005) ir Veršinskienė (2011), darbuotojų lojalumą apibrėžia *kaip laisvo žmogaus aktą / apsisprendimą* (žr. 2 priedą). Filosofo Donskio (2005) nuomone, kurią patvirtina ir Veršinskienė (2011), darbuotojų lojalumas organizacijai nėra vergovė, o veikiau turi būti vertinamas kaip investicija į žmogiškojo kapitalo išsaugojimą.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairių sričių užsienio ir Lietuvos mokslininkai pastebi, kad šiuolaikiniame verslo pasaulyje lojalus darbuotoja tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje kovoje, o lojalumas – vertybe, turinčią didžiulę paklausą. Pati lojalumo sąvoka yra plati ir savyje talpinanti ištikimybės, atsidavimo, pasišventimo, susitapatinimo, pasiaukojimo, nuoširdaus įsitraukimo aspektus, nes lojalumas – tai laisvo žmogaus suvoktas apsisprendimas, pasirinkimas, grindžiamas geranoriškais ir ilgalaikiais santykiais. Darbuotojų lojalumas yra stiprus ir svarus veiksnys, lemiantis skirtingus darbuotojų lojalumo organizacijai lygius, formas bei tipus, kurie analizuojami kitame poskyryje.

2.2. Darbuotojų lojalumo organizacijai formos / tipai

Moksliniame kontekste yra išskiriama daug skirtingų veiksnių, lemiančių darbuotojų lojalumą organizacijai: įdomus darbas, karjeros galimybės, sąžiningas darbo apmokėjimas, supratingas vadovas, pripažinimas, autonomija (McKenna, 2002); vadovų pagarba, pasitenkinimas darbu, teisingas atlygis už darbą (Pečiulienė, 2007); lankstus darbo grafikas, skatinimo priemonės, mokymai, įmonės žinomumas, inovacijos, idėjų priėmimas (Pusvaškytė, 2009); rūpestinga organizacinė aplinka, didžiavimasis organizacija, vadovavimo kokybė, darbo turinys, komandinis darbas (Veršinskienė, 2011) ir kt.

Pečiulienė (2008) darbuotojo lojalumą organizacijai detalizuoja šiais komponentais:

- geranoriškumas – tai žmogaus nusiteikimas rūpintis įmonės interesais ir gerove;

- susitapatinimas – žmogus laiko save svarbiu įmonės darbuotoju, neatskiriama įmonės dalimi, ir tam tikrą laką gali iškelti įmonės gerovę aukščiau asmeninių interesų;
- pasiaukojimas – darbuotojas yra pasiruošęs paaukoti savo paties interesus, patogumą, trumpalaikę naudą ilgalaikiai įmonės gerovei.

Mokslininkai Meyer ir Allen (1997) išskiria tris darbuotojų lojalumo organizacijai formas:

Emocinis lojalumas minėtų autorių teigimu nusako emocinį prisirišimą. Darbuotojai su stipriu emociniu lojalumo jausmu tiki, kad jų vertybės sutampa su darbdavio vertybėmis, identifikuoja save su organizacija ir tokiu būdu jaučiasi įtraukti į ją. Individai su stipriu emociniu lojalumo jausmu lieka organizacijoje todėl, kad jie tiesiog to nori. Kalinina ir Petkevičiūtė (2009) pažymi, kad emocinis lojalumas yra pozityviausia darbuotojų lojalumo forma, kuri minėtų autorių dar vadinama „garbinimo“ lojalumu. Emocinio lojalumo vedini darbuotojai įdeda į darbą daugiau jėgų ir energijos, nei konkrečioms pareigoms ar darbui atlikti buvo planuota ar jie dirbdami turėtų įdėti. Emociškai lojalūs darbuotojai tai daro su džiaugsmu ir dažniausiai dėl to, kad sutampa jo ir organizacijos vertybės ir suvokiama misija. Emocinis lojalumas gali būti siejamas ne tik su teigiama darbuotojo nuostata įmonės atžvilgiu, bet ir Oliver (1999) teigimu, lojalumas yra. nuostata, kuri yra žinojimo ir suvokimo funkcija. Asmens turimų lūkesčių išpildymas jam priimtinomis sąlygomis suteikia pasitenkinimą ir sukelti emocinį lojalumą. Pasitenkinimas yra emocijų išraiška arba jausmų būklė, kuri gali būti nuspėjama iš individo veiksmų (Oliver, 1999).

Normatyvinis lojalumas nusako pareigingumo jausmą (Kalinina ir Petkevičiūtė, 2004) ir išsivysto iš kultūrinės bei organizacinės socializacijos. Darbuotojai su normatyviniu lojalumo jausmu jaučia įsipareigojimą organizacijai ir atlieka darbą, nes privalo tai daryti (Kalinina ir Petkevičiūtė, 2004). Darbuotojas suvokia, kad aplinkiniai žmonės juo pasitiki ir iš jo tikisi tam tikro rezultato. Kai kada šis lojalumo jausmas kyla iš vidaus, pvz. mama vaikystėje yra įskiepijus, kad kiekvieną pradėtą darbą reikia pabaigti iki galo, kai kada iš išorės, pvz. tavo komanda paprašė tavęs būti savanoriu ir atbudėti naktinę pamainą. Ir darbuotojas tai daro ne todėl, kad nori pasiekti konkretų tikslą, bet todėl kad tiesiog privalo tai daryti. Diskienės (2014) teigimu, darbuotojai dirba organizacijoje, nes jaučia pareigą tai daryti.

Tęstinis lojalumas nusako jausmą patirti nuostolį jei paliksi organizaciją (Kalinina ir Petkevičiūtė, 2004). Darbuotojas jaučiasi, kad turi tam tikrų investicijų (jam vertingų dalykų) organizacijoje, kurias praras, jei išeis. Darbuotojai su išsaugančio lojalumo jausmu, organizacijoje lieka todėl, kad darbovietės keitimo kaina bus per daug didelė jam pačiam, jis praras draugus su kuriais įpratęs leisti laiką, išsilavinimo išlaidų padengimą, ar dažniausiai organizacijose minimą pilnos pensijos kaupimo planą. Tokie darbuotojai pareigingai atlieka savo darbą tiek, kiek jam priklauso ir kad tik nekeltų vadovų nepasitenkinimo. Diskienės (2014) teigimu, darbuotojai dirba organizacijoje, nes jiems to reikia, nes daug netektų palikę organizaciją.

Kitų autorių teigimu, lojalumas gali pasireikšti įvairiomis formomis. Meyer ir kt. (1997) išskiria tris pagrindines lojalumo formas: *emocinį lojalumą*, nusakantį emocinį prisirišimą prie kažko; *normatyvinį lojalumą* nusakantį pareigingumo jausmą; *išsaugantį lojalumą*, nusakantį jausmą, kai patiri nuostolį palikęs organizaciją. Atsižvelgiant į Meyer ir kt. (1997) pagrįsta įsipareigojimo arba lojalumo organizacijai samprata, kiekvieno darbuotojo įsipareigojimas organizacijai susideda iš tų pačių trijų komponentų, gali skirtis tik jų derinys. Tai reiškia, kad vienu atveju gali dominuoti ekonominis įsipareigojimas, kitu – normatyvinis, dar kitu – emocinis.

Kitą lojalumo organizacijai tipologiją pateikta Veršinskienės ir kt. (2007). Jos teigimu, lojalumas organizacijai gali įgyti vieną iš trijų formų: moralinis, išskaičiavimo įsipareigojimas, priverstinis įsipareigojimas. Minėtos autorės teigimu, pastarasis atsiranda susiklosčius išnaudojimo santykiams. Moralinis įsipareigojimas organizacijai siejamas su jos vertybių, tikslų pripažinimu, vertinimu. Išskaičiavimo įsipareigojimas organizacijai susijęs su racionaliais naudos ir atlygio mainais. Šis Veršinskienės ir kt. (2007) darbuotojų lojalumo klasifikavimas panašus į Meyer ir kt. (1997) siūlomą įsipareigojimo organizacijai formų klasifikaciją: priverstinio įsipareigojimo organizacijai esmė atitinka normatyvinio įsipareigojimo esmę, ekonominio – išskaičiavimo, moralinio – vertybinio ir emocinio įsipareigojimo esmę. Anot Veršinskienės (2007), įsipareigojimas – lojalumas organizacijai gali būti trijų formų: valdymo, tęstinis, susitelkimo. Valdymo įsipareigojimas susijęs su pritarimu, organizacijos normų laikymusi. Tęstinis įsipareigojimas traktuojamas kaip išgyvenimas: per daug investuota, kad būtų galima ramiai palikti organizaciją, o susitelkimo – kaip organizacijos apeigų, tradicijų, socialinių ryšių pripažinimas.

Etzioni (1961) yra vienas iš pirmųjų tyrėjų, kuris analizavo ir stengėsi plėtoti lojalumo tipus. Pasak minėto autoriaus, lojalumas gali būti 3 tipų: *moralinis, iš išskaičiavimo, priverstinis / dirbtinis*. Moralinis lojalumas organizacijai susijęs su organizacijos pripažinimu ir jos vertybių, tikslų vertinimu. Lojalumas iš išskaičiavimo susijęs su racionaliais mainais indėlis ir nauda. Priverstinis/ dirbtinis lojalumas paremtas išnaudojimo santykiais (Etzioni, 1961).

Autoriaus Etzioni (1961) pateikta lojalumo klasifikacija panaši į kitų autorių, kurie 10 metų vykdė tyrimus apie darbuotojų lojalumo rūšis. Lojalumo rūšys atsiranda dėl skirtingų reikalavimų pateikiamų organizacijos nariams (Fiorito, Bozeman, Young ir Meurs, 1968), todėl pagal tai galima išskirti tris organizacinio lojalumo formas:

- valdymo lojalumas yra pritarimas, kuris atsiranda iš organizacijos normų įtakojančių darbuotojų elgesį (asmuo turi atsisakyti ankstesnių ir priimti dabartinės organizacijos normas);
- nuolatinis lojalumas organizacijai yra interpretuojamas, kaip patirtis, t. y. pasiaukojimas, investicijos per didelės, kad neskausmingai paliktų organizaciją;
- sąjunginis lojalumas suprantamas kaip asmeninis įsitraukimas į organizacijos ritualus, tradicijas, santykius.

Pastaraisiais metais pačiu populiariausiu darbuotojų lojalumo nagrinėjimo požiūriu yra laikomas atsidavimo organizacijai trijų komponentų modelis, pasiūlytas Meyer ir Allen. Pirmiausia Meyer ir Allen (1984) vertino darbuotojų lojalumą, kaip du skirtingus komponentus: emocinį ir ekonominį. Vėliau (1990) minėti autoriai pastebėjo, kad dominuoja trys pagrindiniai lojalumą apsprendžiantys tipai: emocinis, moralinis ir paremtas išlaidomis. Tačiau, autorių atliktų tyrimo rezultatai atskleidė ir dar vieną lojalumo tipą - normatyvinį lojalumą. Galiausiai, apibendrinę visus tyrimų duomenis, Meyer ir Allen pasiūlė tris galimas darbuotojų lojalumo formas, kurios išskiria tris skirtingus organizacijos ir darbuotojų santykių aspektus:

- emocinis lojalumas susijęs su emociniu ryšiu. Darbuotojai, turintys aukštą emocinio lojalumo lygį tiki, kad jų vertybės atitinka darbdavio vertybes; jie jaučiasi susiję su organizacija. Darbuotojai lieka, nes jie patys to nori. Ši teigiama lojalumo forma vadinama „pagarbia“. Tokie darbuotojai įdeda daugiau pastangų ir energijos į darbą, nei turėtų, nes vertybės atitinka tikslą;

- ekonominis (nuolatinis) lojalumas apibūdina praradimo pojūtį išėjus iš organizacijos. Darbuotojai jaučia, kad jie savotiškai investavo į organizaciją ir išėję iš jos, tai praras. Jie lieka organizacijoje, nes investicijų praradimas būtų per didelis. Todėl darbuotojai lieka organizacijoje, nes tai jiems naudinga. Tokie darbuotojai darbą atlieka tiek, kiek to reikia, kad nesukeltų vadovo nepasitenkinimo;

- normatyvinis lojalumas paremtas pareigos, moralinio atsidavimo pojūčiu. Tai kultūrinės ir organizacinės socializacijos pasekmė. Darbuotojai jaučiasi įsipareigoję likti organizacijoje. Jie dirba todėl, kad privalo ir žino, kad kiti jais pasitiki ir tikisi rezultatų (Iverson ir Buttigieg, 1998).

Darbuotojai turintys aukštą emocinį lojalumą linkę sunkiau dirbti, todėl yra našesni ir yra emociškai nusiteikę likti organizacijoje. Ekonominio lojalumo atstovai turi stiprų ekonominį ryšį su organizacija ir joje lieka, nes viską apskaičiavo. Kai darbo santykiai paremti išskaičiavimu, o ne atsidavimu, nėra garantijų, kad kritišku momentu darbuotojas prisiims atsakomybę už veiksmus ar sprendimo pasekmes. Tokie darbuotojai linkę rūpintis savo, o ne bendrais interesais. Jie nedarys daugiau, nei tiek, už kiek jiems yra mokama.

Tyrimai parodė, kad emocinis ir normatyvinis atsidavimas yra artimai susiję su pasilikimu kompanijoje (Pakalkaitė, 2006; Urbonavičiūtė, 2007). Ekonominis atsidavimas mažai susijęs su lojalumu, t. y. gavęs pelningesnę pasiūlymą darbuotojas jį priims. Pasak tyrėjų, emocinis ir normatyvinis lojalumas susijęs su darbo kokybe ir įsitraukimu į kolektyvą. Ekonominis – gali turėti net ir neigiamų pasekmių. Todėl darbdaviai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kokią lojalumą skatinti, nes skubios pastangos išlaikyti darbuotojus gali sumažinti jų darbo kokybę. Visos formos nėra nesuderinamos. Darbdavys gali skatinti visas tris formas tuo pačiu metu, bet skirtingais lygiais ir intensyvumu.

Meyer ir Allen teorija pagrįstas darbuotojų lojalumo modelis glaudžiai siejasi su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai ir yra plačiai išnagrinėtas bei naudotas moksliniuose tyrimuose (Marypa, 2001). Todėl, šio darbo autorės manymu, tikslinga išanalizuoti kitas mokslininkų siūlomas darbuotojų lojalumo klasifikacijas.

Darbuotojo lojalumas yra pagrindinis faktorius garantuojantis ilgalaikę sėkmę ir kompanijos pelną. Negali būti verslo be klientų, bet negali būti klientų be darbuotojų. Kompanija, kurios darbuotojai nėra lojalūs, negali tinkamai pasirūpinti savo klientais, nes laikas švaistomas darbuotojų paieškai, atrankai ir nerimavimui dėl darbo rezultatų (Urbonavičiūtė, 2007). Darbuotojų atsidavimo stiprinimas gali suteikti organizacijai konkurencingumo, nes aiškių pareigų nebūvimas padeda tik konkurentams. Darbuotojų atsidavimo organizacijai pasekmės yra akivaizdžios, bet persistengimas gali turėti neigiamas pasekmes bet kuriuo metu. Atsidavimas darbui ir organizacijai pagerina darbo kokybę bei rezultatus. Taip pat labiau tikėtina, kad darbuotojai neišeis, bus mažiau pravaikštų, bus didesnis įsitraukimas į kolektyvą, taip pat mažiau prieštaravimų ir nepasitenkinimo vadovo sprendimais, o požiūris į darbą bus daugiau etiškas.

Derėtų pažymėti, kad mokslininkų išskiriamos ne tik lojalumo formos, bet ir tipai bei lojalumo lygiai. Andersen (2002) nustatė ir išskyrė kelis lojalumo lygius. Šio minėto autoriaus teigimu, žemiausias lojalumas yra asmenims, aukštesnis – grupėms, aukščiausias - ištikimybės vertybių ir principų visumai. Mokslininkas Доминьяк (2004, 2005) savo moksliniuose darbuose išskyrė dvi darbuotojų lojalumo organizacijai kategorijas: aktyvų ir pasyvų lojalumą. Aktyvaus lojalumo kategorijai autorius priskyrė šias darbuotojų savybes: palankumas organizacijai, sąmoningi organizacijai naudingi veiksmai, organizacijos principų ir tikslų pripažinimas, suinteresuotumas siekiant rezultatų. Pasyvaus darbuotojų lojalumo kategorijai minėtas autorius priskiria šias darbuotojų savybes: organizacijai kenksmingų veiksmų nebuvimas, gebėjimas paklusti, susilaikyti ir palaikyti formalūs santykius (Агатова, Смолян ir Солнцева, 2007). Mokslininkas Харкчй (2003), išanalizavęs darbuotojų lojalumą, atsižvelgdamas į du faktorius: darbuotojų kontrolės lygmenį ir laiko perspektyvas, išskyrė šiuos darbuotojų lojalumo tipus:

- „Veteranas“ – šio lojalumo tipo darbuotojų lojalumas pagrįstas praeities patirtimi ir vidine motyvacija. Tokių darbuotojų lojalumas pastovus sąlytyje su permainingomis organizacijoje. „Veterano“ lojalumui neturi didesnės įtakos nei dabarties, nei ateities įvykiai organizacijoje.

- „Svajotojas“ – šio lojalumo tipo darbuotojų lojalumas pagrįstas lūkesčiais, kuriuos darbuotojas sieja su savo organizacija. Tokio tipo darbuotojai dažnai būna patys įmonės įkūrėjai ir tie samdomi darbuotojai, kurie organizacijos veikloje dalyvauja kartu su įmonės įkūrėjais nuo įmonės įkūrimo. Tokius darbuotojus motyvuoja tikėjimas, viltis ir bendrai subrandintos svajonės. „Svajotojų“ lojalumas pagrįstas vidine motyvacija, kuris gali pasiekti labai aukštą lygmenį. Tačiau, tokio tipo darbuotojų lojalumo lygis gali gana greitai kristi, jeigu jis nebus pateisinamas.

- „Paveldėtojas“ – šio lojalumo tipo darbuotojas ne pats pasirenka savo kelią, dažnai jį įpareigoja praeitis, kitų žmonių įtaka. Tokio tipo lojalumas pakankamai greitai susiformuoja, nes nereikalauja kasdienio palaikymo pastangų. Tačiau „paveldėtojai“ paprastai nepasiekia aukšto lojalumo lygmens.

- „Zombis“ – šio lojalumo tipo darbuotojams didžiausią įtaką daro išoriniai motyvaciniai veiksniai ir ateitis. Šis darbuotojų lojalumo tipas mažiausiai pastovus ir ypač pažeidžiamas. „Zombių“ tipo darbuotojus lengviausia suvilioti konkurentams.

Panašią darbuotojų lojalumo tipų klasifikaciją siūlo žmogiškųjų išteklių analizė (HRA) (Jakuška, 2007). HRA yra nesudėtingas tyrimų įrankis padedantis kompleksiskai išanalizuoti kompanijos klimatą. Šis metodas gali būti taikoma atsižvelgiant į kompanijos situaciją, kompanijos galimybes ir prioritetus. HRA suteikia informaciją, kuri leidžia kompanijos vadovams taikyti efektyvias programas, metodus ir priemones tam, kad pagerintų darbuotojų ir kompanijos veiklą (Prieiga per internetą: < <http://www.factum-group.com> > [žiūrėta 2017-05-13]). Žmogiškųjų išteklių analizė leidžia organizacijose atlikti tyrimus apimančius: visą konkrečios organizacijos situaciją ir bendrą darbuotojų požiūrį, nepriklausomą požiūrį į darbuotojų nuomonę ir vertinimą, informaciją apie darbuotojų pasitenkinimą ir atsidavimą, gilų darbuotojų motyvacijos supratimą, detalią atskirų darbuotojų segmentų analizę, būdus, kaip sustiprinti darbuotojų atsidavimą, pagerinti jų darbą ir kompanijos klestėjimą. Pagrindinės HRA metodo taikymo sritys parodo ryšį tarp pasirinktos srities ir atsidavimo ne tik kompanijai, bet ir atskiroms žmonių grupėms. Rezultatai leidžia suprasti, kaip darbuotojai priima savo kompaniją, jos valdymą, tiesioginius vadovus ir savo darbą. Apklausa dažniausiai apima šias sritis: bendravimą ir informavimą, pareigas, vidaus aplinką, išsilavinimą, atlygio sistemą, darbo sąlygas, kompanijos valdymą, pasitenkinimą darbu (Prieiga per internetą: < <http://www.factum-group.com> > [žiūrėta 2017-05-13]).

Pagal HRA metodiką, darbuotojai suskirstyti į keturis lojalumo tipus (Jakuška, 2007, Bagdonas, 2007):

- lyderiai – aktyviai dalyvaujantys organizacijos veikloje, pasišventę darbui ir įmonei, todėl vertingiausi organizacijos darbuotojai;

- karjeristai – vertingi darbuotojai, atsidavę darbui, produktyvūs, bet neatsidavę organizacijai, todėl palankiai žiūrintys į konkurentų pasiūlymus, nes jiems labiau svarbūs asmeniniai laimėjimai ir karjera;

- lojalus tipo – ištikimi įmonei, ją palaikantys ir reklamuojantys, tačiau jie rodo mažiau susidomėjimo ir yra mažiau atsidavę savo darbinei veiklai, todėl jų darbas mažiau produktyvus;

- pakeleiviai – mažai atsidavimo darbui ir organizacijai, dažnai nepatenkinti, linkę skųstis, atsiradus galimybei ketinantys palikti įmonę ir bet kuriuo metu galintys veikti prieš darbdavį.

Apibendrinant mokslininkų nuomones galima teigti, kad lojalumas gali turėti daug formų, tipų ir lygių, todėl negali būti vertinamas kaip teigiamas ar neigiamas. Dažniausiai darbuotojų lojalumas reiškiasi trimis formomis: emociniu, nusakančiu emocinį prisirišimą prie organizacijos, normatyviniu, išryškinančiu darbuotojų pareigingumo jausmą ir ekonominiu, atsikleidžiančiu jausmą, kai patiriamas nuostolis, palikus organizaciją. Labiausiai vertinamas yra emocinis lojalumas, nes esant jam darbuotojus su organizacija sieja jausmai ir abipusiai ryšiai. Ekonominis lojalumas silpniausiai siejasi su lojalumu, nes tokius darbuotojus galima „perpirkti“, pasiūlant didesnę atlygį už darbą.

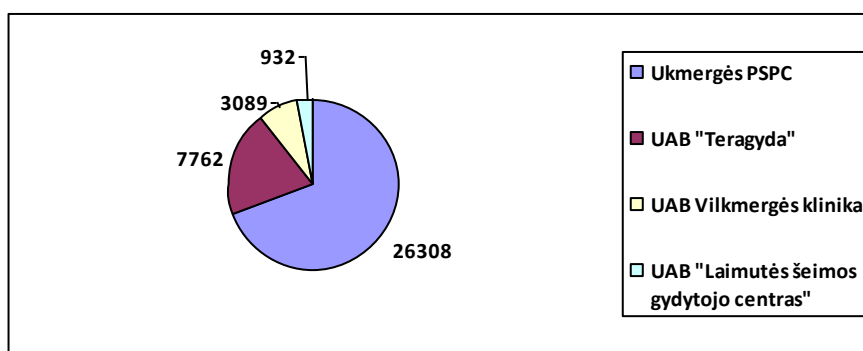
Skirtingos darbuotojų lojalumo organizacijai formos lemia įvairius darbuotojų lojalumo tipus (veteranas, svajotojas, paveldėtojas, zombis, lyderis, karjeristas, pakeleivis ir kt.), o kiekvienas iš jų turi savitų ypatumų ir yra naudingas organizacijai tam tikrose situacijose.

Įmonių vadovai neturėtų išskirti kurios nors lojalumo formos kaip svarbesnės, nes jos papildo viena kitą ir sudaro sąlygas formuoti nors ir skirtingų lygių, bet lojalių darbuotojų, komandas. Organizacijai ištikimi ir atsidavę – lojalūs darbuotojai – yra svarbus veiksnys siekiant patenkinti klientų poreikius bei ilgalaikių organizacijos tikslų, didesnio pelno, įmonės įvaizdžio ir reputacijos.

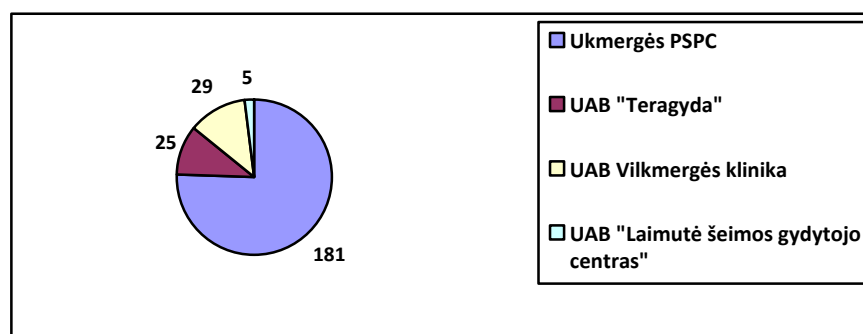
3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBUI IR LOJALUMO ORGANIZACIJAI SĄSAJŲ UKMERGĖS MIESTO PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE TYRIMAS

3.1. Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų charakteristikos

Ukmergės miesto gyventojams pirminės sveikatos priežiūros paslaugas teikia viena viešoji gydymo įstaiga Ukmergės pirminės sveikatos priežiūros centras (VšĮ Ukmergės PSPC) ir kelios privačios pirminės sveikatos priežiūros įstaigos: UAB “Teragyda”, UAB “Vilkmergės klinika”, UAB “Laimutės šeimos gydytojo centras”. Vilniaus teritorinės kasos pateiktais statistiniais duomenimis 2017 metų balandžio mėnesį VšĮ Ukmergės PSPC buvo prisirašę 26 308 rajono gyventojai, UAB “Teragyda” – 7762 gyventojai, UAB Vilkmergės klinika” – 3089 gyventojai, UAB “Laimutės šeimos gydytojo centras” – 932 gyventojai (žr. 1 pav.). (Prieiga per internetą: <http://www.vilniaustlk.lt> [žiūrėta 2017-05-05]). Tyrimo metu VšĮ Ukmergės PSPC dirbo 181 darbuotojas, UAB “Teragyda” 25 darbuotojai, UAB “Vilkmergė klinika” dirbo 29 darbuotojai, UAB “Laimutės šeimos gydytojo centras” dirbo 5 darbuotojai (žr. 2 pav.). Iš viso Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose 2017 metų balandžio mėnesį dirbo 240 darbuotojų (Prieiga per internetą: <http://www.vilniaustlk.lt> [žiūrėta 2017-05-05]).



1 pav. Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose prisirašiusių pacientų pasiskirstymas (sudaryta autorės)



2 pav. Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Šios gydymo įstaigos teikia pirminio lygio ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugas Ukmergės miesto ir rajono gyventojams:

- ambulatorinės slaugos paslaugos namuose;
- ankstyvoji piktybinių navikų diagnostika;
- asmenų, kuriems taikomas pakaitinis palaikomasis gydymas metadonu ar buprenorfinu, kraujo tyrimai;
- asmenų, priskirtinų širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos grupei, atrankos ir prevencijos priemonių programos paslaugos;
- atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio programos paslaugos;
- būtiniosios medicinos pagalbos suteikimas gyventojams, neįrašytiems į pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigos aptarnaujamų gyventojų sąrašą, pagal Šeimos gydytojo medicinos normą;
- fiziologinio nėštumo priežiūra;
- gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių programos paslaugos;
- glikozilinto hemoglobino nustatymo paslauga;
- gydytojo odontologo paslaugos;
- kraujo krešumo sistemos būklės įvertinimo paslauga;
- kraujo tyrimai, atliekami prieš planinę operaciją (kraujo krešėjimo rodikliai ir kraujo grupė);
- neįgaliųjų sveikatos priežiūra;
- pirminė psichikos sveikatos priežiūra;
- priešinės liaukos vėžio ankstyvosios diagnostikos programos paslaugos;
- šeimos gydytojo paslaugos;
- slaugos personalo procedūros namuose;
- storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos programos paslaugos;
- vaiko paruošimas ikimokyklinio ugdymo įstaigai, priešmokyklinio ugdymo įstaigai arba mokyklai;
- vaikų iki 1 metų sveikatos priežiūra;
- vaikų imunoprofilaktika;
- vaikų krūminių dantų dengimo silantinėmis medžiagomis paslaugos (Prieiga per internetą: <http://www.vilniaustlk.lt> [žiūrėta 2017-05-05]).

Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros paslaugos įstaigose teikiamos pagal sutartį su Vilniaus teritorine ligonių kasa ir apmokamos iš Privalomojo sveikatos draudimo fondų lėšų. Pirminės sveikatos priežiūros gydymo įstaigų finansavimas tiesiogiai priklauso nuo prie įstaigos prisirašiusių pacientų skaičiaus. Dėl gyventojų migracijos, sparčiai mažėjant gyventojų skaičiui, ženkliai mažėja pirminių sveikatos priežiūros įstaigų finansavimas. Labai sudėtinga išlaikyti

kvalifikuotus medicinos darbuotojus provincijos miestuose, nes didmiesčių gydymo įstaigos gali pasiūlyti darbuotojams didesnę darbo užmokestį, geresnes darbo sąlygas, karjeros galimybes, kadangi didžiuosiuose Lietuvos miestuose migracijos pasekmės mažiau juntamos. Siekiant išlaikyti kvalifikuotus pirminės grandies medicinos darbuotojus, teikiančius gyventojams kokybiškas pirmines sveikatos priežiūros paslaugas, įstaigų vadovams pravartu suprasti svarbiausius darbuotojų motyvacijos darbui veiksnius bei taikyti tikslingas motyvavimo priemones, kurios įgalintų didinti darbuotojų lojalumą organizacijai.

3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Teorinėje darbo dalyje skirtingi autoriai (Porter ir Lawler, 1967; Herzberg, 1968; Maslow, 1972; Kovach, 1999; Myers, 2000; Priemoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Уранова ir Шадрина, 2005; Palidauskaitė, 2007; Klupšas, 2009) pateikia įvairius darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius, tačiau apibendrinus ir susisteminus jų darbus, galima išryškinti dažniausiai minimus ir analizuojamus darbuotojus motyvuojančius veiksnius: *darbo užmokestis; papildomos finansinės priemonės (premijos / pašalpos / papildomas darbo užmokestis / pensijos / kitas piniginis skatinimas / stipendijos); darbo sąlygos / darbo vieta; organizacijos kultūra / mikroklimatas; vadovavimas; statusas / pripažinimas; karjeros / asmeninio tobulėjimo galimybė; dalyvavimas organizacijos valdyme; neformalios veiklos organizacijoje; įmonės automobilis /transporto išlaidų kompensavimas; papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos* (žr. 3 priedą).

Daugelis mokslininkų (Buchanan, 1974; Kohlberg, 1984; Coopey ir Hartley, 1991; Hunt ir Morgan, 1994; Дейнеко, 2000; Palidauskaitė, 2001; Козлова, 2002; Kalinina ir Petkevičiūtė, 2004; Veršinskienė, 2007, 2011; Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008; Kinderis, 2009; Dubinas, 2010 ir kt.) pažymi, kad darbuotojų lojalumas reiškiasi trimis formomis: emociniu, nusakančiu emocinį prisirišimą prie organizacijos, normatyviniu, išryškinančiu darbuotojų pareigingumo jausmą ir ekonominiu, atsikleidžiančiu jausmą, kai patiriamas nuostolis, palikus organizaciją.

HRA metodika siūlo kitokią darbuotojų lojalumo klasifikaciją, kuria remiantis darbuotojai skirstomi į keturis lojalumo tipus: lyderiai, karjeristai, lojalaus tipo ir pakeleiviai (Jakuška, 2007, Bagdonas, 2007).

Įmonė “Factum Group” pagal HRA metodiką atliko tarptautinį darbuotojų požiūrio, vertinimų, lojalumo ir pasitenkinimo tyrimą 7 šalyse. Čekijoje, Estijoje, Lietuvoje, Vengrijoje, Rusijoje, Slovakijoje ir Ukrainoje buvo apklausti 4.250 respondentų. Atliktas tyrimas atskleidė, jog Lietuvoje net 61 proc. darbuotojų nėra lojalūs nei savo darbui, nei įmonei, o darbuotojų, kurie galėtų kurti didžiausią vertę darbdaviams yra tik penktadalis.

Rinkos analizės ir tyrimų grupė UAB „RAIT“, oficialiai atstovaujanti “Factum Group“ Lietuvoje taip pat atliko samdomų darbuotojų tyrimą pagal HRA metodiką ir nustatė, kad Lietuvoje yra daugiausia pakeleivių (61 proc. darbuotojų) ir tik 19 proc. – lyderių. Karjeristų tipo darbuotojai Lietuvos įmonėse sudaro 14 proc., lojalus tipo – 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 įmonės, t. y., karjeristų tipo. (Prieiga per internetą: <<http://www.factum-group.com>> [žiūrėta 2017-03-16]).

Kadangi pagal HRA metodiką darbuotojų lojalumo tipai Lietuvoje mažai tiriama, o “Factum Group” tyrimo duomenis galima naudoti palyginimui, būtent šis darbuotojų lojalumo tipų klasifikavimas, buvo pasirinktas darbuotojų lojalumo organizacijai empiriniam tyrimui.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių ir darbuotojų lojalumo organizacijai tipų raišką ir sąsajas Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose.

Siekiant tyrimo tikslo, parengtas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 4 priedą), apimantis tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus bei požymius, kurių raišką padėjo įvertinti Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojams pateikti teiginiai. Kintamieji tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos darbui veiksnių ir darbuotojų lojalumo tipų empirinio tyrimo instrumentarijaus struktūra

Diagnostinio bloko pavadinimas	Diagnostinio bloko kriterijai	Požymių skaičius
I blokas Motyvacijos darbui veiksniai	Darbo užmokestis	5
	Papildomos finansinės priemonės	5
	Darbo sąlygos / darbo vieta	5
	Organizacijos kultūra / mikroklimatas	5
	Vadovavimas	5
	Statusas ir pripažinimas	5
	Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės	5
	Dalyvavimas organizacijos valdyme	5
	Neformalios veiklos organizacijoje	5
	Įmonės automobilis / transporto išlaidos	5
	Papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos	5
II blokas Darbuotojų lojalumo tipai	Lyderiai	4
	Karjeristai	4
	Lojalus tipo	4
	Pakeleiviai	4
III blokas Sociodemografinės charakteristikos	Respondentų amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, darbo sektorius	5
	Iš viso:	76

Pirmasis diagnostinis blokas – *motyvacijos darbui veiksniai* – sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize, sudarė galimybę nustatyti veiksnius, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijai Ukmergės miesto pirminėse sveikatos priežiūros įstaigose.

Antras diagnostinis blokas – *darbuotojų lojalumo tipai* – sudarytas remiantis darbuotojų lojalumo tipų HRA metodika, sudarė galimybę identifikuoti respondentų lojalumo tipus Ukmergės miesto pirminėse sveikatos priežiūros įstaigose.

Trečiasis diagnostinis blokas – *sociodemografinės charakteristikos* – padėjo identifikuoti tiriamųjų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą ir darbo sektorių (žr. 1 lentelę).

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant tyrimo tikslo, atliktas kiekybinis tyrimas ir pasirinktas duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa raštu*, kadangi kiekybinio tyrimo pagalba yra patogiau apklausti didelį kiekį žmonių, o gautą informaciją yra lengviau susisteminti ir apdoroti. Tyrimas organizuotas laikantis kompleksiško bei sistemiško principų – įvertinant tikslų, metodų ir sėkmės faktorių veiksnius bei efektyvumo principo, siekiant, kad tyrimo turinys atitiktų siekiamus tikslus bei etiškumo principo, kuriuo siekta išsaugojant respondentų anonimiškumą.

Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos darbui veiksmų ir darbuotojų lojalumo tipų tyrimo instrumentą – *anketą* (žr. 5 priedą) sudarė trys dalys:

1. Įvadinė dalis, kurioje trumpai pristatomas tyrimo tikslas, respondentų nuomonių reikšmingumas ir anonimiškumas bei pateikiama anketos pildymo instrukcija.
2. Pagrindinė dalis – diagnostiniai teiginiai, kurie respondentų buvo vertinami pasirenkant atsakymą: „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“.
3. Sociodemografinių duomenų blokas sudarytas iš penkių klausimų.

Tyrimo geografija ir imties charakteristikos. Imtis yra svarbi empirinio tyrimo metodologinė charakteristika, nusakanti, kiek atvejų turi būti atrinkta, kad būtų tiksliai atspindėta populiacija, jos sudarymo būdas, dydis ir kt. Todėl atliekant tyrimą, pasak Kardelio (2007), svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, skirti dėmesį metodologiniams jos sudarymo parametrams. Daugeliu atvejų tyrėjai rekomenduoja rinktis didelės apimties atsitiktinę imtį, kita vertus, minimalus tyrimo atvejų skaičius turi būti ne mažesnis už 30.

Tyrimo imties sudarymui pasirinkta *netikimybinė tikslinė atranka*, tikslingai apklausiant Ukmergės miesto pirminėse sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojus. Tai yra strategija, pagal kurią tam tikros aplinkos, asmenys ar įvykiai atrenkami apgalvotai, norint gauti svarbią informaciją, kuri negali būti prieinama kitokiu būdu.

Mokslininko Kardelio (2002) teigimu, imtis yra reprezentatyvi, jei ji teisingai atspindi tiriamo požymio galimų reikšmių proporcijas populiacijoje. Akivaizdu, kad imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su imties didumu. Kiekybiniame tyrime, nustatant imties tūrį vadovautasi Kardelio (2002) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formule (1):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N); \quad (1)$$

čia n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

Δ – paklaidos dydis (5 proc.);

N – generalinė aibė.

Atsižvelgiant į tai, kad 2017 m. pradžioje Ukmergės mieste pirminės sveikatos priežiūros įstaigose dirbo apie 240 darbuotojų, remiantis šia formule, kiekybinio tyrimo respondentų imties tūrį sudaro 150 darbuotojų (2):

$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{240}} = 150; \quad (2)$$

Apklausa atlikta Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros privačiose ir viešosiose įstaigose, kurios metu darbuotojams išdalinta 200 anketų, iš kurių buvo užpildytos ir gražintos 156 anketos. Tyrime dalyvavę 156 Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai rodo, kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi visai tiriamosios generalinės aibės visumai.

Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikas atskleidžia jų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbo sektorių (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos (sudaryta autorės)

RODIKLIS	IMTIES DUOMENYS						
Amžius	Iki 20 m.	20 - 29 m.	30 - 39 m.	40 - 49 m.	50 ir daugiau		
N=156	1 %	3 %	13 %	21 %	62%		
Lytis	Moteris			Vyras			
N=156	81 %			19 %			
Išsilavinimas	Vidurinis		Profesinis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštasis universitetinis
N=156	10 %		36 %		24 %		30 %
Darbo stažas	Iki 1 m.	1 - 5 m.	6 - 10 m.	11 - 15 m.	16 - 20 m.	21 - 25 m.	26 ir daugiau
N=156	1 %	3 %	14 %	14 %	12 %	17 %	39 %
Darbo sektorius	Privatus			Viešasis		Privatus ir viešasis	
N=156	17 %			70 %		13 %	

Lentelėje matyti, kad tyrimo respondentų daugumą sudarė moterys (81 proc.), o tyrimo dalyvių demografiniai amžiaus duomenys parodė, kad dauguma apklausoje dalyvavusių Ukmergės

miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų priklauso nuo 50 ir daugiau metų amžiaus grupei, kuri sudaro 62 proc. visų apklaustųjų. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų įmonėse dirba nuo 26 ir daugiau metų (39 proc.). Net 70 proc. darbuotojų dirba tik viešame sektoriuje, 17 proc. darbuotojų dirba tik privačiame sektoriuje, o 13 proc. – dirba ir viešose, ir privačiose pirminės sveikatos priežiūros įstaigose. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi tik 30 proc. gydymo įstaigų darbuotojų. Daugiausiai darbuotojų turi profesinį išsilavinimą (36 proc.).

Apibendrinant tyrimo metu gautus demografinius duomenis, galima teigti, kad daugumą Ukmergės pirminės sveikatos priežiūros darbuotojų sudaro nuo 50 ir daugiau metų moterys, turinčios profesinį išsilavinimą bei dirbančios viešosiose gydymo įstaigose nuo 26 ir daugiau metų.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Kiekybinė anketinės apklausos duomenų matematinė statistinė analizė atlikta SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) statistinės analizės paketu, taikant *aprašomosios statistikos metodą*, kuriuo atliktas pirminis kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuojant procentines išraiškas ir vidurkius. Tyrime greta aprašomosios statistikos metodo taikoma ir *koreliacinė analizė*.

Siekiant identifikuoti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo sąveiką, buvo nustatoma, ar tarp šių kintamųjų yra ryšys bei įvertintas jo stiprumas. Ryšys tarp motyvacijos veiksnių ir lojalumo formų buvo vertinamas pagal *Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientą*, kuris matuoja kintamuosius pagal intervalų skalę. Tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 3 lentelėje.

Ryšio tarp vadovų asmenybės bruožų / dimensijų ir vadovavimo stilių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,01. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ($p < 0,01$). Sig. (2-tailed) eilutėje rodomas ryšio statistinis reikšmingumas. Abu ryšiai statistiškai reikšmingi, kai statistinis reikšmingumas $p < 0,01$. Imtis, iš kurios skaičiuojami koreliacijos koeficientai, yra $N=156$.

3 lentelė

Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008)

Koeficiento reikšmė (r)	Koreliacija	Ryšio stiprumas
0,90 – 1,00	labai aukšta	labai stiprus
0,70 – 0,89	aukšta	stiprus
0,40 – 0,69	vidutinė	vidutinis
0,20 – 0,39	žema	silpnas
0,00 – 0,19	labai žema	labai silpnas

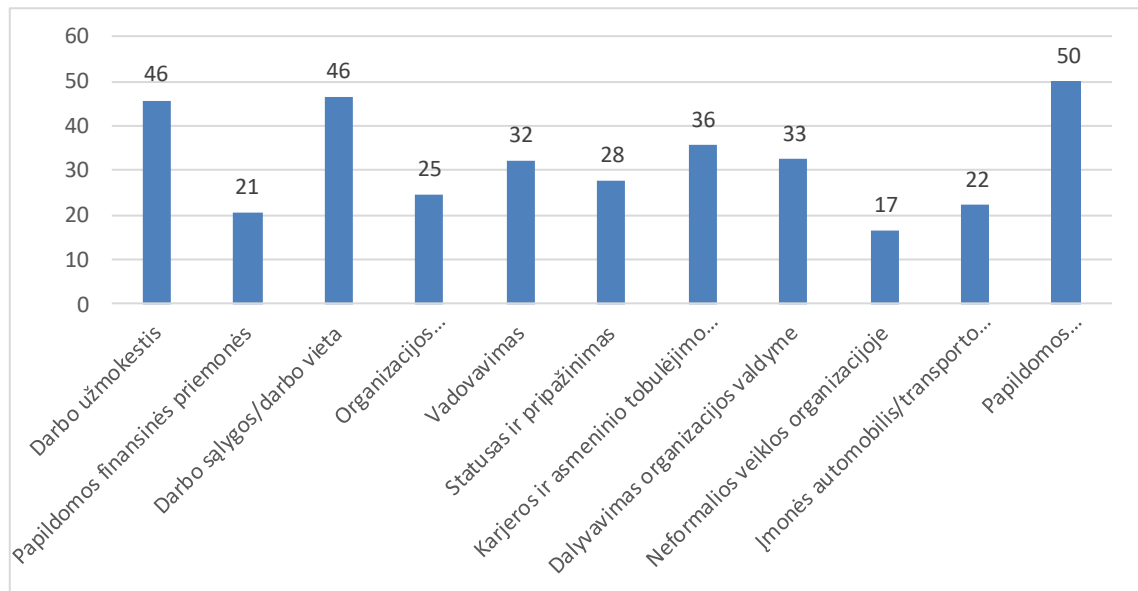
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

3.3.1. Darbuotojų motyvacijos darbui lemiančių veiksnių raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose

Mokslinių šaltinių (Porter ir Lawler, 1967; Herzberg, 1968; Maslow, 1972; Kovach, 1999; Myers, 2000; Priemoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Уранова ir Шадрина, 2005; Paliduskaitė, 2007; Klupšas, 2009) analizė atskleidė gausą veiksnių, didinančių darbuotojų motyvaciją: darbo užmokestį, pagarbą, karjerą, kūrybinę atmosferą, premijas ir pan. Visi šie faktoriai gali darbuotojus motyvuoti geriau dirbti. Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis (Žaptorius, 2007).

Atlikus mokslinės literatūros analizę, išryškėjo tokia motyvacijos darbui veiksnių seka: darbo užmokestis, papildomos finansinės priemonės, darbo sąlygos / darbo vieta, organizacijos kultūra / mikroklimatas, vadovavimas, statusas ir pripažinimas, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, dalyvavimas organizacijos valdyme, neformalios veiklos organizacijoje, įmonės automobilis / transporto išlaidos, papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos. Apskaičiuojant motyvacijos darbui veiksnių raišką Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, tyrimo rezultatai paskaičiuoti pagal koeficientus, atitinkančius dalyvavusių respondentų imtį.

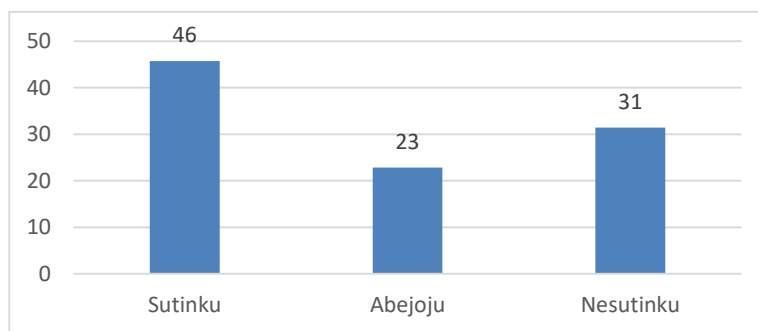
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindiniai Ukmergės pirminės sveikatos priežiūros darbuotojų išskirti motyvacijos darbui veiksniai, pagal reikšmingumą, yra šie (žr. 3 pav.): papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos (50 proc.), darbo sąlygos / darbo vieta (46 proc.), darbo užmokestis (46 proc.), karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybė (36 proc.), dalyvavimas organizacijos valdyme (33 proc.), vadovavimas (32 proc.), statusas ir pripažinimas (28 proc.), organizacijos kultūra / mikroklimatas (25 proc.), įmonės automobilis / transporto išlaidų kompensavimas (22 proc.), papildomos finansinės priemonės (21 proc.), neformalios veiklos organizacijoje (17 proc.). Pastebėta, kad Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų nuomonės, apie motyvacijos darbui veiksnius, susiskirstė kita prioritetų tvarka, nei mokslininkų nuomonės. Siekiant išsiaiškinti tyrimo rezultatų pasiskirstymo priežastis, tikslinga kiekvieną motyvacijos darbui veiksnį išnagrinėti išsamiau.



3 pav. Motyvacijos darbui veiksnių raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Daugelio teorinėje šio darbo dalyje nagrinėtų autorių (Porter ir Lawler, 1967; Herzberg, 1968; Maslow, 1972; Myers, 2000; Zakarevičius, 2004; Palidauskaitė, 2007; Klupšas, 2009) nuomone, išskiriamas darbuotojų motyvavimo veiksnys yra *darbo užmokestis*. Tyrimo rezultatai parodė (žr. 4 pav.), kad tik 46 proc. apklaustųjų mano, kad darbo užmokestis yra reikšmingas darbuotojų motyvavimo darbui veiksnys. Respondentai pažymi, kad darbo užmokestis organizacijoje yra mokamas laiku (93 proc.) ir, kad darbo užmokestis yra stimulas, kuris didina jų motyvaciją darbui (91 proc.). Pasak Diskienės (2012), Lietuvos įmonių vadovai labiausiai yra linkę taikyti finansines priemones, siekdami padidinti darbuotojų motyvaciją. Tačiau, net 54 proc. tyrime dalyvavusių respondentų nesutinka (31 proc.) arba abejoja (23 proc.), kad darbo užmokestis yra reikšmingas motyvavimo veiksnys. Tai patvirtina D. Riley (2001) nuomonę, kad darbo užmokestis gali būti suvokiamas kaip kompensavimas už darbuotojo atliekamą darbą. Nemaža respondentų dalis (51 proc.) abejoja, kad jiems yra deramai atlyginama už darbo rezultatus ir nesutinka (54 proc.), kad jų gaunamas darbo užmokestis leidžia jiems jaustis materialiai saugiais. Juk gaunamas atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų bei motyvuotų jį toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą (Žaptorius, 2007).

Tyrimas atskleidė, kad Ukmergės miesto pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai nesutinka (60 proc.), kad darbo užmokestis organizacijoje yra dinamiškas ir atitinkantis jų poreikius. Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas patvirtina, kad darbo užmokestis gali būti tik trumpalaikis šaltinis padedantis išlaikyti darbuotoją įmonėje (Herzberg, 1968), todėl atlygis už darbą pirmiausia turi sietis su darbuotojui aiškių organizacijos tikslų formavimu ir siekimu.

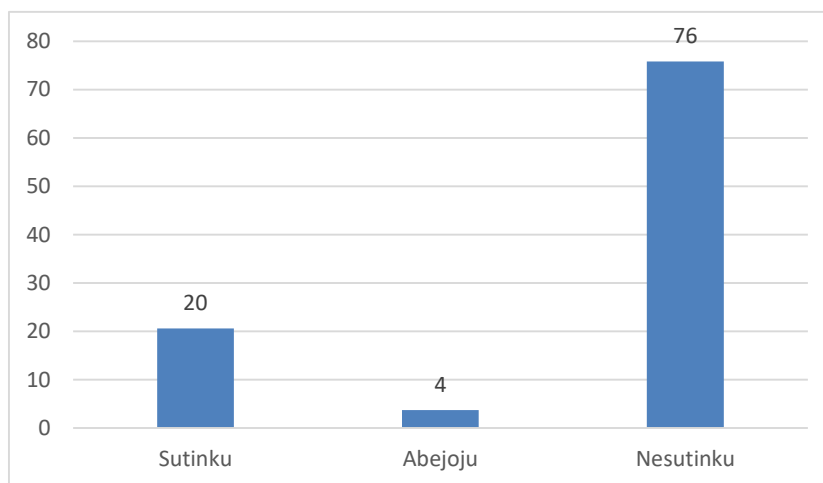


4 pav. Darbo užmokesčio, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Ne mažiau svarbios darbuotojų motyvacinės priemonės yra *papildomos finansinės priemonės*, kurias sudaro: *premijos, pašalpos, papildomas darbo užmokestis, pensijos, kitas piniginis skatinimas, stipendijos, sveikatos draudimas*.

Tyrimas atskleidė, kad Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įmonių darbuotojai (žr. 5 pav.) mano, jog papildomos finansinės priemonės nedidina (74 proc.) jų motyvacijos darbui, nes tirtose įmonėse nėra suteikiamas nemokamas maitinimas (92 proc.), organizacijos vadovai nedovanoja darbuotojams poilsinių kelialapių (92 proc.), švenčių proga darbuotojai negauna vertingų dovanų (90 proc.), nėra apmokamas darbuotojų ar jų šeimos narių sveikatos draudimas (89 proc.). Tik nedidelė respondentų dalis sutinka (20 proc.), kad papildomos finansinės priemonės didina jų motyvaciją darbui, o 4 proc. respondentų abejoja, kad papildomos finansinės priemonės didina jų motyvaciją darbui.

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad šių motyvacijos priemonių darbdaviai nenaudoja arba naudoja nepakankamai, nes net 74 proc. respondentų išsako nuomonę, kad papildomos finansinės priemonės didina jų motyvaciją darbui taip pat kaip ir darbo užmokestis, tačiau praktiškai tokia pati dalis respondentų (76 proc.) teigia, kad nesutinka su šiuo teiginiu dėl tyrimo metu išryškėjusios priežasties, kad tokiomis priemonėmis jie nėra motyvuojami. Tai leidžia daryti išvadą, kad papildomos finansinės priemonės būtų pakankamai efektyviai taikomos kaip motyvavimo veiksnys, nes šioje motyvavimo formoje sujungiama ne tik materialinė nauda, bet ir darbuotojo emocinis pasitenkinimas, leidžiantis pasijusti išskirtiniu. Labai svarbu darbdaviams gebėti į vieną visumą sujungti tiek materialinį atlygį, tiek ir kitus papildomus stimulus. Renkantis motyvacijos būdus, kiekvieną kartą įmonėje reikia nagrinėti individualias poveikio priemones, atsižvelgiant į darbuotoją, darbo rūšį, organizacijos galimybes. Kartais darbuotojui svarbiausiomis ir reikšmingiausiomis atlygio formomis gali tapti papildomos finansinės priemonės, nes jos turi didelę psichologinę bei socialinę prasmę (Jucevičienė, 1996).

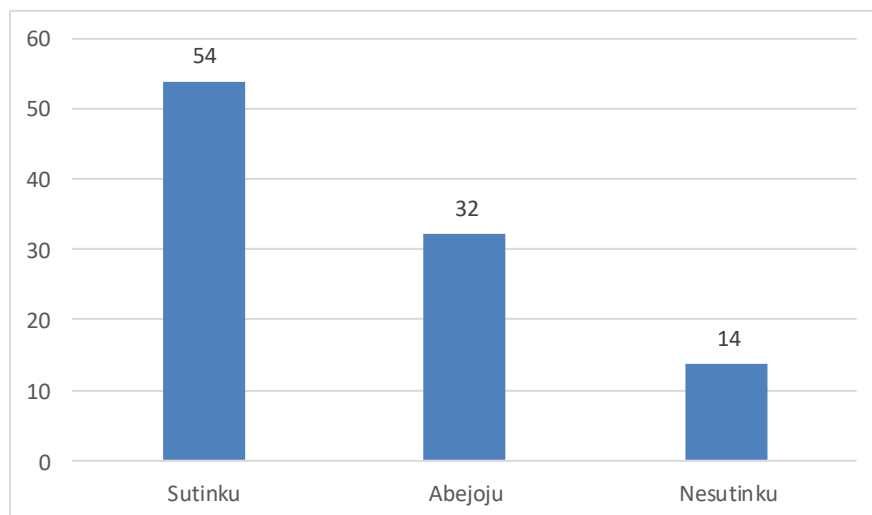


5 pav. Papildomų finansinių priemonių, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Dar vienas svarbus darbuotojų motyvavimo veiksnys išskiriamas mokslininkų (Herzberg, 1968; Kovach, 1999; Stoner, Freeman ir Gilbert, 2001; Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011) yra *darbo sąlygos / darbo vieta*.

Išanalizavus darbo sąlygų / darbo vietos kaip motyvacijos darbui veiksnį, išryškėjo, kad net 54 proc. respondentų pritaria, jog šis veiksnys yra reikšmingas (žr. 6 pav.). Respondentai pažymi, kad vienas iš svarbesnių jų motyvacijos darbui veiksnių yra darbo sąlygos / darbo vieta (80 proc.). Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros darbuotojų nuomone (66 proc.), jie ypatingai vertina ir džiaugiasi turėdami lankstų darbo grafiką. Galima numanyti, kad lankstus darbo grafikas labai svarbus medicinos darbuotojams, nes tai leidžia suderinti darbus keliose gydymo įstaigose, kadangi dažnas medikas dėl finansinės naudos dirba daugiau nei 1,0 etato darbo krūviu. Pusė tirtų organizacijų darbuotojų (50 proc.) teigia, kad yra įrengta patogi poilsio zona, pritaikyta darbuotojų poilsiui, higienos ir maitinimosi poreikiams. Tai patvirtina mokslininkų nuomonę (Priemoli, 2003), jog pakankamai svarbus motyvavimo veiksnys – lankstus darbo grafikas, ypač svarbu vaikus auginantiems darbuotojams, besilaukiančioms moterims, vienišiems tėvams, neįgaliesiems ir iš kitų miestų atvykstantiems specialistams. Tačiau net 53 proc. respondentų abejoja, kad jų įmonėje yra naudojami nauji darbo įrengimai / įranga ir 43 proc. darbuotojų abejoja, kad jų įmonėje yra sukurta saugi darbo aplinka.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad darbo sąlygoms / darbo vietai įmonėse dėmesio skiriama nepakankamai. Respondentų nuomonės pasiskirstymas parodo, kad daugiau darbdavių apgalvotas ir sutvarkytas darbuotojų poilsis ir higiena, tačiau nepakankamai dėmesio skiriama darbo vietos saugumui, įrangos atnaujinimui.

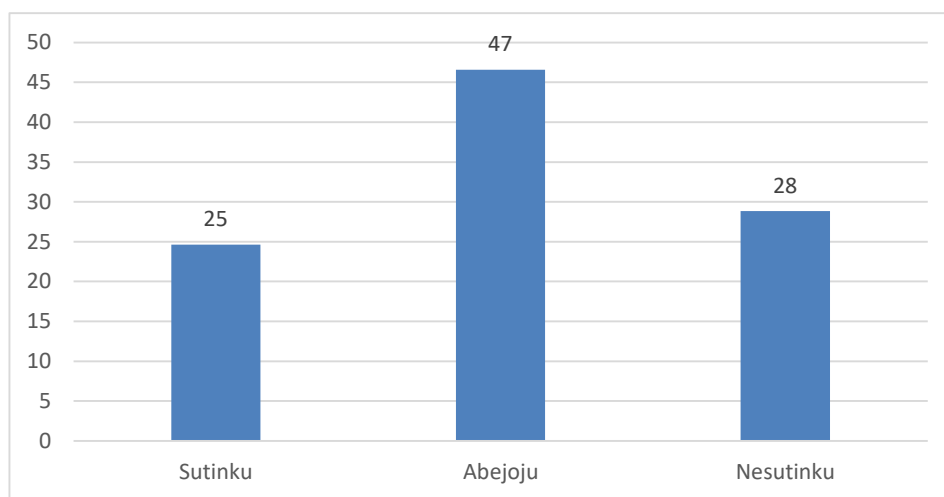


6 pav. Darbo sąlygų / darbo vietos, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Organizacijos kultūra / mikroklimatas nurodomas mokslininkų (Myers, 200; Premoli, 2003; Zakarevičius, 2004; Klupšas, 2009), kaip svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys.

Išanalizavus organizacijos kultūros/ mikroklimato motyvacijos darbui veiksnį išryškėjo (žr. 7 pav.), kad net 47 proc. respondentų abejoja šio veiksnio reikšmingumu. Tik 25 proc. respondentų sutinka ir 28 proc. nesutinka, kad organizacijos kultūra/ mikroklimatas yra svarbus veiksnys lemiantis motyvaciją darbui. Tyrimas atskleidė, kad tik 33 proc. darbuotojų puikiai žino ir pritaria organizacijos taisyklėms ir vertybėms. Tik nedidelė dalis respondentų (22 proc.) sutinka, kad organizacijoje vyrauja puikus socialinis ir psichologinis mikroklimatas, kuris didina jų motyvaciją darbui. Jog organizacijos bendrosios vertybės, įsitikinimai bei simboliai puikiai dera su jų vertybėmis ir įsitikinimais sutinka tik 22 proc. respondentų. Kad organizacijoje yra puikiai išvystytas komunikacijos procesas, kuris leidžia gauti grįžtamąjį ryšį tiek vadovams, tiek darbuotojams mano tik 21 proc. apklaustųjų. O puiki komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų skatina juos įsitraukti į organizacijos kultūros puoselėjimą mano tik 21 proc. darbuotojų. Atsižvelgiant į Chatman (1989) nuomonę, vertybės atspindi esminius individų ir organizacijų įsitikinimus, yra patvarios bei ilgalaikės, jos turėtų būti aiškiai apibrėžtos ir žinomos visiems darbuotojams. Todėl, vertinant tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad organizacijos kultūra tirtose įmonėse yra nesuformuota. Pasak mokslininkų, organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kurios dėka siekiama organizacijos tikslų (Šimanskienė, 2002). Kai organizacijoje nėra apibrėžtų visiems aiškių vertybių, bendravimo normų, tradicijų – nėra kultūros. Kai nėra kultūros - tai dažnai nėra ir aiškių tikslų, nėra ir efektyvaus vadovavimo. Vadinasi, darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos yra ypač menkas, o komunikacijos procesas vangus ir nepilnavertis.

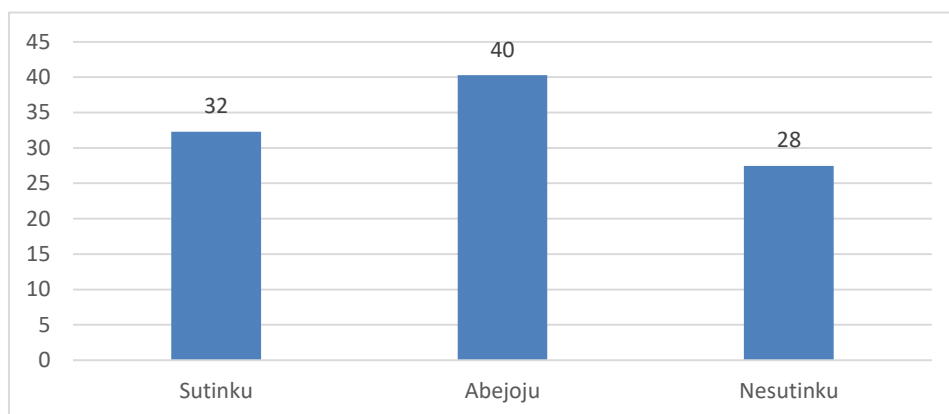
Apibendrinant tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad mikroklimatas Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įmonėse yra prastas, o komunikacija vangi ir nepakankama. Įmonių vadovams būtina suvokti, kad kuo labiau sutelkta jų organizacija, tuo jos veikla bus veiksmingesnė ir efektyvesnė (Dubauskas, 2006; Vveinhardt, 2008), tuo lengviau bus galima pasiekti tikslų. Todėl organizacijos kultūrai ir mikroklimatui vadovai turi skirti žymiai daugiau dėmesio.



7 pav. Organizacijos kultūros / mikroklimato, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Vadovavimą, kaip reikšmingą motyvacinį veiksniį įvardiją mokslininkai (Herzberg, 1968; Kovach, 1999; Myers, 2000; Palidauskaitė, 2008). Tik 32 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų sutinka, kad vadovavimas yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų motyvaciją darbui, o 28 proc. su tuo nesutinka. Tačiau net 53 proc. respondentų pažymi, kad vadovo asmenybės bruožai ir jo elgesys taip pat sąlygoja jų motyvaciją darbui, bei 38 proc. respondentų sutinka, kad organizacijos vadovų vadovavimo stilių jie vertina kaip didelę įtaką jų motyvacijos darbui turintį veiksniį. Tai patvirtina Blaškova ir Gražulis (2009), teigdami, kad vadovavimo stilius dideliu mastu lemia darbuotojų savijautą ir elgseną darbe, jų motyvaciją dirbti efektyviai, poreikį nuolat tobulėti ir būti lojaliems. Reikia pažymėti, kad tyrimas parodė, jog tik 19 proc. respondentų sutinka, kad organizacijos vadovai vertina jų poreikius, gebėjimus, pripažįsta pasiekimus, taip stiprindami motyvaciją dirbti. Vadinas, didelė Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros darbuotojų dalis (81 proc.) jaučiasi vadovų nepastebėti, neišgirsti ir neįvertinti. Tai glaudžiai siejasi su ankstesniu tyrimo kriterijumi – organizacijos kultūra ir mikroklimatu, kurio tyrimo rezultatai parodė, kad komunikacija įstaigose yra nepakankama. Vadovavimo, kaip motyvacijos darbui, veiksnio tyrimas parodė, kad tik 23 proc. respondentų pažymi, jog organizacijos vadovai jiems yra autoritetai ir sektini pavyzdžiai, tik 29 proc. respondentų yra vadovų nuolat skatinami siekti organizacijos tikslų.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad vadovavimas ir administravimas Ukmergės miesto pirminės sveikatos įstaigose yra neefektyvus. Gali būti, kad įstaigų vadovams trūksta kompetencijos, įgūdžių, ar asmeniniai vadovo bruožai ir vadovavimo stiliai yra netinkami, todėl tobulintini ir keistini. Reikėtų įstaigų administracijai įvertinti savo darbą, dalyvauti mokymuose, keisti darbo metodus, vystyti komunikaciją, keisti padalinių vadovus ar pan. Siekiant gauti tikslesnes išvadas, reikėtų atlikti išsamesnius vadovavimą analizuojančius tyrimus.

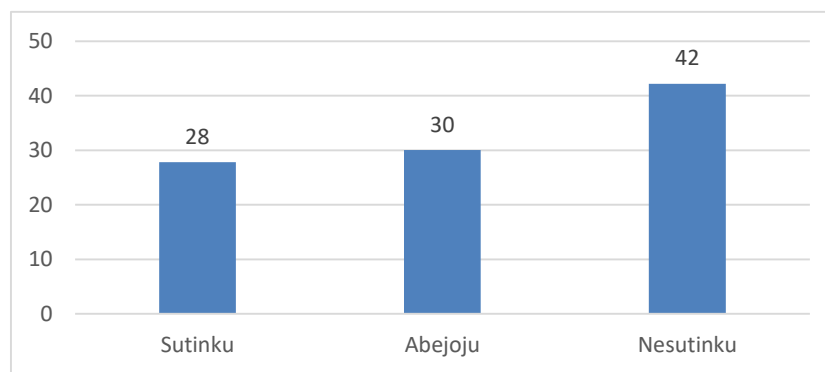


8 pav. Vadovavimo, kaip motyvacijos darbi veiksni, raiška Ukmergės pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Statusas ir pripažinimas, Herzberg (1968) manymu, yra vieni iš veiksnių, kurių darbuotojui reikia siekiant savirealizacijos. Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011), Myers (2000) teigia, kad darbuotojui labai svarbu, kad būtų įvertintas jo darbas.

Išanalizavus statusą ir pripažinimą, kaip motyvacijos darbi veiksni, Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, pastebėta (žr. 9 pav.), kad tik 42 proc. respondentų nemano, kad statusas ir pripažinimas yra reikšmingi skatinant motyvaciją darbi. Net 30 proc. respondentų abejoja statuso ir pripažinimo reikšmingumu motyvacijai darbi, o tik 28 proc. tirtų darbuotojų sutinka, kad statusas ir pripažinimas yra svarbus motyvacijos darbi veiksniys. Tačiau net 61 proc. respondentų mano, kad statusas ir pripažinimas – tai vienos svarbesnių priemonių, didinančių jų motyvaciją. Beveik vienodas skaičius respondentų sutinka (36 proc.) ir abejoja (39 proc.), kad statusas ir pripažinimas siejamas su paaukštinimu, perkėlimu į kitas pareigas. Net 74 proc. respondentų nesutinka su teiginiu, kad organizacijoje skelbiami geriausių darbuotojų sąrašai, išspausdinami straipsniai apie kuri nors pasižymėjusį darbuotoją bendrovės / miesto laikraštyje. Daugiau nei pusė respondentų (55 proc.) pažymi, kad organizacijos vadovai nepastebi jų pastangų ir už jas nepadėkoja kitų darbuotojų akivaizdoje, net 45 proc. darbuotojų pažymi, kad vadovai nepadėkoja jiems už gerą darbą ir neskatina taip dirbti toliau.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad dar kartą pasitvirtina anksčiau jau padaryta išvada, kad komunikacija tirtose įstaigose yra nepakankama, mažai dėmesio yra skiriama darbuotojų motyvavimui, moraliniam skatinimui, emocinio ryšio užmezgimui ir išsaugojimui. Mokslininkų išskirtos pagarbos poreikių tenkinimo priemonės: vardas „geriausias mėnesio darbuotojas“, speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus, prioritetas planuojant darbo ir atostogų laiką ir pan. (Hartmann, 2008) yra pakankamai efektyvios ir nereikalaujančios didelių sąnaudų. Pripažinimas – tai viena svarbiausių priemonių, kuria vadovai gali skatinti savo darbuotojus. Priešingai – darbuotojų nepripažinimu kartais gali sukurti sąlygas pakankamai dideli darbuotojų kaitai. Nes net tuomet, kai organizacija moka savo darbuotojams daugiau nei rinkos kainą, negali būti garantijos, kad darbuotojas bus patenkintas. Visi darbuotojai laukia pripažinimo, padėkos už atliktą darbą, todėl vadovams reikia surasti laiko padėkoti kiekvienam darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti kiekvieną jų ir toliau taip dirbti.

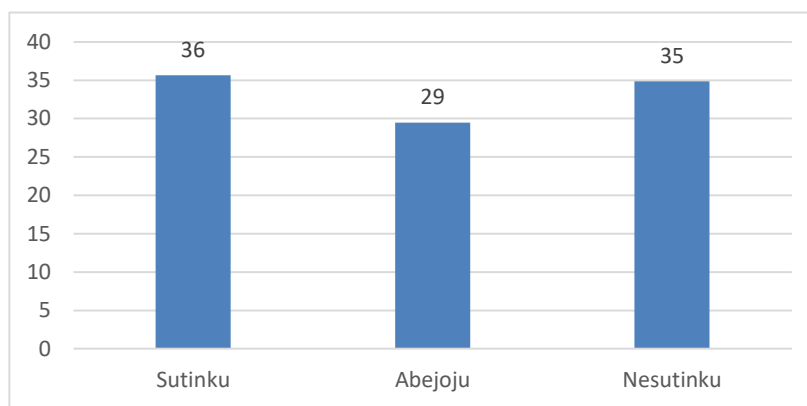


9 pav. Statuso ir pripažinimo, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Mokslininkai (Kovach, 1999; Palidauskaitė, 2008; Klipšas, 2009; Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011; Stoner, Freeman ir Gilbert, 2011) savo darbuose pažymi, kad *asmeninio tobulėjimo galimybė ir karjeros galimybė* yra vienas iš svarbesnių darbuotojus motyvuojančių veiksnių. Šis motyvavimo veiksnys glaudžiai siejasi su anksčiau analizuotu motyvavimo darbui veiksnium – darbuotojo statusu ir pripažinimu. Analizuojant karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės veiksnį Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose išryškėjo (žr. 10 pav.), kad beveik vienoda darbuotojų dalis sutinka (36 proc.) ir prieštarauja (35 proc.), jog karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės veiksnys yra reikšmingas motyvacijos darbui veiksnys. Nemaža dalis darbuotojų (29 proc.) abejoja dėl šio veiksnio reikšmingumo jų motyvacijai darbui. Tačiau 53 proc. respondentų mano, kad karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės jiems yra vieni reikšmingesnių, motyvaciją darbui didinančių veiksnių, bet tik 37 proc. darbuotojų pažymi, kad organizacijos vadovai nuolat skatina juos siekti profesionalios karjeros ir suteikia mokymosi

galimybes (pvz., sudaro galimybes dalyvauti seminaruose, konferencijose, kvalifikacijos tobulinimo kursuose), 36 proc. pažymi, kad organizacijoje yra vykdomi darbuotojų mokymai tiek darbo, tiek ne darbo vietoje. Tik 32 proc. darbuotojų kompensuojamos lėšos, skirtos kvalifikacijos tobulinimui ir išsilavinimui.

Tai patvirtina Masiukonio (2012) nuomonę – vadovai dažnai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir didesnės jų saviraiškos galimybėms, nes baiminasi, kad ugdydami savo darbuotojus išmokys juos spręsti problemas bei priimti sprendimus, o tokiu būdu jie taps daugiau nepriklausomi, o vadovas praras savo ekspertinę galią. Tačiau protingi vadovai turi suprasti, kad darbuotojas, įgijęs daugiau kompetencijų, savarankiškumo ir autonomijos, gali geriau atlikti užduotis, geba kūrybiškiau ir greičiau spręsti problemas, o tai organizaciją daro dar pranašesnę prieš konkurentus (Masiukonis, 2012).

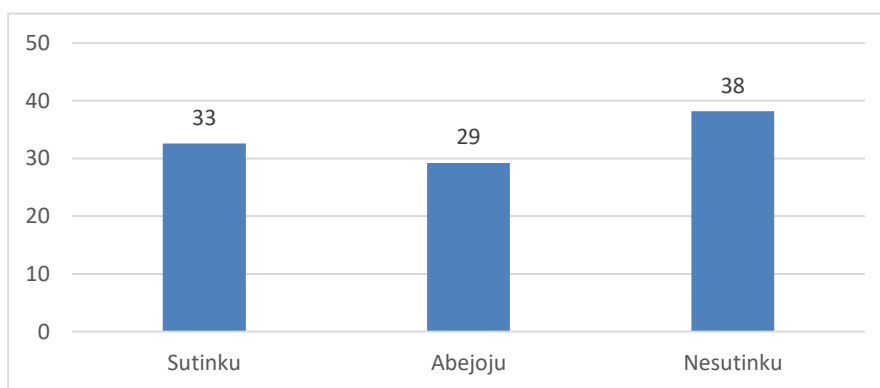


10 pav. Karjeros ir asmeninio tobulėjimo, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Dalyvavimą organizacijos valdyme, kaip motyvavimo darbui veiksnį, analizavę mokslininkai (Perry ir Wise, 1990; Kovach, 1999; Stoner, Freeman ir Gilbert, 2011) nurodo, kad darbuotojai tikisi dalyvauti formuojant įmonės politiką ir sprendžiant svarbius organizacijos klausimus. Tyrimo metu išanalizavus dalyvavimo organizacijos valdyme motyvacijos darbui veiksnį Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, nustatyta (žr. 11 pav.), kad 38 proc. respondentų nemano, kad dalyvavimas organizacijos valdyme nėra reikšmingas veiksnys lemiantis darbuotojų motyvaciją. Tačiau tik nežymiai mažesnis procentas respondentų (33 proc.) mano, kad šis veiksnys yra reikšmingas. Tik 29 proc. respondentų abejoja dėl dalyvavimo organizacijos valdyme, kaip motyvacijos veiksnio darbui, svarba. Pasak mokslininkų, darbuotojų įtraukimas į valdymą – tai terminas, apibūdinantis įvairius valdymo metodus, kurie apima tokias populiarias idėjas, kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas bei nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams (Robbins, 2003).

Tačiau, kaip teigia Bakanauskienė (2008), Lietuvos organizacijų vadovai vis dar laikosi susiformavusios nuomonės, kad sprendimų priėmimas – tik vadovų funkcija, o darbuotojams pakanka žinoti tik tiek, kiek reikia jo darbui atlikti. Šias mokslininkų mintis patvirtina tyrimo duomenys, nes daugiau nei pusė respondentų (51 proc.) teigia, kad yra neįtraukti į sprendimų priėmimą organizacijoje. Net 47 proc. respondentų nurodo, kad organizacijos vadovai nesistengia įtraukti jų į įmonės valdymo procesus (pvz. formuojant įmonės politiką, sprendžiant svarbius organizacinius klausimus), 38 proc. darbuotojų nežino savo organizacijos vizijos, misijos ir tikslų, o 33 proc. teigia, kad vadovai neišklauso jų idėjų ir pasiūlymų.

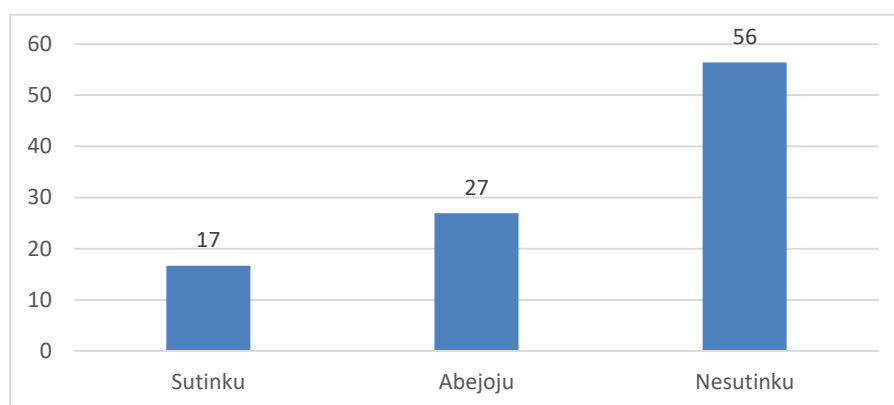
Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, kad Ukmergės miesto pirminių sveikatos priežiūros vadovai nelinkę suteikti galimybę dalyvauti darbuotojams organizacijos valdyme. Tai patvirtina mokslininko Smith (1992) mintis apie nurodytą grėsmę, jeigu žmonės (vadovai) jau yra patenkinti esama padėtimi, tai jie nebemato priežasčių tą padėtį keisti. Vadovai nebenori nieko daryti, bijodami, kad padėtis gali pablogėti, nes pokytis gali nukrypti tiek į geresnę, bet tiek ir į blogesnę pusę. Šiuolaikinių organizacijos vadovai turi įvertinti darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme naudą bei suprasti, kad nusistovėjusius santykius reikia keisti, nors tai visada sukels didesnę ar mažesnę pasipriešinimą, – svarbu sugebėti šį procesą valdyti. Atsižvelgiant į Garavan (2007) nuomonę, materialinis skatinimas turi būti derinamas su nematerialiniu, nes pats materialinis skatinimas neužtikrina ilgalaikio darbuotojo pasitenkinimo darbu, kadangi darbuotojų poreikiai auga greičiau nei atlyginimas, o organizacijos vadovybė turi numatyti ir nematerialinio skatinimo priemones, iš kurių viena gali būti darbuotojų įtraukimas į valdymą.



11 pav. Dalyvavimo organizacijos valdyme, kaip motyvacijos darbuo veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Maslow (1972) pateikia dar vieną motyvacinių veiksnių grupę ir nurodo *neformalios veiklos organizacijoje svarbą*. Čia kalbama apie kolektyvo vieningumo jausmo puoselėjimą, kolektyvo vienijimą, emocinio ryšio organizacijoje kūrimą. Išanalizavus neformalios veiklos organizacijoje,

kaip motyvacijos darbuveiksnių vertinimą, nustatyta (žr. 12 pav.), kad net 56 proc. respondentų mano, kad ši veikla yra nereikšminga. Tik 17 proc. respondentų mano ir 27 proc. respondentų abejoja, kad neformali veikla yra reikšminga kaip motyvacijos veiksnys. Net 79 proc. tirtų įmonių darbuotojų nurodo, kad organizacijoje nėra organizuojamos sporto varžybos, kurios yra puiki atsipalaidavimo ir komandinės dvasios formavimo priemonė. Panaši dalis respondentų (70 proc.) pažymi, kad nėra įmonėje rengiamos iškylos, šventės ir įvairūs jubiliejai, kurie yra puiki socialinių ryšių tarp darbuotojų skatinimo forma. Nors mokslininkai savo darbuose teigia, kad sporto varžybos, kolektyvo išvykos ir piknikai, įvairios šventės kuria tradicijas įmonėje, skatina jas puoselėti, taip formuojant socialinius ryšius įmonėje, darbo grupėms suteikiant didesnę atsakomybę, o kolektyve mažinant kylančių konfliktų grėsmę (Schaufeli, 2009), tyrimas atskleidė, kad ši, neformalios veiklos organizacijoje, motyvacijos darbuveiksnių priemonė Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose beveik naudojama. Kadangi neformali veikla, bendravimas už organizacijos ribų leidžia atsiskleisti įvairiapusiškesnėms darbuotojų savybėms bei sudaro galimybę greičiau į kolektyvą įsiliesti naujiems darbuotojams. Geros emocijos vienija kolektyvą, skatina pasitikėjimą, formuoja komandinio darbo įgūdžius, puoselėja pasitikėjimo dvasią todėl to vertėtų nepamiršti organizacijų vadovams.

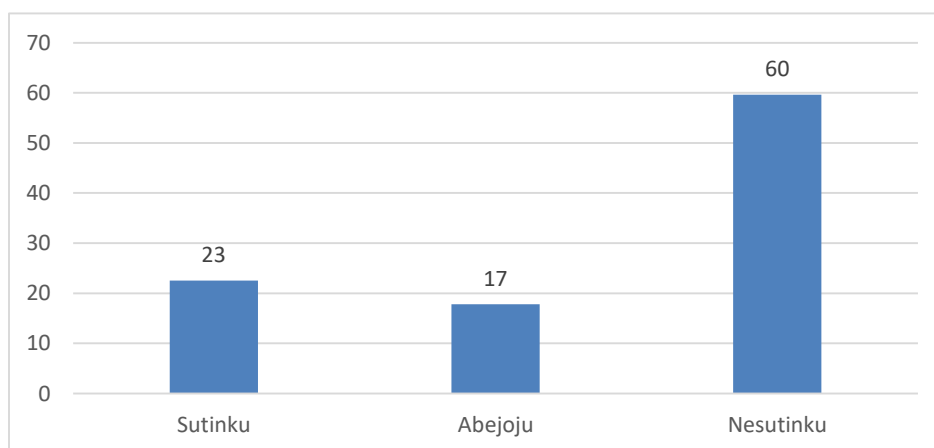


12 pav. Neformalios veiklos, kaip motyvacijos darbuveiksnių, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Darbuotojų motyvavimo veiksnį – *įmonės automobilį arba transporto išlaidų kompensavimą*, pažymi mokslininkai Уранова ir Шадрина (2005). Atliktas tyrimas parodė, kad daugiau nei pusė (60 proc.) respondentų mano (žr. 13 pav.), kad įmonės automobilis ar transporto išlaidų kompensavimas nėra reikšmingas Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos darbuveiksnių. Tik 23 proc. tirtų įstaigų darbuotojų sutinka, kad įmonės automobilis ar transporto išlaidų kompensavimas yra gana svarbus motyvacijos veiksnys. Net 82 proc. respondentų patvirtina, kad jiems nėra suteikiamas įmonės automobilis, o 74 proc. darbuotojų

nurodė, kad nėra jiems kitaip kompensuojamos transporto išlaidos. Tačiau tik 33 proc. darbuotojų nurodė, kad tarnybinis automobilis ar transporto išlaidų kompensavimas yra stimulas, kuris didina jų motyvaciją darbui, o 33 proc. respondentų teigia, kad tarnybinis automobilis jiems yra ne tik darbo priemonė, bet ir pripažinimo / statuso „ženklas“.

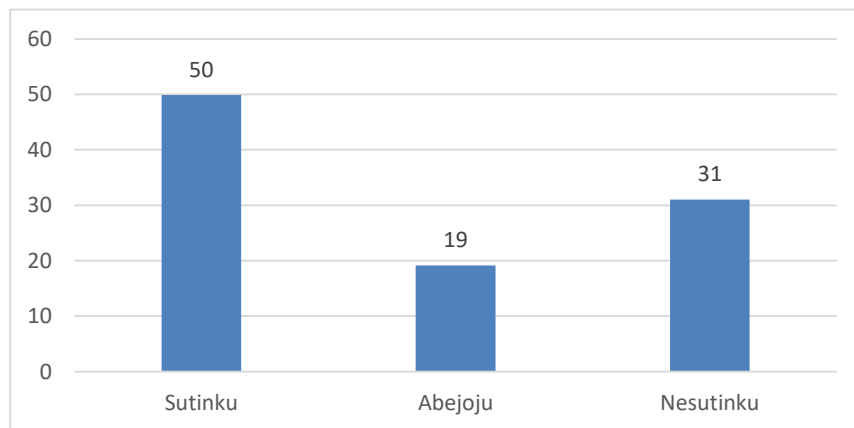
Tyrimo rezultatai patvirtina, kad ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo įmonės darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių (Žaptorius, 2007). Kadangi, pagal darbo specifiką, gydymo įstaigose tarnybinis automobilis suteikiamas kaip darbo priemonė, o dažnoje įstaigoje dirba vairuotojai, kurie medikus ir nuveža tarnybiniu automobiliu į darbo vietą, tai galima daryti išvadą, kad respondentai negali vertinti automobilio kaip pripažinimo ar statuso „ženklą“.



13 pav. Įmonės automobilio / transporto išlaidų, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Mokslininkai (Palidaukaitė, 2008; Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011) pabrėžia darbuotojų motyvavimo veiksnį – *papildomas atostogas / papildomas poilsio dienas*. Tyrimo duomenys patvirtino (80 proc.), kad praktikoje pakankamai sudėtinga taikyti šį motyvavimo būdą, nes atostogų terminai apibrėžiami įstatymais ir kolektyvinėmis sutartimis. Tačiau net 50 proc. darbuotojai mano (žr. 14 pav.), kad papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos yra reikšmingas motyvacijos darbui veiksnys. 31 proc. tirtų įmonės darbuotojų mano, kad šis veiksnys nėra svarbus motyvacijai darbui. Tik daugiau nei pusė respondentų (55 proc.) patvirtina, kad organizacijoje yra suteikiamos papildomos atostogų dienos įstatymų nustatyta tvarka (pvz., vienišiams, neįgalius vaikus auginantiesiems tėvams). Kadangi tokių atostogų suteikimo tvarką įstaigose reglamentuoja įstatymai, galima daryti išvadą, kad nemaža darbuotojų dalis patys nesinaudoja teise į papildomas poilsio dienas ar atostogas ir apie jas nežino. Tik 36 proc. darbuotojų patvirtina, kad žino arba yra pasinaudoję organizacijoje suteikiamomis papildomomis mokslo

atostogomis, o 41 proc. darbuotojų tvirtina, kad organizacijoje nesuteikiamos papildomos mokslo atostogos. Net 56 proc. tirtų organizacijų darbuotojų tvirtina, kad nėra suteikiamos papildomos poilsio dienos (pvz. nelaimės, neplanuotų aplinkybių atveju, už papildomai atliktus darbus), nors paprastai papildomų nedarbo dienų suteikimas aptariamas kolektyvinėse darbo sutartyse. Kadangi medicinos darbuotojų atostogos, nustatytos įstatymai, yra ilgesnės (35- 37 kalendorinės dienos), nei kitų organizacijų darbuotojų (28 kalendorinės dienos), papildomos atostogos ar papildomos poilsio dienos dažnai nėra tokios aktualios ir svarbios.



14 pav. Papildomų atostogų/ papildomų poilsio dienų, kaip motyvacijos darbui veiksnio, raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

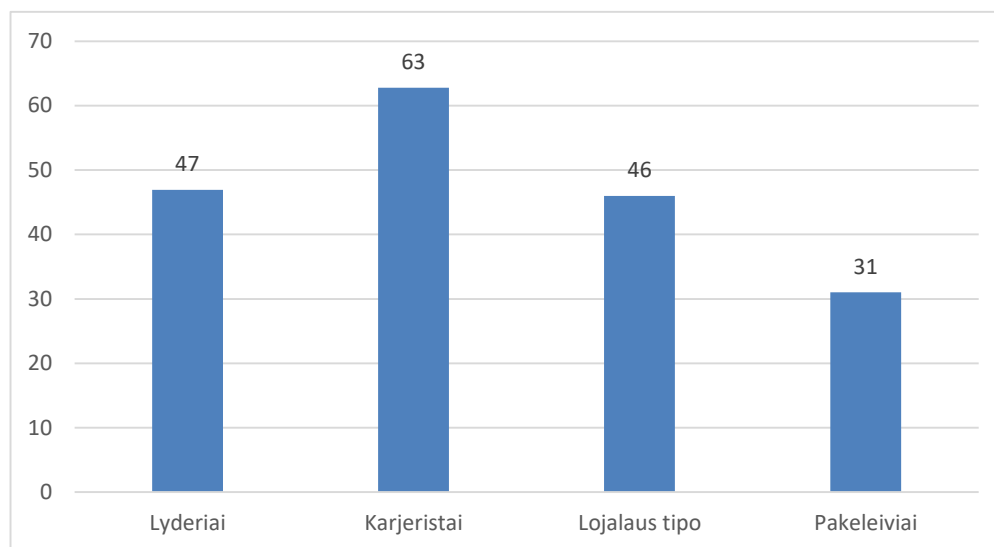
Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad dar kartą išryškėjo viena iš problemų organizacijose – nepakankama komunikacija, nes darbuotojai nepakankamai žino savo teises į papildomas atostogas ir papildomas poilsio dienas.

3.3.2 Darbuotojų lojalumo organizacijai tipų raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose

Žmogiškųjų išteklių analizės (HRA) metodika parodo ryšį tarp darbuotojo pasirinktos srities ir atsidavimo ne tik įmonei, bet ir atskiroms žmonių grupėms (Jakuška, 2007). Gauti rezultatai leidžia suprasti, kaip darbuotojai priima pačią organizaciją, jos valdymą, tiesioginius savo vadovus ir jo paties atliekamą darbą. Darbuotojų vertinimo HRA metodika leidžia įvertinti darbuotojus ir juos suskirstyti į keturias kategorijas: karjeristai, lojalieji, lyderiai, pakeleiviai. 2007 m kovo – gegužės mėn. tyrimų agentūros „Factu Group“ atliko tarptautinio darbuotojų lojalumo tyrimo duomenimis, Lietuvoje 61 proc. dirbančiųjų sudaro pakeleiviai, tik 19 proc. yra lyderiai, karjeristai sudaro 14 proc. dirbančiųjų, 6 proc. darbuotojų yra lojalieji (Jakuška, 2007).

Remiantis žmogiškųjų išteklių metodika buvo atliktas tyrimas Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose, siekiant išsiaiškinti dominuojantį šiose įstaigose darbuotojų lojalumo tipą.

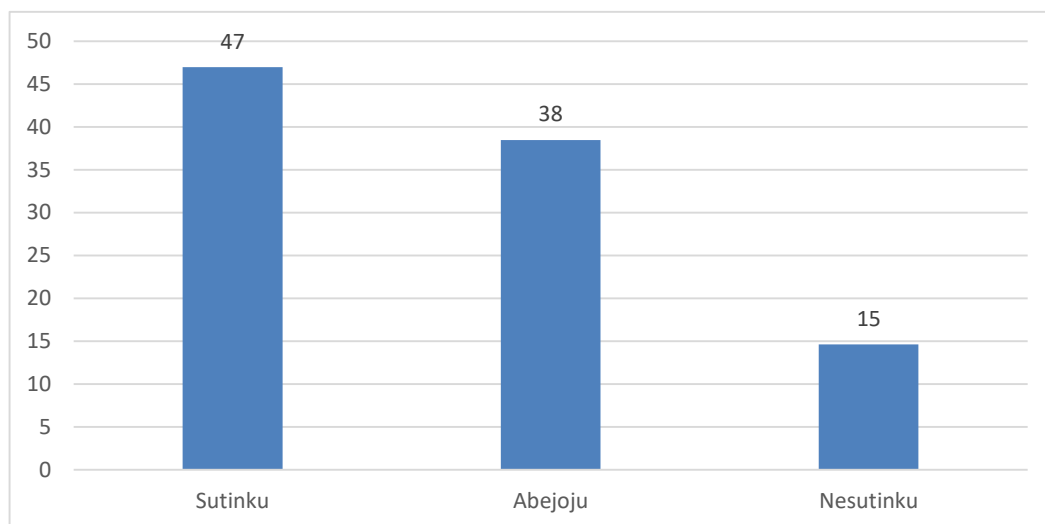
Tyrimas atskleidė (žr. 15 pav.), kad 63 proc. Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų priklauso karjeristų lojalumo tipui. Lyderių lojalumo tipo atstovams galima priskirti 47 proc. darbuotojų. Nežymiai mažesnis procentas darbuotojų (46 proc.), atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, gali būti priskiriami lojalaus tipo darbuotojams, o 31 proc. darbuotojų yra pakeleivių lojalumo tipo atstovai. Pagal HRA tyrimų metodiką atliktas tyrimas atskleidžia darbuotojų požiūrį į atsidavimą darbui ir organizacijai, o tai leidžia lengviau prognozuoti tolesnį darbuotojo elgesį. Šio darbo autorės atliktas tyrimas parodė, kad skirtingai, nei visos Lietuvos mastu 2007 m. atlikto samdomų darbuotojų tyrimo duomenimis, tirtose Ukmergės miesto sveikatos priežiūros įstaigose dominuoja karjeristų lojalumo tipo darbuotojai, o pakeleiviai sudaro mažiausią darbuotojų dalį.



15 pav. Darbuotojų lojalumo tipų raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

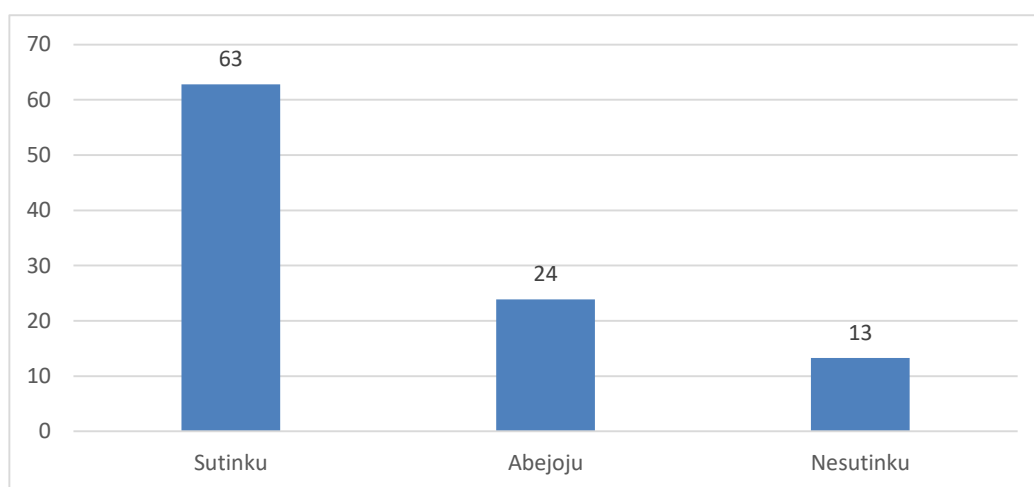
Pagal HRA metodiką lyderių tipo darbuotojai yra aktyviai dalyvaujantys darbe, pasišventę ir darbui, ir įmonei, – vertingiausi organizacijos nariai (Jakuška, 2007).

Atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidė (žr. 16 pav.), kad 47 proc. Ukmergės pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų gali būti priskirti lyderių lojalumo tipui, nes 58 proc. darbuotojų teigia, kad yra atsidavę tiek savo darbui, tiek ir organizacijai. Panašus procentas darbuotojų (55 proc.) yra emociškai susieti su organizacija, o 51 proc. įmonių darbuotojų jaučiasi priklausą savo organizacijai. Tačiau net 50 procentai darbuotojų abejoja, kad jų vertybės sutampa su organizacijos, kurioje jie dirba, vertybėmis.



16 pav. Darbuotojų lyderių lojalumo tipo raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

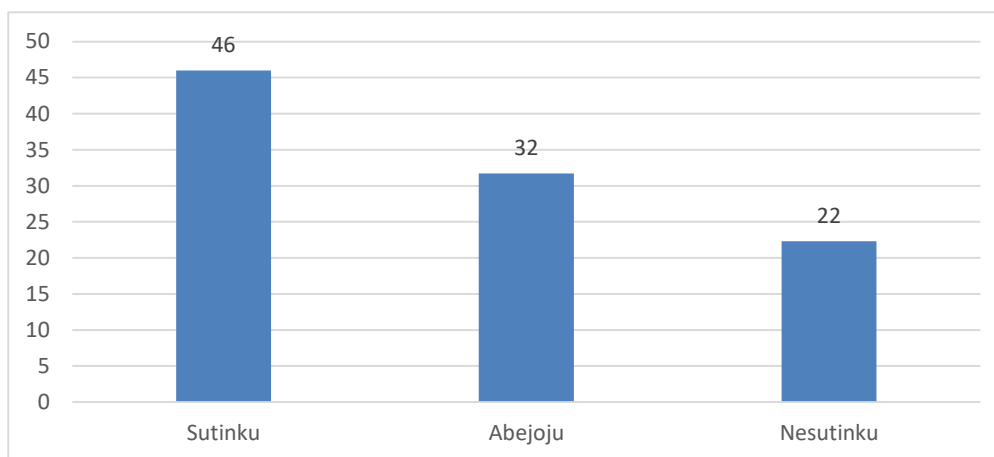
Apibendrinant tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad vadovams reikėtų peržiūrėti ir įvertinti organizacijos vertybes. Derėtų supažindinti visus darbuotojus su organizacijos vizija, misija ir tikslais. Administracija turi aiškiai formuoti užduotis darbuotojams, kad darbuotojai galėtų pilnai save realizuoti. Juk lyderystė gali būti suvokiama ne tik kaip tiesioginės vadovo pareigos, bet kaip vadovavimas profsajungai, organizacijos meno, sporto kolektyvams, renginių, varžybų ekskursijų organizavimas ir pan. Kadangi lyderių tipo darbuotojai įmonei yra patys vertingiausi, įstaigų vadovams reikia teisingai išnaudoti turimą darbuotojų potencialą, kad darbuotojai jaustųsi reikalingi, vadovų įvertinti, turintys galimybę siekti karjeros, nes priešingu atveju jie ieškos kitos organizacijos, kurioje galėtų save realizuoti.



17 pav. Darbuotojų karjeristų lojalumo tipo raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Pagal HRA metodiką karjeristų tipo darbuotojai yra atsidavę darbui, produktyvūs, vertingi bet neatsidavę organizacijai darbuotojai (Jakuška, 2007).

Tyrimas parodė (žr. 17 pav.), kad karjeristų lojalumo tipui Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose gali būti priskirti 63 procentai darbuotojų. Net 85 proc. darbuotojų teigia, kad yra labiau atsidavę savo darbui, nei organizacijai. 78 proc. nurodo, kad jiems yra labai svarbūs jų pačių pasiekimai ir asmeniniai laimėjimai. Tačiau net 72 proc. darbuotojų palankiai žiūri į kitų darbdavių potencialius darbo pasiūlymus. Tai leidžia daryti išvadą, kad didelis skaičius darbuotojų yra pasiruošę pakeisti organizaciją, jeigu gautų palankesnę ir naudingesnę darbo pasiūlymą. Vadinasi, tirtose įstaigose nėra patenkinami darbuotojų poreikiai, motyvuojami darbui, nėra geros darbo ir poilsio sąlygos ar pan. Įmonių vadovai turėtų suprasti, kad yra reali grėsmė netekti darbuotojų. Darbdavys turėtų atsižvelgti į karjeristų tipo darbuotojų poreikius ir nustatyti motyvacijos darbui veiksnius. Panaudoti susikaupusį darbuotojų potencialą, nukreipti jį tinkama linkme, galbūt pasiūlyti aukštesnes pareigas, taip sudarant galimybę darbuotojui siekti karjeros, o organizacijai išlaikant kvalifikuotus specialistus.



18 pav. Lojalaus tipo darbuotojų raiška Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Pagal HRA metodiką lojalaus tipo darbuotojai yra ištikimi organizacijai, ją palaikantys gerai apie ją atsiliepiantys, t. y., garai organizaciją reklamuojantys, tačiau mažiau darbu besidžiaugiantys, nors atsidavę savo darbinei veiklai, darbuotojai (Jakuška, 2007).

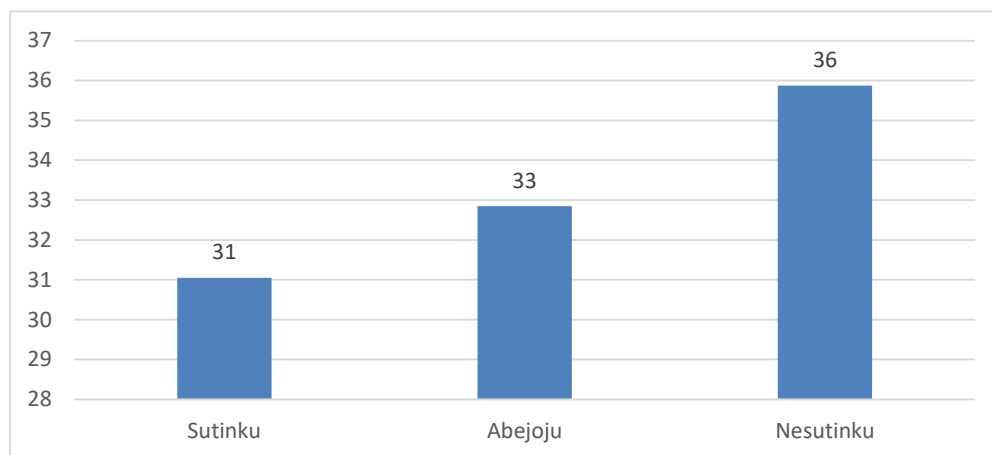
Tyrimo duomenų analizė atskleidė (žr. 18 pav.), kad lojalaus tipo darbuotojai tirtose organizacijose sudaro 46 procentus darbuotojų, nes net 74 proc. darbuotojų jau daug metų dirba tirtose organizacijose. Tačiau tik 44 proc. darbuotojų sutinka ir panašus procentas darbuotojų (47 proc.) abejoja, kad būtų patenkini likusį gyvenimą dirbdami organizacijose, kuriose dirba šiuo metu. Tai rodo, kad organizacijose yra problemų, kurios verčia darbuotojus dvejoti. Galima numanyti, kad

tai gana senos ir organizacijoje nesprenžiamos problemos, nes, dažniausiai lojalus tipo darbuotojai būna atsidavę ir ištikimi savo darbui.

Tik 41 proc. Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų teigia, kad jie gerai atsiliepią apie savo organizaciją. Todėl galima daryti išvadą, kad yra daug negatyvių dalykų organizacijose, kurie neleidžia net ir lojalus tipo darbuotojams, kurie iš principo yra linkę tik gerai atsiliepti apie savo organizaciją, taip apie ją atsiliepti.

47 procentai darbuotojų nepritaria teiginiui, kad jie dirba savo darbą, bet nėra pakankamai jam atsidavę. Vadinasi darbuotojų manymu, jie yra pakankamai atsidavę savo darbui.

Apibendrinant tyrimo duomenis galima daryti išvadą, kad lojalus tipo darbuotojus pakankamai lengva išlaikyti įmonėje, nes jie gali būti ištikimi ir lojalūs net ir kriziniu organizacijai laikotarpiu. Jų motyvacija reikalauja mažiausių investicijų, nes jų pačių suvokime lojalumas yra kaip vertybė, garbės reikalas, ilgalaikis įsipareigojimas. Tačiau organizacijoje susikaupusios problemos ilgainiui užpildo ir lojalus tipo darbuotojų kantrybės taurę. Atsiradęs darbuotojų nepasitenkinimas yra stiprus negatyvus veiksnys, kuris gali veikti darbo kokybę, trikdyti bendrą darbinę atmosferą.



19 pav. Darbuotojų pakeleivių lojalumo tipo raiška Ukmergės pirminės sveikatos priežiūros įstaigose (proc.)

Pagal HRA metodiką pakeleivių lojalumo tipo darbuotojams trūksta atsidavimo darbui, jie neprisirišę prie organizacijos. Juos valdo laikinumo jausmas, todėl tokie žmonės dažnai keičia darbą, darbo vietą, yra nepatenkinti ir nuolat linkę skųstis (Jakuška, 2007).

Atlikto tyrimo duomenų analizė parodė (žr. 19 pav.), kad pakeleivių lojalumo tipo darbuotojai sudaro 31 proc. visų Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose tirtų darbuotojų. Net 53 proc. darbuotojų teigia, kad sulaukę potencialaus darbdavio ar net konkurento pasiūlymo, nedelsiant jį priimtų, nors tai ir pakenktų jo organizacijai ar darbdaviui. Tai rodo, kad nemaža dalis

darbuotojų bet kuriuo metu gali palikti įmonę, vos tik gavę geresnį pasiūlymą. Toks darbuotojas valdomas laikinumo būsenos – nuolat laukia kol atsiras kažkoks kitas variantas, darbo pasiūlymas, todėl jo darbas nėra produktyvus.

Net 36 proc. respondentų teigia, kad organizacijos vertybės nesutampa su jų vertybėmis, tačiau tik 38 proc. darbuotojų abejoja, jog dirba organizacijoje tik laikinai. Tai rodo darbuotojų dvejonę, nes nors ir nesutampa jų ir organizacijos vertybės, jie lieka organizacijoje. Panašus procentas darbuotojų abejoja (24 proc.) ir sutinka (21 proc.) su teiginiu, kad jie nėra ištikimi nei savo darbui, nei organizacijai. Tai gali būti įvardinta kaip darbuotojo neapsisprendimas, ar darbuotojas yra savo vietoje, nuolatinė dvejonė ar jis nori likti šioje organizacijoje. Gali būti darbuotojas abejoja ne tik dėl darbo, bet ir dėl paties savęs, savo sprendimų. Tokie darbuotojai turi charakterio bruožų, asmeninių savybių, kurie yra sunkiai pakeičiami.

Apibendrinant galima teigti, kad pakeleivių lojalumo tipo darbuotojai yra mažiausiai naudingi įmonei. Darbdavys turi siekti identifikuoti tokius darbuotojus ir surasti jiems tinkamus motyvavimo būdus arba sudaryti terminuotas darbo sutartis konkreitiems darbams atlikti, o kartais paskubėti su tokiais darbuotojais atsisveikinti, nieko iš jų nesitikint ir į juos neinvestuojant.

3.3.3. Darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąveika Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose

Įvertinus Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros gydymo įstaigų darbuotojų motyvacijos darbui veiksmų ir darbuotojų lojalumo tipų raišką, identifikuota darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo tipų sąsajos. Atlikus faktorinę analizę, atsiskleidė pagrindiniai motyvacijos darbui veiksniai (žr. 6 priedą), kurie ypač svarbūs vadovams, siekiant suvokti, kokie motyvacinių veiksmų kriterijai yra labiausiai vertinami darbuotojų, ir gali būti efektyviausiai panaudojami kuriant motyvacines sistemas. Analizė taip pat išryškino pagrindinius darbuotojų lojalumo tipų požymius, kurie ypač reikšmingi nustatant darbuotojo lojalumo tipą. Ši informacija įstaigų vadovų gali būti naudojama diagnostiniais tikslais. Ryšys tarp tar darbuotojų motyvacijos darbui veiksmų ir lojalumo tipų vertintas pagal Pirson koreliacijos koeficientą. Apibendrinti darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo tipų rezultatai atsispindi 3 lentelėje.

Koreliacija leido nustatyti *vidutinio stiprumo ryšį* tarp šių kintamųjų:

- organizacijos kultūros ($r = 0,401^{**}$, $p < 0,01$), neformalios veiklos organizacijoje ($r = 0,405^{**}$, $p < 0,01$), vadovavimo ($r = 0,428^{**}$, $p < 0,01$) ir lojalaus tipo darbuotojų.

Silpnas kintamųjų tarpusavio ryšys, nustatytas koreliacinės analizės metu, yra tarp šių motyvacijos darbui veiksmų ir darbuotojų lojalumo tipų:

- neformalios veiklos organizacijoje ir lyderių ($r = 0,224$, $p < 0,01$), karjeristų ($r = 0,216$, $p < 0,01$) bei pakeleivių tipo darbuotojų ($r = 0,200$, $p < 0,01$);
- papildomų atostogų / papildomų poilsio dienų ir lojalus tipo darbuotojų ($r = 0,206$, $p < 0,01$).

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad *labai silpni kintamųjų tarpusavio ryšiai* egzistuoja tarp šių motyvacijos darbai veiksmų ir darbuotojų lojalumo tipų:

- darbo užmokesčio ir pakeleivių ($r = 0,170$, $p < 0,05$) bei lojalus ($r = 0,152$, $p < 0,05$) tipo darbuotojų;
- papildomų finansinių priemonių ir lojalus tipo darbuotojų ($r = 0,189$, $p < 0,05$);
- darbo sąlygų ir lyderių tipo darbuotojų ($r = 0,179$, $p < 0,05$) bei lojalus ($r = 0,167$, $p < 0,05$) ir pakeleivių tipo darbuotojų ($r = -0,164$, $p < 0,05$);
- vadovavimo ir lyderių tipo darbuotojų ($r = -0,184$, $p < 0,05$);
- statuso ir pripažinimo bei lojalus tipo darbuotojų ($r = 0,162$, $p < 0,05$);
- karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės ir lojalus ($r = 0,158$, $p < 0,05$) bei karjeristų ($r = 0,151$, $p < 0,05$) tipo darbuotojų;
- dalyvavimo organizacijos valdyme ir karjeristų tipo darbuotojų ($r = 0,145$, $p < 0,05$);
- įmonės automobilio / transporto išlaidų kompensavimo ir lyderių ($r = -0,197$, $p < 0,05$) bei pakeleivių tipo darbuotojų ($r = 0,162$, $p < 0,05$).
- papildomų atostogų / papildomų poilsio dienų ir karjeristų ($r = 0,181$, $p < 0,05$) bei pakeleivių ($r = 0,163$, $p < 0,05$) tipo darbuotojų.

Pažymėtina, kad koreliacinė analizė neišryškino labai stipraus, stipraus ryšio tarp darbuotojų motyvacijos darbai veiksmų ir darbuotojų lojalumo tipo. Tokią tendenciją paaiškina moksliniame kontekste aptikta nuostata, kad motyvacija gali būti priskiriama prie latentinių reiškinių, kuriuos sunku išmatuoti bei apibrėžti jų aiškumą, tarpusavio sąsajas su kitais procesais (Palidauskaitė, 2007).

Apibendrinant koreliacinės analizės metu gautus duomenis, galima teigti, kad išryškėjo keletas, darbuotojų motyvaciją darbai veiksniai, kurie yra praktiškai vienodai svarbūs visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų lojalumo tipo, – tai darbo sąlygos / darbo vieta ir neformalios veiklos organizacijoje. Darbo sąlygų ir darbo vietos reikšmingumas gali būti siejamas su darbuotojų saugumu, higieninių veiksmų patenkinimu, o neformalios veiklos – su organizacijos dėmesiu darbuotojams bei jų šeimos nariams, kuriant tradicijas, formuojant organizacijos kultūrą, įgyvendinant socialinę atsakomybę.

Darbuotojų motyvacijos darbui veiksmų koreliacija su darbuotojų lojalumo organizacijai tipais (p < 0,01, *p < 0,05)**

Motyvacijos darbui veiksniai	Darbuotojų lojalumo tipai	Lyderiai	Karjeristai	Lojalus tipo	Pakeleiviai
Darbo užmokestis	Pearson Correlation	,088	,074	,152	-,170
	Sig. (2-tailed)	,273	,361	,058	,033
	N	156	156	156	156
Papildomos finansinės priemonės	Pearson Correlation	,059	,051	,189*	,131
	Sig. (2-tailed)	,465	,527	,020	,103
	N	156	156	156	156
Darbo sąlygos / darbo vieta	Pearson Correlation	,179*	,090	,167*	-,164*
	Sig. (2-tailed)	,025	,262	,037	,040
	N	156	156	156	156
Organizacijos kultūra / mikroklimatas	Pearson Correlation	,135	,075	,401**	-,095
	Sig. (2-tailed)	,092	,353	,065	,237
	N	156	156	156	156
Vadovavimas	Pearson Correlation	-,184*	-,138	,428**	,022
	Sig. (2-tailed)	,021	,85	,004	,781
	N	156	156	156	156
Statusas ir pripažinimas	Pearson Correlation	-,088	,080	,162*	-,082
	Sig. (2-tailed)	,275	,321	,202	,306
	N	156	156	156	156
Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės	Pearson Correlation	,158*	,151	,138	,081
	Sig. (2-tailed)	,049	,060	,086	,317
	N	156	156	156	156
Dalyvavimas organizacijos valdyme	Pearson Correlation	,128	,145	,117	,110
	Sig. (2-tailed)	,110	,071	,145	,173
	N	156	156	156	156
Neformalios veiklos organizacijoje	Pearson Correlation	,224**	,216**	,405**	,200*
	Sig. (2-tailed)	,005	,007	,402	,012
	N	156	156	156	156
Įmonės automobilis / transporto išlaidos	Pearson Correlation	-,197*	,111	-,050	,162*
	Sig. (2-tailed)	,014	,166	,532	,043
	N	156	156	156	156
Papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos	Pearson Correlation	,125	,181*	,206**	-,163*
	Sig. (2-tailed)	,121	,117	,010	,042
	N	156	156	156	,042

Lyderių lojalumo tipo darbuotojams vidutiniškai reikšmingi yra šie motyvacijos darbui veiksniai: vadovavimas, neformalios veiklos organizacijoje, darbo sąlygos / darbo vieta, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, įmonės automobilis / transporto išlaidos. Tyrimas atskleidė, kad šio lojalumo tipo darbuotojams yra svarbios veiklos, kuriose jie gali save realizuoti, siekdami pripažinimo ir asmeninių tikslų. Lyderiams svarbios net ir neformalios veiklos, nes šio tipo darbuotojai ir neformalioje veikloje gali pasireikšti bei atsiskleisti kaip lyderiai. Tokie darbuotojai paprastai savyje generuoja daugybę minčių, planų, jiems nebaisūs iššūkiai, jie gali dirbti ir už mažesnę atlygi, tačiau turi turėti pakankamai autonomijos ir sprendimų laisvės bei turi būti pastebėti ir įvertinti. Iš materialinių motyvacijos veiksnių jiems nėra svarbūs nei darbo užmokestis, nei papildomos finansinės priemonės. Galima numanyti, kad lyderiams yra svarbus motyvacijos darbui veiksnys – įmonės automobilis, kuris gali būti vertinamas ne tik kaip darbo priemonė, bet ir kaip „statuso ženklas“. Tikėtina, kad lyderių lojalumo tipo darbuotojai gali kelti didesnius, bet pagrįstus reikalavimus darbo sąlygoms ir darbo vietai bei įrangai.

Karjeristų lojalumo tipo darbuotojams yra svarbūs šie motyvacijos darbui veiksniai: karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, dalyvavimas organizacijos valdyme, neformalios veiklos organizacijoje, papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos. Šių darbuotojų motyvacijos darbui veiksniai, įvardintus teorinėje šio darbo dalyje, empirinis tyrimas papildė. Karjeristų lojalumo darbuotojų motyvacijos darbui veiksniai yra panašūs su lyderių lojalumo darbuotojų veiksniais. Tačiau, išanalizavus šio tipo darbuotojų motyvacijos darbui veiksniai, galima išvelgti karjeristų asmeninės naudos siekimą. Jiems nėra svarbi finansinė nauda, t. y., darbo užmokestis, papildomos finansinės priemonės, tačiau pakankami svarbios karjeros galimybės ir asmeninis tobulėjimas. Šie darbuotojai paprastai būna ambicingi, suprantantys savo vertę, turintys vizijų ir tikslų, matantys perspektyvas, puikiai modeliuojantys situacijas. Todėl labai svarbu, kad darbdaviai laiku pastebėtų tokio tipo darbuotojus ir panaudotų jų potencialą. Galima teigti, kad dalyvavimas organizacijos valdyme, neformalioje organizacijos veikloje sudaro, šio lojalumo tipo darbuotojams, sąlygas atrasti galimybę kitose organizacijos veiklose siekti karjeros. Taip pat galima numanyti, kad net ir papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos karjeristų lojalumo tipo darbuotojams gali būti reikšmingos dėl to, kad jie gali suderinti keletą darbų, arba, kaip teigiama mokslininkų darbuose, jos gali būti panaudojamos geresnio darbo, karjeros galimybių paieškai.

Lojalaus tipo darbuotojams daugiau ar mažiau svarbūs motyvacijos darbui veiksniai: darbo užmokestis, papildomos finansinės priemonės, darbo sąlygos / darbo vieta, organizacijos kultūra / mikroklimatas, vadovavimas, statusas ir pripažinimas, neformalios veiklos organizacijoje, papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos. Šio tipo darbuotojai svarbiais laiko daugiausia motyvacijos darbui veiksniais. Apibendrinant empirinio tyrimo metu gautus duomenis, galima patvirtinti, kad lojalaus tipo darbuotojams yra svarbi tiek pati organizacija ir joje vykstantys

procesai, tiek jų pačių darbas ir indėlis į organizaciją. Lojalus tipo darbuotojai yra ištikimi, atsidavę savo veiklai, daug metų dirbantys darbuotojai, kurie gali būti puikus organizacijos ilgalaikė stabilios veiklos garantas. Nustatytų motyvacijos darbui veiksnių gausa suteikia galimybę organizacijų vadovams juos plačiai taikyti kuriant darbuotojų motyvacijos programas, tačiau kartu ir apsunkina motyvacijos procesą, nes tampa sunku parinkti priemones, duodančias didžiausią darbuotojų motyvacijos efektą.

Pakeleivių lojalumo tipo darbuotojams svarbūs motyvacijos darbui veiksniai: darbo užmokestis, darbo sąlygos / darbo vieta, neformalios veiklos organizacijoje, įmonės automobilis / transporto išlaidos, papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos. Atliktas tyrimas išryškino, kad šio lojalumo tipo darbuotojai iš organizacijos laukia tik apčiuopiamos naudos sau. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pakeleiviai į darbą organizacijoje žiūri kaip į „laikiną stotelę“, todėl jų veikla yra mažiausiai naudinga įmonei. Jie paprastai turi daugiausiai pretenzijų, skundų dėl darbo sąlygų, darbo užmokesčio, atostogų ir pan. Galima numanyti, kad pakeleivių negatyvios emocijos, nepasitenkinimas veikia viso kolektyvo atmosferą, todėl galimi dažni konfliktai su administracija ir kolegomis, klientais. Negalima teigti, kad šio tipo darbuotojų pastabos nėra racionalios ir į jas nederėtų atsižvelgti vadovams, tačiau tokius darbuotojus sunkiau valdyti, nes jie bet kuriuo, net ir kritiniu organizacijai metu, gali išeiti susivilioję geresniu darbo pasiūlymu.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad, nepaisant išryškėjusių daugybės panašių požymių tarp darbuotojų lojalumo tipų, atsiskleidė ir nemažai skirtumų, kurie yra ypač reikšmingi parenkant motyvacijos darbui veiksnius. Atlikta duomenų analizė ne tik atskleidė Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos darbui ir darbuotojų lojalumo tipų sąsajas, bet ir leido identifikuoti bei suvokti svarbiausių darbuotojų motyvacijos darbui veiksnių ir lojalumo tipų ryšį.

4. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DARBUI IR LOJALUMO ORGANIZACIJAI SĄVEIKOS MODELIS

Empirinio tyrimo rezultatai sudaro pagrindą teigti, kad siekiant nustatyti darbuotojų motyvacijos darbui veiksnius, tikslinga atsižvelgti į darbuotojų lojalumo organizacijai tipus

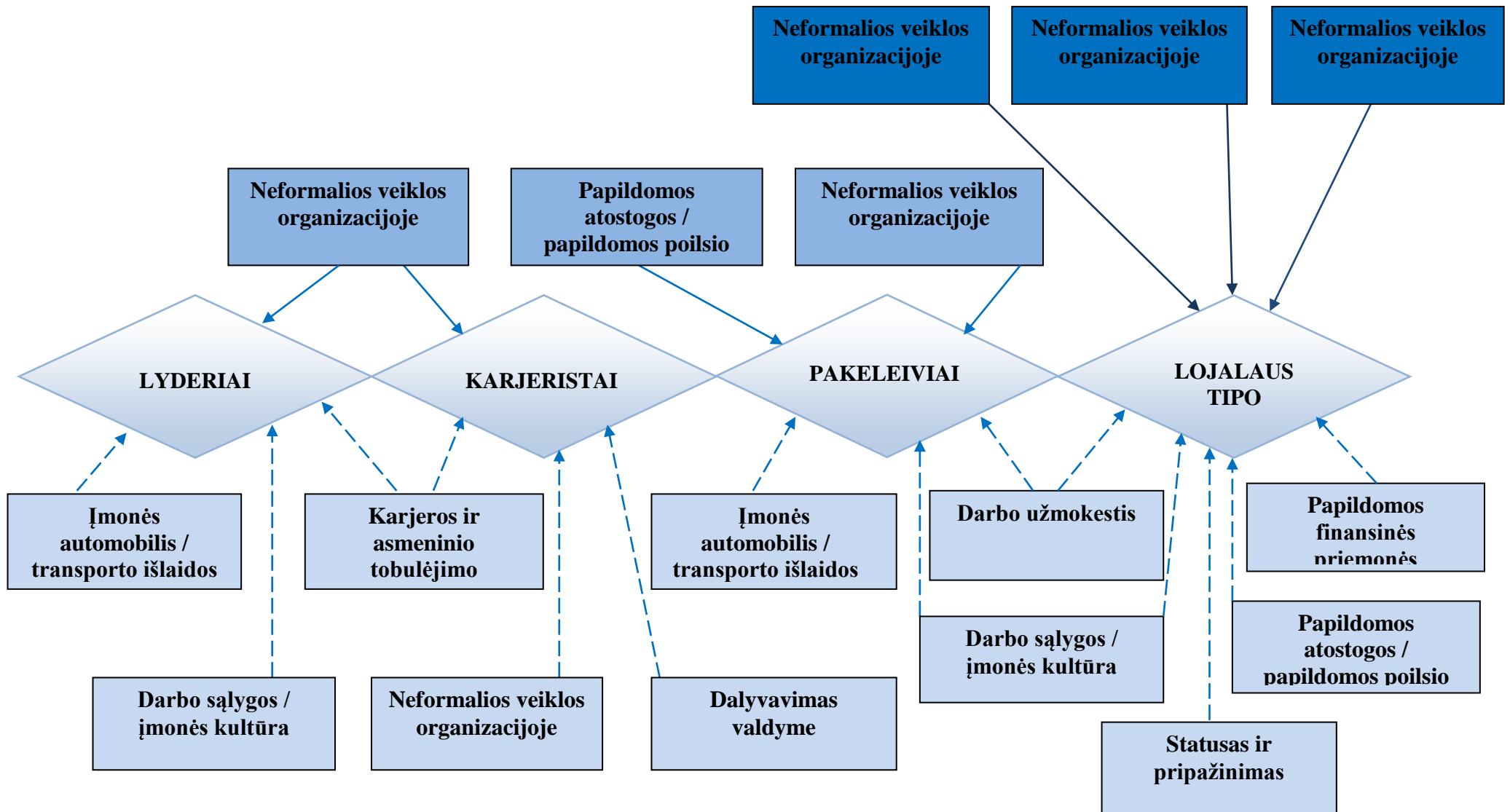
Koreliacinė analizė atskleidė, kad *vidutiniškai stiprus ryšys* yra tarp šių kintamųjų: lojalaus tipo darbuotojų ir organizacijos kultūros/ mikroklimato, vadovavimo ir neformalios veiklos organizacijoje.

Silpnas tarpusavio ryšys yra tarp lyderių, karjeristų ir lojalaus tipo darbuotojų bei neformalios veiklos organizacijoje.

Silpnas tarpusavio ryšys nustatytas ir tarp lojalaus tipo darbuotojų bei papildomų atostogų / papildomų poilsio dienų.

Labai silpnas ryšys išryškėjo tarp šių kintamųjų: lyderių tipo darbuotojų ir darbo sąlygų, vadovavimo, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybių, įmonės automobilio / transporto išlaidų kompensavimo; karjeristų tipo darbuotojų ir karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybių, dalyvavimo įmonės valdyje, papildomų atostogų / papildomų poilsio dienų; lojalaus tipo darbuotojų ir darbo užmokesčio, papildomų finansinių priemonių, darbo sąlygų, statuso ir pripažinimo; pakeleivių tipo darbuotojų ir darbo užmokesčio, darbo sąlygų, įmonės automobilio / transporto išlaidų kompensavimo, papildomų atostogų / papildomų poilsio dienų.

Mokslinės literatūros analizės ir gautų tyrimo rezultatų pagrindu sukonstruotas darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąsajų modelis sudaro galimybę tikslingai parinkti darbuotojų motyvaciją darbui didinančius veiksnius pagal atitinkamą darbuotojų lojalumo organizacijai tipą ir yra rekomenduojamas kaip vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo būdų / instrumentų, siekiant didinti darbuotojų motyvaciją darbui ir lojalumą organizacijai (žr. 20 pav.).



20 pav. Darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąsajų modelis

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto darbuotojų motyvacijos darbu ir lojalumo organizacijai sąsajų Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose tyrimo rezultatus galima daryti tokias išvadas:

1. Motyvacija yra laisvo individo vidiniai ir išoriniai motyvai, grindžiami organizacijos įvairiapusių motyvuojančių priemonių įgyvendinimu, siekiant patenkinti individo lūkesčius ir susieti jo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais. Darbuotojų motyvacija darbu yra nulemta skirtingų priežasčių ir apibrėžiama kaip darbuotojus skatinantys veiksniai / būdai / priemonės; veiklos skatinimo procesas; darbuotojų vidinė paskata / stimulus; darbuotojų norai / lūkesčiai / troškimai / viltys; darbuotojų poreikių patenkinimas / užtikrinimas.

2. Siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją darbu, svarbu pasitelkti tokias priemones, kurios patenkina darbuotojų poreikius ir lūkesčius, padeda didinti jų įsipareigojimą bei lojalumą organizacijai. Skirtingi mokslininkai išskiria įvairius darbuotojų motyvaciją darbu didinančius veiksnius, tačiau dažniausiai moksliniuose darbuose akcentuojami ir nagrinėjami šie: darbo užmokestis; papildomos finansinės priemonės (premijos / pašalpos / papildomas daro užmokestis / pensijos / kitas piniginis skatinimas / stipendijos); darbo sąlygos / darbo vieta; organizacijos kultūra / mikroklimatas; vadovavimas; statusas / pripažinimas; karjeros / asmeninio tobulėjimo galimybė; dalyvavimas organizacijos valdyme; neformalios veiklos organizacijoje; įmonės automobilis / transporto išlaidų kompensavimas; papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos.

3. Lojalumas yra plati ir įvairiapusė sąvoka, savyje talpinanti atsidavimo ir pasišventimo, pasiaukojimo, nuoširdaus įsitraukimo į tam tikrą veiklą, laisvo žmogaus pasirinkimo, ilgalaikių ir geranoriškų santykių kūrimo aspektus. Išanalizavus ir susisteminus mokslinius šaltinius, galima išskirti keletą požiūrių į darbuotojų lojalumą, kurie grindžiami skirtingais lojalumo sampratos aiškinimais: lojalumas – tai darbuotojo atsidavimas / prisirišimas / ištikimybė konkrečiam asmeniui, vadovui ar organizacijai; darbuotojo susitapatinimas su organizacija ir / ar jos tikslais; darbuotojo santykiai su vadovu / organizacija; darbuotojo pritarimas organizacijos vertybėms / moraliniams principams ir atstovavimas jiems; darbuotojo motyvas / veiksnys, tenkinantis jo poreikius ir didinantis pasitenkinimą organizacija; organizacijos sėkmės garantas / turtas / konkurencinis pranašumas / vadovo svajonė; laisvo žmogaus aktas / apsisprendimas.

4. Lojalumas gali turėti įvairių formų ir lygių (emocinis, normatyvinis, tęstinis, išsaugantis, moralinis, iš išskaičiavimo, priverstinis), tačiau dažniausiai darbuotojų lojalumas reiškiasi trimis formomis: emociniu, nusakančiu emocinį prisirišimą prie organizacijos, normatyviniu, išryškinančiu darbuotojų pareigingumo jausmą ir ekonominiu, atsikleidžiančiu jausmą, kai patiriamas nuostolis, palikus organizaciją. Labiausiai vertinamas yra emocinis lojalumas, nes esant

jam darbuotojus su organizacija sieja jausmai ir abipusiai ryšiai. Ekonominis lojalumas silpniausiai siejasi su lojalumu, nes tokius darbuotojus galima „perpirkti“, pasiūlant didesnę atlygį už darbą. Skirtingos darbuotojų lojalumo organizacijai formos lemia įvairius darbuotojų lojalumo tipus (veteranas, svajotojas, paveldėtojas, zombis, lyderis, karjeristas, pakeleivis ir kt.), o kiekvienas iš jų turi savitų ypatumų ir yra naudingas organizacijai tam tikrose situacijose. Šiuolaikinių organizacijų vadovai turėtų visas lojalumo formas ir išraiškas laikyti vienodai svarbiomis, nes jos papildo viena kitą ir sudaro sąlygas formuoti nors ir skirtingų lygių, bet lojalių darbuotojų, komandas.

5. Darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai raiškos Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose tyrimo rezultatai atskleidžia, kad reikšmingiausi tiriamų įmonių darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai yra: papildomos atostogos / poilsio dienos, darbo sąlygos / vieta, darbo užmokestis, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, dalyvavimas organizacijos valdyme. Ukmergės miesto sveikatos priežiūros įstaigose dominuoja karjeristų lojalumo tipo darbuotojai, o pakeleiviai sudaro mažiausią darbuotojų dalį.

6. Darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąveikos Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigose tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tarp darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai yra statistiškai reikšmingas vidutiniškai stiprus, silpnas ir labai silpnas ryšys, nors labai stipraus ir stipraus tarpusavio ryšio neaptikta. Tokią tendenciją paaiškina moksliniame kontekste aptikta nuostata, kad motyvacija gali būti priskiriama prie latentinių reiškinių, kuriuos sunku išmatuoti bei apibrėžti jų aiškumą, tarpusavio sąsajas su kitais procesais.

7. Koreliacinės tyrimo rezultatų analizės pagrindu sukonstruotas darbuotojų motyvacijos darbui ir lojalumo organizacijai sąsajų modelis sudaro galimybę tikslingai parinkti darbuotojų motyvaciją darbui didinančius veiksnius pagal atitinkamą darbuotojų lojalumo organizacijai tipą ir yra rekomenduojamas kaip vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų, siekiant didinti darbuotojų motyvaciją darbui ir lojalumą organizacijai.

LITERATŪRA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. [žiūrėta 2016-11-15]. Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=jn4VFpFJ2qQC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Almonaitienė, J. (2007). Organizational Identification and its Determinants: the Case of Public Sector Employees. *Social science*, 3(57), pp. 25-31.
- Anderson, G. (1991), *Cognitive politics of principals and teachers: ideological in an school*, in motivation factors among future business persons. Master thesis. Argus University
- Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinis verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
- Aženskaitė, G. (2006). Kas nužudė darbuotojų lojalumą? *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr. 2.
- Ažneckaitė - Petravičienė, G. (2008). Darbuotojų lojalumo receptas. *Vakarų ekspresas*. [žiūrėta 2017-12-4]. Prieiga per internetą <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/darbuotoju-lojalumoreceptas/>.
- Bagdonas, D. (2007). *Lojalumo ir ne lojalumo fenomenas*. [žiūrėta 2016-12-31]. Prieiga per internetą <http://www.vidinekomunikacija.lt/>
- Ball, S. J. (1987). *The micro – politics of the school: towards a theory of school organization*. London: Methuen.
- Bakanauskienė, I. ir Brasaitė, D. (2010). Personalo valdymo paslaugų Lietuvoje analizė. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 56.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1999). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, vol. 44, pp. 1–26.
- Barvydienė, V. ir Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Bedny, G. & Karwowski, W. (2006). The self – regulation concept of motivation at work. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, vol. 7, pp. 413–436.
- Bennet, H. & Durkin, M. (2000). The effects of organizational change on employee psychological attachment: an exploratory study. *Journal of managerial psychology*, 15.
- Benz, J. (2009). What's in it for me? *Employee Benefit News*, vol. 23. Issue 6.
- Blasé, J. (1997), Dimensions of effective school leadership: the teachers perspective. *American Educational Research Journal*, vol. 24 pp. 598 -610.
- Blasé, J. (1998). The everyday political perspectives of teachers: vulnerability and conservatism. *Qualitative Studies in Education*, vol. 1 No. 2, pp. 125 -42.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533 – 546.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. A. (2000). Short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, vol. 14 (3), pp. 389–405.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interaction Organizational Research: A Model of Person – Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), pp. 333-349.
- Chomentauskienė, R. (2008). *Žmonės – organizacijos turtas*. [žiūrėta 2017-02-08]. Prieiga per internetą <http://www.psichologijatau.lt>
- Chughtai, A. T. (2013). Role of HR practices in Turnover Intentions with the Mediating Effect of business and infrastructure development scientific journal, Vol. 33. Nr. 4.

- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbelt and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, Nr. 2.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Diskienė, D. ir Goštautas, V. (2010). Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction. *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 5 (2).
- Diskienė, D. ir Marčinskas, A. (2007). *Vadovų motyvacinės kompetencijos realizavimas. Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos* (monografija). Vilnius: VU leidykla.
- Diskienė, D. ir Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas*. Monografija. Vilnius: VU leidykla.
- Diskienė, D. ir kt. (2012). *Managerial attitudes towards employees motivation. Managerial attitudes in business organizations in Lithuania and Poland* (monografija). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Donskis, L. (2005). *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* In: Bernardinai.
- Donskis, L. (2006). *Be pykčio: vienerių metų minčių žemėlapis*. Vilnius: Versus Aureus.
- Dubinas, V. (2010). Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), p. 43-50.
- Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo J. Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Edwards, M. (2009). An integrative metatheory for organizational learning and sustainability in turbulent times. *Journal of The Learning Organization*, 3.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 42–51.
- Elding, D. J. (2005). Modelling employee motivation and performance: doctoral dissertation. Employee Engagement. *Wseas Transactions on Business and Economics*, vol. 10, No. 2.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, vol. 41 (5), p. 959–970.
- Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations: on Power, Involvement and their Correlates. *New York: Free Press*.
- Ezigbo, Ch. (2012). Reducing Turnover by Motivation. *European Journal of Business and Management*, vol. 4, No. 17.
- Factum Group, *Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje vos penktadalis*. [žiūrėta 2016-12-18]. Prieigą per internetą <http://akademija.manager.lt/blog/article/lojaliudarbui-ir-imoneidarbuotojulietuvoje-vos-penktadalis>
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A. & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*. http://www.accessmylibrary.com/com2/summary_208631855455ITM
- Garavan, T. N. A. (2007). Strategic perspective on human resource development. *Advances in developing human resources*, vol. 9, No. 1, pp. 11-30.
- Gražulis, P. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
- Gražulis, V. ir Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė? (situacijos analizė). *Filosofija / sociologija*, Nr. 4, p. 344-353. Lietuvos mokslų akademija.
- Grybienė, A. ir Šimbelis, D. (2005). *Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas*. KTU Panevėžio institutas, p. 68–71.

- Herrbach, O., Mignonac, K. & Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The international Journal of Human Resource Management*, vol. 15, No. 8. doi: 10.1080/0958519042000257995
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review Classic*.
- Hetland, H., Sandal, G. M. & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16 (1), pp. 58–75.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Process in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, vol. 25, No. 1. doi: 10.5465/AMR.2000.2791606.
- Hunt, S., Morgan, R. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July).
- Jakuška, V. (2007). Lojalumo ir ne lojalumo fenomenas Lietuvoje. *Verslo labirintas*, Nr. 4 (49), p. 60-63.
- Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. (2008). Vadovams apie atlygį: viskas, ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai. Vilnius: *Verslo žinios*.
- Joshian, R. (1908). The Philosophy of Loyalty. [žiūrėta 2017 02 08]. Prieiga per internetą <https://archive.org/details/philosophyloyal00roycuoft>
- Jugert, P. & Duckit, J. (2009). A Motivational Model of Authoritarianism: Integrating Personal and Situational Determinants. *Political Psychology*, vol. 30, issue 2.
- Haase, H., & Lautenschläger, A. (2011). Choice Motivations of University Students. *International Journal of Business Administration*, 2(1).
- Human Resource Analysis [žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą <http://www.factum-group.com/solutions/human-resource-analysis/>.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 283 p. ISBN 9986-13-433-1.
- Jugert, P. & Duckit, J. (2009). A Motivational Model of Authoritarianism: Integrating Personal and Situational Determinants. *Political Psychology*, vol. 30, issue 2.
- Kalabin, A. (2007). *Kaip vystyti personalo lojalumą*. [žiūrėta 2017-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.loyalty-expert.ru/index.php?type=6&act=Article&id=55>.
- Kalinina, I. ir Petkevičiūtė, N. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išsipareigojimą. *Organizacijų vadyba*, Nr. 31.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- Kareckaitė, D. (2009). *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje*. [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf.
- Katou, A. (2013). *Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM* University of Birmingham.
- Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, 1(46), p. 7-12.
- Kirstein, M. (2010). *The role of motivation in human resources: importance of motivation factors among future business persons*. Denmark: Aarhus School of Business.
- Klupšas, F. (2008). Žemės ūkio žmogiškųjų išteklių naudojimo ir plėtros problemos bei jų sprendimo būdai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4). Kaunas: Spalvų kraitė.

- Klupšas, F. *Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis*. Kaunas: Mokslo darbai, 19 (4); 2009.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*. New York: Harper & Row.
- Korsakienė, R., Lobanova, L. ir Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
- Kovach, K. (1999). *Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance*. *Human Resource Development*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Kšivickienė, D. (2011). Galvų medžioklė. *Biuro Administravimas*. Nr. 2, p. 14.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, vol. 56, pp. 485–516.
- Lau, R. S. M. & May, B. M. (2007). A Win – Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 9, No. 4.
- Legkauskas, V. ir Mazilauskaitė, R. (2013). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
- Levanaitė, R. ir Raubickas, L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(26).
- Lipinskienė, D.(2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija, 186 p.
- Lukaševičius, K. ir Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F. & Montalvan, G. P. (2002). *Organizational Assessment*. Washington: Internal-American Development Bank.
- Marcinkevičiūtė, L.(2003). *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacija.
- Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. 1.
- Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrate model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89 (6), pp. 991–1007.
- Misiukonis, T. (2012). *Asmeninio ugdomo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga.
- Navardauskienė, R. (2001). *Pasidalykime lūkesčiais* (psichologinė sutartis) [žiūrėta 2017-03-14]. Prieiga per internetą <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc702356c>.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Customer Loyalty? *Journal Marketing*. Vol.63.
- Pakalkaitė, L. (2006). Emocinis įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis*, 6, p. 4-9.
- Palidauskaitė, J.(2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
- Papšienė, P. ir Vilkaitė, N. (2009). Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas. *Vadyba*, 2009/2 (14). Mokslo tiriamieji darbai. 127-134.
- Pečiulienė, L. (2005). Lojalumo prasmė ir vertė. *Verslo labirintas*. Vaičiulis.
- Pečiulienė, L. (2007). Lojalumo prasmė ir vertė. *Verslo labirintas*, Nr. 4 (49), 54– 58.
- Peltier, J., Nill, A. & Schibrowsky, J. A. (2003). Internal marketing, nurse loyalty and relationship marketing: an exploratory study of german nurses. *Health Marketing Quarterly*, 20, pp. 63-84.
- Perry, J. L.& Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Review Public Administration*, 50 (3): p. 367.
- Peters, B. G. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai.

- Petkevičiūtė, N. ir Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, t. 31, p. 179–193.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3.
- Pollard, D. & Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*. Vol. 44 (6), pp. 721–736.
- Premoli, M. (2003). Motivation: The Polynomial Theory. *Star Tribune Sales and Marketing Published*. [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga internetą <http://www.e-syma.com>.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, vol. 47 (3), p. 350–367.
- Reeve, J. (2008). *Understanding Motivation and Emotion*. Wiley, 5 edition.
- Riley, D. (2006). *Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment*. Master thesis, University of Waikato. [žiūrėta 2012-03-39]. Prieiga per internetą <http://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/2415/thesis.pdf;jsessionid=289DB9C9924ECD3628386B72732199E8?sequence=1>.
- Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius, p. 324.
- Rosier, J. G. (2009). Examining Self-Presentation as a Motivational Explanation for Comparative Optimism. *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 97, issue 4.
- Sakalas, A. (2008). Human Resources Management as Science and Studies at KTU Economics and Management Faculty, *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics* (4): 47–52.
- Sakalas, A. Vanagas, P., Martinkus, B. ir Neverauskas, B. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Savareikienė, D. ir Daugirdas, L. (2009). Forms of expression of employee loyalty. *Socialiniai tyrimai*, 2(16), p. 86-93.
- Sezgin, F. (2006) Perception of elementary school teaches on person – organization value congruence. *Education Administration Theory & Practice*, Nr. 48.
- Smith, R. E. (1992). *Principles of Human Communication*. Kendall: Routledge.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & Van Riel, C. B. M (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, vol. 49, No. 5. doi: 10.2307/3069448.
- Snieskienė, D. (2010). Socialinio aktyvumo ugdymas. *Socialinis ugdymas*. 2010. Nr. 13 (24).
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
- Šavareikienė, D. ir Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Vš Š Šiaulių universiteto leidykla.
- Šimanskienė, L. (2001) *Organizacinės kultūros formavimas Lietuvos įmonėse: teorija ir praktika*. Daktaro disertacija. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas, p. 130.
- Šurpickaja, E. (2007). Tarptautinėje aplinkoje dirbančių darbuotojų teorinis lojalumo modelis. 2-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija: „Mokslas – Lietuvos ateitis“.
- Taločkienė, V. (2002) *Pasitenkinimo darbu veiksniai*. [žiūrėta 2017-04-25]. Prieiga per internetą <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181>.
- Tuttle, A. (2009). What employees want. *Industrial Distribution*, vol. 92. issue 5.

- Ulrich, D. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
- Urbonavičiūtė, A. (2007). Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas [žiūrėta 2016-05-22].
- Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
- Valackienė, A. (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 5, p. 382-388.
- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E. & Van Dijk, F. (2007). Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, Nr. 2.
- Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla.
- Vasiljevienė, N. (2006). The new managerial technologies and processes of ethics institutionalisation. *Tiltai*, Nr. 34, p. 101–109. Klaipėda: KU.
- Vasiljevienė, N. (2006). Organizacijų etika kaip naujų vadybos technologijų raiška. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 37. – p. 169-182.
- Veršinskienė, R. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, p. 250-260.
- Veršinskienė, R. ir Večkienė, N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: Tyrimai ir realijos*, 2007 (13), p. 250-260. Čia yra Magura
- Veršinskienė, R. (2009). *Darbuotojų lojalumas švietimo organizacijai profesinio rengimo kaitos kontekste: daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
- Vilniaus teritorinė ligonių kasa [žiūrėta 2017-05-10]. Prieiga per internetą <http://www.vilniaustlk.lt/index.php?id=389&iid=234>.
- Viningienė, D. ir Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural system. Management research review*, vol. 36, No. 7. doi: 10.1108/MRR-07-2012-0160.
- Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. (2) 9.
- Vveinhardt J. ir Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose įmonėse. *Vadyba*, 2 (13), p. 184-197.
- Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verklas: teorija ir praktika*, vol. 10, No. 4, doi: 10.3846/1648-0627.2009.10.285-297.
- Wang H., Law K. S., Hackett R. D., Wang D. & Chen Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, vol. 48 (3), pp. 420–432.
- Whittington, J. L. & Goodwin, V. L. (2001). Transformational leadership, goal difficulty, and task design: Independent and interactive effects on employee outcomes. Best Paper Proceedings of the 2001 Academy of Management Annual Conference, K1-K5.
- Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, p. 59–78.
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30.
- Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
- Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J. ir Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma* (monografija). Kaunas: VDU leidykla.

- Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, T. 18. Nr. 4, p. 105–117
- Агатова, Л. А., Смолян, Г. Л., Солнцева, Г. Н. (2007), Нелояльность персонала как угроза безопасности организации. // *Труды ИСА РАН 2007*. Т. 31, стр. 216-230. [žiūrėta 2017-03-14]. Prieiga per internetą <http://www.isa.ru/proceedings/images/documents/2007-31/216-230.pdf>
- Чудакова, Е. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала // *«Управление человеческим потенциалом»*, № 3, 2005.
- Дейнека, О. С. (2000). *Экономическая психология*. — СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, С. 160.
- Доминьяк, В. И. (2003). Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. *Персонал-Микс*, № 1, 2003.
- Доминьяк, В. И. (2004). Измерение лояльности: действующая модель. *Персонал-Микс*, № 2.
- Доминьяк, В. И. (2003). Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. *Персонал-Микс*, № 1.
- Доминьяк, В. (2004). Лояльность – причинение пользы. *Отдел кадров*, №11, С. 102-105.
- Калабин, А. (2004). Наш человек – не наш человек. *Отдел кадров*, №11, С. 129-130.
- Кибанов, И. А., Баткаева, Я. А., Митрофанов и Ловчиева, М. В. (2010) *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*: ИНФРА-М, С. 524. (Высшее образование).
- Козлова, Л. А. (2002). Построение гибкой системы стимулирования в условиях внедрения изменений в организации. *Справочник по управлению персоналом*, No. 8, С. 12-16.
- Магура, М. И. (1997). Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? *Директор*, № 7.
- Магура, М. И. (1998). Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество. *Управление персоналом*, №11, С. 20-27.
- Магура, М. И. и Курбатова, М. Б. (2001). Современные персонал-технологии. Глава 9. Организационная приверженность. *Управление персоналом*, №6, С. 45-50.
- Смолян, Г. Л. и Солнцева, Г. Н. (2006). *Критические инфраструктуры, безопасность, психология и моральный выбор*. В Сб «Проблема субъектов Российского развития. Материалы Международного форума «Проекты будущего: междисциплинарный подход. М. ИФ РАН.
- Староверов, Д. (2006). Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса. *Амулет* [žiūrėta 2017-04-01]. Prieiga per internetą <http://www.amulet-group.ru/print.htm?id=49&str=5>
- Харский, К. (2003). *Благонадежность и лояльность персонала*. – СПб.: Питер, – 496 с.
- Чистякова, Т. Н. и Моисеенко, Н. В. (2000). О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования). *Новая перспектива*. [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą <http://www.rekruting.ru/pochitat.html?s=9> .

PRIEDAI

Motyvacijos sampratos / apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Apibrėžimas	Šaltinis, metai
Dember ir Earl (1957)	Motyvacija – atitikties tarp to, ko žmogus tikėjosi, (lūkesčių) ir to, kas realiai vyksta (rezultato).	Horton (2009)
Stoner, Freeman ir Gilbert (2000)	Motyvacija – veiksniai, skatinantys žmones dirbti, pagal kuriuos vadovai pritaiko tokias darbo užduotis ir atsilyginimą, kad priverstų žmones tikėti.	Stoner, Freeman ir Gilbert (2000)
Lukoševičius ir Martinkus (2001)	Motyvacija – tai žmogaus norai ir poreikiai.	Lukoševičius ir Martinkus (2001)
Armstrong (2001)	Motyvacija – tai pagrindinis principas, kai veikla yra paremta žmogaus gebėjimais, nes nei viena užduotis negali būti sėkmingai atlikta atsakingo žmogaus, jei jis nepajėgus tą padaryti.	Armstrong (2001)
Taločkienė (2002)	Motyvacija – laiku pastebėtos pastangos ir tinkamai parinktos motyvavimo priemonės (pvz., patrauklūs mokymo kursai, stažuotė ar atlygis, aukštesnės pareigybės, o gal daugiau kūrybinės laisvės ir atsakomybės), kurios sustiprina darbuotojo pasitenkinimą darbu ar organizacija.	Taločkienė (2002)
Premoli (2003)	Motyvacija – veiksniai, priklausantys nuo darbuotojo gyvenimo ir karjeros fazės.	Premoli (2003)
Appleby (2003)	Motyvacija vadinami individo polinkiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį.	Appleby (2003)
Robbins (2003)	Motyvacija – tai noras kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.	Robbins(2003)
Zakarevičius (2004)	Motyvacija – tai veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus, detalizavimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių darbų atlikimą šių veiksnių pagrindu, išskyrimas bei panaudojimas.	Zakarevičius (2004)
Wright (2004)	Motyvacija – vienas iš veiksmingiausių būdų darbuotojams, leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Wright (2004)
Zakarevičius (2004)	Motyvacija – tai ekonominiai (materialiniai), organizaciniai (administraciniai, teisiniai), sociopsichologiniai darbuotojus skatinantys veiksniai.	Zakarevičius (2004)

1 PRIEDO tęsinys

Petkevičiūtė ir Kalinina (2004)	Motyvacija – tai galimybė suteikti norimą atlygį už darbą ir patenkinti darbuotojų poreikius, kad sustiprėtų jo įsipareigojimas organizacijai.	Petkevičiūtė ir Kalinina (2004)
Latham ir Pinder (2005)	Motyvacija – visuma darbuotojo ir jo aplinkos veiksnių, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę	Latham ir Pinder (2005)
Elding (2005)	Motyvacija – tai darbo jėgos skatinimas įvairiomis priemonėmis atlikti darbą kokybiškai ir efektyviai, kas leidžia greičiau ir lengviau pasiekti verslo įmonės iškeltus tikslus.	Elding (2005)
Valackienė (2005)	Motyvacija – tai procesas, skatinantis imtis veiklos ir siekti organizacijos tikslų.	Valackienė (2005)
Pollard ir Hotho (2006)	Darbuotojų motyvacija yra vienas iš būdų įveikti ekonominį nuosmukį ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimas.	Pollard ir Hotho (2006)
Marcinkevičiūtė (2006)	Motyvacija – priemonių, pagal aiškiai nustatytus motyvus svarbius atskiriems darbuotojams, taikymas.	Marcinkevičiūtė (2006)
Bedny, ir Karwowski (2006)	Motyvacija – vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą.	Bedny ir Karwowski (2006)
Diskienė, ir Marčinskas (2007)	Motyvacija apibrėžiama kaip asmens psichologinė būseną, kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti, siekiant tam tikro tikslo.	Diskienė ir Marčinskas (2007)
Miljkovic (2007)	Motyvacija yra žmogaus veiklos, nukreiptos tikslui pasiekti, inicijavimas.	Miljkovic (2007)
Lau ir May (2007)	Darbuotojų motyvacija – verslo įmonėje veikianti sistema, kuri ne tik didina darbuotojų motyvaciją, bet taip pat sąlygoja didesnę darbuotojų pasitenkinimą, o pastarasis kelia didėjančią veiklos produktyvumą, tokiu būdu užtikrinant „laimi – laimi“ situaciją.	Lau ir May (2007)
Zakarevičius (2008)	Motyvacija – tai veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas.	Zakarevičius (2008).
Šavareikienė (2008)	Motyvacija – tai argumentas, atsakantis į klausimą, kodėl verta atlikti tam tikrą veiklą.	Šavareikienė (2008)
Chomentauskienė (2008)	Motyvacija – tai santykinai pastovi nuostata arba emocinė reakcija į užduotis bei į fizines ir socialines darbo sąlygas.	Chomentauskienė (2008)

1 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

Lipinskienė (2008)	Motyvacija – skatinimas ir supratimas kaip vidinė jėga, kuri skatina individą pasiekti asmeninių bei organizacijos tikslų, veikia žmogaus viduje ar išorėje ir skatina tam tikrą jo elgseną. Motyvacija – tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai.	Lipinskienė (2008)
Kirstein (2010)	Motyvacija – tai vidinė paskata, o motyvavimas yra poveikio elgsenai darymas.	Kirstein (2010)
Kibanov, Batkajeva, Mitrofanov ir Lovčejeva (2010)	Darbuotojų motyvacija – tai siekis patenkinti jų poreikius per darbą, tuo pačiu nukreipiant į organizacijos tikslų pasiekimą.	Pavlova ir Lavrentjev (2016)
Levanaitė ir Raubickas (2010)	Motyvacija – tai taikymas tokių motyvacijos metodų: adaptacijos programa (kurios pagalba darbuotojas turi galimybę sustiprinti ryšį su įmone), adekvatus darbo krūvis, tinkamos kontrolės ir priežiūros darbe užtikrinimas.	Levanaitė ir Raubickas (2010)
Haase ir Lautenschläger (2011)	Motyvacija – tai kriterijus, kuris aktualus ne tik įgyvendinant tam tikras funkcijas, veiklą organizacijoje, bet ir renkantis darbą, suvokiant karjeros galimybes	Haase ir Lautenschläger (2011)
Khadir (2011)	Motyvacija yra priežastis, dėl ko žmonės nusprendžia daryti tai ką jie daro, kaip ilgai jie žada tęsti veiklą ir kiek pastangų įdėti.	Khadir (2011)
Kšivickienė (2011)	Motyvacija – tai premijos, tačiau neteisinga manyti, jog laimi tie darbdaviai, kurie darbuotojų motyvacijai naudoja tik premijavimo principus.	Kšivickienė (2011)
Ezigbo (2012)	Motyvacija – tai stimulus ir paskatos, kurios skatina individą atlikti darbą geriausiai pagal jo išgales.	Ezigbo (2012)
Diskienė (2012)	Motyvacija yra svarbiausių darbuotojų saugumo ir tobulėjimo poreikių užtikrinimas.	Diskienė (2012)
Viningienė ir Ramanauskas (2012)	Motyvacija verslo įmonės kontekste įvardijama kaip procesas, 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.	Viningienė ir Ramanauskas (2012)
A. Katou (2013)	Darbuotojų motyvacija – tai, kai atlikdami pavestas užduotis, jie įdeda daugiau pastangų ir lengviau priima sprendimus probleminėse situacijose.	Katou (2013)

1 PRIEDO tęsinys

Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013)	Motyvacija – tai veiksnys, dėl kurio darbuotojai tampa labiau lojalūs įmonei, o tai pasireiškia per teigiamą prekių ir paslaugų reprezentavimą, ilgalaikių santykių kūrimą ir darbuotojų kaitos išlaidų mažinimą.	Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013)
Chughtai (2013)	Motyvacija – pateisintos naujai atrinkto darbuotojo viltys ir lūkesčiai. Nepatenkinta vidinė darbuotojo motyvacija gali virsti stipria vidine demotyvacija.	Chughtai (2013)
Klimavičiūtė (2013)	Motyvacija – tai motyvo atsiradimas – veiklos paskata, kuri susidaro dėl subjekto gyvenimo sąlygų ir lemia jo aktyvumo kryptingumą.	Klimavičiūtė (2013)
Klimenko (2015)	Motyvacija – tai procesas, skatinantis save ir kitus veikti siekiant tikslų.	Klimenko (2015)
Boiko ir Martakov (2016)	Motyvacija – tai visapusiškas požiūris į personalo valdymą, siekiant sukurti skatinančius motyvus, kurie ilgainiui veikia produktyvią personalo veiklą, vykdant savo pereinamas ir užduotis.	Boiko ir Martakov (2016)

Lojalumo sampratos / apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Apibrėžimas	Šaltinis, metai
Buchanan (1974)	Lojalumas – prisirišimas ir atsidavimas organizacijai. Lojalumas – priklausomybės paskelbimo jausmas, pasireiškiantis kaip „noras pasilikti“.	Buchanan (1974)
Kohlberg (1984)	Lojalumas – individo moralinės raidos būseną, kurią galima aiškinti vadinamąja „individo moralinio išsivystymo“ kognityvine teorija.	Kohlberg (1984)
	Lojalumas [pranc., angl. <i>loyal</i> – ištikimas] – tai teisėtumo ribų neperžengimas, kartais tik išoriškai, formaliai.	Tarptautinių žodžių žodynas (1985)
Reilly ir Chatman (1986)	Darbuotojų lojalumas – tai darbuotojų didžiavimasis savo organizacija ir noras susitapatinti su ja.	Dominek (2006)
Ball (1987)	Darbuotojų lojalumas – kai priimant sprendimus vadovaujama organizacijos misija, tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad asmeniškai pritariama organizacijos vertybėms, aktyviai siekiama numatytų rezultatų, ieškoma būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikomasi vidinių organizacijos taisyklių, nes tai yra dalis organizacinės kultūros, padedama kolegoms ir nevengiama priimti sprendimų, nes toks elgesys yra vertinamas ir įvertinamas, pozityviai su entuziazmu pasakojama savo draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir savo darbą, nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyksta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės.	Ball (1987)
Coopey ir Hartley (1991)	Darbuotojų lojalumas – tai organizacijos sėkmės garantas.	Bennet ir Durkin (2000)
Hunt ir Morgan (1994)	Darbuotojų lojalumas – organizacijos turtas.	Hunt ir Morgan (1994)
Blasé (1997)	Lojalumas – tai žinojimas, kad organizacija turi darbuotoją, vertą pasitikėjimo priimant svarbius sprendimus, atvirai aptariant susidariusias problemas ir be rizikos investuojant į jo profesinės kvalifikacijos kėlimą.	Blase (2008)
Kalabin (1999)	Darbuotojų lojalumas – kiekvieno vadovo svajonė.	Veršinskienė ir Večkienė (2007)

Magura (1999)	Lojalumas – asmens prisirišimas prie tam tikros organizacijos.	Magura (1999)
Deineka (2000)	Darbuotojo lojalumas – tai ištikimybė, atsirandanti tinkamai paruošus darbuotojus, žmogiškas ryšys tarp vadovo ir pavaldinio.	Deineka (2006)
	Lojalumas – tai asmens bent išoriška ištikimybė valdžiai, neperžengianti teisėtumo ribų.	Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2000)
Čistekova ir Moiseenko (2000)	Darbuotojo lojalumas – tai ištikimybė, atsidavimas konkrečiam asmeniui arba vadovybei, arba abstrakčiai sąvokai „mano organizacija“.	Dominek (2006)
Bennet ir Durkin (2000)	Darbuotojų lojalumas – tai organizacijos sėkmės garantas.	Veršinskienė ir Večkienė (2007)
	Lojalumas apibrėžiamas kaip tvirtas atsidavimas, ištikimybė teisėtam vadovui ar šalies vyriausybei	Oxford dictionary (2001)
Navardauskienė (2001)	Lojalumas – tai nuoširdus įsitraukimas, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant patikėtas užduotis.	Navardauskienė (2001)
Palidauskaitė (2001)	Lojalumas reiškia moralinių principų bei vertybių, organizacijos, bendruomenės ar asmens atstovavimą.	Palidauskaitė (2001)
Reichheld (2001)	Paprastai 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.	Šurpickaja (2009)
Kozlova (2002)	Darbuotojo lojalumas – tai darbuotojų pasirengimas eikvoti organizacijos labui savo energiją, gyvenimo metus, kentėti kai kuriuos nepatogumus, ginti organizacijos interesus virš savo įgaliojimų, būti tik teigiamos informacijos apie savo įmonę platintojais, solidariai išgyventi įmonės nesėkmes, tvirti sunkumus, džiaugtis įmonės sėkme ir pakylimais.	Tropina (2010)
Charskij (2003)	Lojalumas – tai ištikimybė kažkam konkrečiam. Darbuotojo lojalumas – tai siekis išsaugoti savo darbą. Darbuotojų lojalumas – tai noras atlikti savo darbą kuo geriau. Darbuotojų lojalumas – tai sąmoningas taisyklių laikymasis ir atitinkamas reiklumas kitiems.	Charskij (2003)

Peltier, Nill ir Schibrowsky (2003)	Lojalumas – tai darbuotojų ugdymas ir motyvavimas, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą organizacija, sumažinti kaitą, sukelti norą teigiamai atsiliepti apie produktą, tokiu būdu gerinant aptarnavimo kokybę.	Peltier, Nill ir Schibrowsky (2003)
Ažerskytė (2003)	Lojalumas – nėra vergovė, o darbuotojas neprivalo parsiduoti įmonei net už didžiausius pinigus, todėl darbdavys privalo rūpintis tinkamos skatinimo ar motyvavimo sistemos kūrimu ir tobulinimu, nes tik tuomet lojalumas bus suprantamas kaip natūralus darbuotojo poreikis pasilikti dirbti organizacijoje, kuri juo rūpinasi.	Veršinskienė ir Večkienė (2007)
Bisgaard, Gronholdt ir Martensen (2004)	Lojalumas – tai darbuotojo susitapatinimas su įmone, įsitraukimas į jos veiklą, domėjimasis ja ir motyvacija įnešti didesnę indėlį į organizacijos veiklą nei iš jo tikimasi.	Bisgaard, Gronholdt ir Martensen (2004)
Kalabin (2004)	Darbuotojų lojalumas – tai geranoriški ir pagarbūs santykiai su vadovu ir pasirengimas vykdyti vadovybės nurodymus, netgi jiems nepritariant.	Dominek (2006)
Korosteleva (2004)	Darbuotojų lojalumas – tai pozityvūs, geranoriški, korektiški, pagarbūs, sąžiningi santykiai su organizacija, jos vadovu, kolegomis, įmonės taisyklių laikymasis netgi joms nepritariant, tai atsidavimas visomis savo mintimis ir pastangomis.	Dominek (2006)
Donskis (2005)	Lojalumas yra laisvo žmogaus aktas ir apsisprendimas.	Donskis (2005)
Čudakova (2005)	Darbuotojų lojalumas – tai personalo bruožas, rodantis jo ištikimybę įmonei, pritariant jos tikslams ir jų siekimo priemonėms.	Soloveičik (2010)
Donskis (2005)	Lojalumas šiais laikais suprantamas kaip ištikimybė, kilusi iš feodalinio paklusnumo savo ponui bei valdžiai. Lojalumo samprata gali išreikšti tiek laisvo, tiek nelaisvo žmogaus lojalumą. Nelaisvo žmogaus lojalumas – tik paklusimas, lengvai pereinantis iš vieno objekto kitam. Laisvo žmogaus lojalumas yra susijęs su aukštesnėmis vertybėmis: pagarba ir meile, žmogui, draugystei ir t. t.	Snieskienė (2010)
Xapcku (2006)	Lojalumas – tai asmens supratimas ir galimybės platesnei perspektyvai, t. y. mokytis, tobulėti, siekti karjeros.	Veršinskienė ir Večkienė (2007)
Pakalkaitė (2006)	Lojalumas – gebėjimas gerai, sąžiningai atlikti savo darbą ir asmeninės žmogaus savybės, kurias jis turi, arba ne.	Pakalkaitė (2006)

2 PRIEDO tęsinys

Staroverov (2006)	Darbuotojo lojalumas – tai darbuotojo pasitenkinimas darbo sąlygomis, atlyginimu, augimu ir perspektyvomis, kolektyvu, saugumu.	Dominek (2006)
Donskis (2006)	Lojalumas – ištikimybės duotajai priesaikai, tarnybai ar meilės prasme, čia galime pastebėti moralinį / vertybinį sampratos pagrindą arba – jausminį / emocinį pagrindą. Sąvoka „lojalumas“ savo pirmine reikšme nurodo į įstatymo galios pripažinimą ir besąlygišką jo laikymąsi. Vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasišventimo aspektus. Darbuotojų lojalumas įstaigai grindžiamas saugumo jausmu, tyliu, nedeklaratyviu dėkingumu už galimybę realizuoti savo profesinį, kūrybinį ir žmogiškąjį potencialą.	Donskis (2006)
Veršinskienė (2007)	Lojalumas – tai asmens prisirišimas prie tam tikros organizacijos.	Veršinskienė (2007)
Veršinskienė ir Večkienė (2007)	Lojalumas yra pagrindinis organizacijos politikos principas žmogiškųjų išteklių atžvilgiu.	Veršinskienė ir Večkienė (2007)
Urbonavičiūtė (2007)	Lojalumas – tai 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.	Urbonavičiūtė (2007)
Vveinhardt ir Kotovskienė (2008)	Lojalumas gali būti suprantamas kaip motyvų paieška ir veiksnys, tenkinantis organizacijos bei darbuotojo poreikius.	Vveinhardt ir Kotovskienė (2008)
A. Kalabin (2008)	Darbuotojo lojalumas organizacijai – tai jo noras, pageidavimas dirbti pasirinktoje organizacijoje, nusiteikimas palaikyti dalykinius santykius ir pasitikėjimas organizacija.	Kalabin (2008)
Papšienė ir Vilkaitė (2009)	Darbuotojų lojalumas – vienas iš sunkiausiai nukopijuojamų / visiškai nenukopijuojamų organizacijos konkurencinių pranašumų, kurį lemia tokie veiksniai kaip įdomus darbas, iššūkiai, karjeros galimybės, ugdymas, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais ir kt.	Papšienė ir Vilkaitė (2009)
Kinderis (2009)	Lojalumas – tai siektinas rezultatas: motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemonių, būdų visuma.	Kinderis (2009)
International Encyclopedia of Ethics“	Lojalumas – atsidavimas asmeniui, bendram reikalui, šaliai ar idealui.	Pečiulienė (2010).

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

2 PRIEDO tęsinys

Savareikienė ir 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.	Savareikienė ir Daugirdas (2009)
Dubinas (2010)	Darbuotojų lojalumas charakterizuojamas organizacijos darbuotojų nuostatomis dėl organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.	Dubinas (2010)
Veršinskienė (2011)	<p>Lojalumas – tai noras dirbti organizacijoje, kurio už pinigus nenusipirksi, geri santykiai su organizacija bei organizacijos kultūros veidrodis.</p> <p>Darbuotojų lojalumas organizacijai nėra vergovė, o veikiau investicijų į žmogiškąjį kapitalą išsaugojimas.</p> <p>Darbuotojo lojalumas – laisvo žmogaus apsisprendimas, laisvas įsipareigojimas.</p>	Veršinskienė (2011)

Motyvavimo veiksniai (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Motyvavimo veiksniai					Šaltinis, metai
Porter ir Lawler (1967)	Į darbą įdedamų pastangų veiksnys	Pareigų suvokimo veiksnys	Darbo rezultatas	Atlyginimas	Pasitenkinimas darbu	Sakalas ir Šilingienė (2000)
Herzberg (1968)	Organizacijos vykdoma politika ir administravimas	Darbo priežiūra	Darbo sąlygos	Statusas ir saugumo užtikrinimas	Fizinės darbo sąlygos	Bučiūnienė (1996), Bagdonas (2000)
	Tarpasmeniniai santykiai	Atlyginimas	Asmeninio tobulėjimo galimybės	Tiesioginės kontrolės lygis susiję su darbine aplinka	Pripažinimas	
	Vadovavimo kokybė	Karjeros galimybės	Atsakomybė	Laimėjimai	Santykiai su kitais darbuotojais	
	Kompanijos politika	Darbo užtikrintumas				
Maslow (1972)	Darbo užmokestis	Pašalpos papildomas užmokestis	Kavos pertraukėlės, pusryčiai ir pavakariai įstaigos sąskaita	Pašaukimas	Atsakomybė	Vanagas ir Rakšnys (2014)
	Darbo vieta	Pensijos	Sporto varžybos	Autonomija priimančiąs sprendimus	Darbo grupės	
	Prestižinis kompanijos pastatas, patalpos	Organizacijos rūpinimasis vaikais	Kolektyvo išvykos ir piknikai	Autoritetai	Medicininė pagalba	

3 PRIEDO tęsinys

Perry ir Wise (1990)	Dalyvavimu formuluojant įmonės politiką	Noras tarnauti visuomenės interesams	Atsidavimas organizacijai dėl jos socialinio vertingumo	Lojalumas valdžiai	Socialinės lygybės ir savo pareigų suvokimas	Perry ir Wise (1990)
Kovach (1999)	Įdomus darbas	Darbo pripažinimas	Įtraukimas įmonėje vykstančius procesus	Darbo saugumas	Geras darbo užmokestis	Kovach (1999)
	Karjeros galimybės	Geros darbo sąlygos	Asmeninis lojalumas	Geras valdymas	Pagarbus elgesys iškilus problemoms	
Myers (2000)	Dalyvavimas valdyme	Darbo pobūdžio pritaikymas	Aiškūs įsakymas, instruktavimas, normavimas, reglamentavimas, standartizavimas, pareiginiai nuostatai	Darbo vertinimas	Pokalbis įtikinimas	Butkus (2003)
	Aiškūs ilgalaikiai tikslai	Moralinis skatinimas	Vadybinė organizacijos struktūra	Kolektyvinė sutartis	Korporacinė kultūra	
	Darbo užmokestis					
Stoner, Freeman ir Gilbert (2001)	Darbo užmokestis	Piniginis skatinimas	Pašalpos	Išskirtinis dėmesys	Darbo saugumas	Stoner, Freeman ir Gilbert (2001)
	Maloni darbo aplinka	Karjeros galimybė	Statusas	Galimybė tobulėti	Rėmimas, rūpinimasis	
	Pripažinimas	Dalyvavimas sprendžiant klausimus				
Priemoli (2003)	Atlyginimas	Viršininkas	Įtaka	Darbo grafikas	Darbo atmosfera	Priemoli (2003)
	Bendradarbiai					

3 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

Sakalas (2003)	Darbo užmokestis	Nuolaidos	Papildomi mokėjimai	Dalyvavimas įmonės pelnuose	Papildomų išmokų planai	Sakalas (2003)
	Atidėti mokėjimai	Dalyvavimas akciniame kapitale	Kompanijos mašina	Transporto išlaidų apmokėjimas	Maitinimo atpiginimas	
	Nuolaidos įmonės prekėms	Išsilavinimo, kvalifikacijos išlaidų kompensavimas	Stipendijų programos	Lengvatiniai kreditai	Dalyvavimas klubuose	
	Ekskursijos įmonės sąskaita	Narystė profesinėje sąjungoje	Geriausio darbuotojo rinkimai	Darbuotojų konsultavimas	Medicininės paslaugos darbuotojams	
	Gyvybės draudimas	Šeimos narių draudimas	Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe	Medicininė profilaktika	Nedarbingumo pašalpos	
	Kiti apmokėti neišėjimai į darbą	Taupomieji indėliai	Papildomos pensijos	Papildomos atostogos	Papildomos poilsio dienos	
Zakarevičius (2004)	Darbo užmokestis	Valdymas	Geras organizacijos mikroklimatas	Karjeros galimybės	Premijos	Zakarevičius (2004).
Palidauskaitė (2008)	Darbo turinys	Darbo užmokestis	Darbo sąlygos	Kompetencijos ugdymo	Organizacinė struktūra	Palidauskaitė (2008)
	Darbo organizavimas	Socialinės garantijos	Karjeros galimybės	Vadovavimas		
Klupšas (2009)	Darbo užmokestis	Karjeros galimybės	Darbuotojų įvertinimas	Įmonės kultūra	Darbo aplinka	Klupšas (2009)
	Premijos					

3 PRIEDO tęsinys

Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011)	Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dalyvavimas valdyme	Dalyvavimas pelno pasidalinime	Darbo užmokestis	Premijos	Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011)
	Dovanos	Draudimas	Fizinės darbo sąlygos	Įmonės akcijos	Įmonės automobilis	
	Dėmesys darbuotojams	Kvalifikacijos tobulinimo galimybės	Pasitikėjimas	Įmonės prestižas	Užimtumo garantijos	
	Informacija ir komunikacija	Konfliktų valdymas	Palankus psichologinis ir socialinis klimatas	Darbo pobūdis	Vadovo valdymo stilius	
	Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis	Vadovo asmenybė ir elgesys	Papildomos atostogos	Darbo įvertinimas		
Уранова ir Шадрина (2015)	Darbo užmokestis	Kompanijos akcijos	Papildomas sveikatos draudimas	Darbo telefonas	Automobilis	Уранова ir Шадрина (2015)
	Premijos	Pietūs įmonės sąskaita	Įmonės produkcijos išdavimas	Poilsiniai kelialapiai	Brangios dovanos	

Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąsajų Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įmonėse tyrimo instrumentarijus

<i>Kriterijus</i>	<i>Teiginiai</i>
I diagnostinis blokas: motyvacijos darbui veiksniai	
1. Darbo užmokestis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbo užmokestis yra stimulas, kuris didina Jūsų motyvaciją darbui. 2. Jums yra deramai atlyginama už darbo rezultatus. 3. Gaunamas darbo užmokestis leidžia Jums jaustis materialiai saugiu. 4. Darbo užmokestis organizacijoje yra dinamiškas ir atitinkantis Jūsų poreikius. 5. Darbo užmokestis organizacijoje yra mokamas laiku.
2. Papildomos finansinės priemonės	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papildomos finansinės priemonės (pvz., priedai, sveikatos draudimas, dovanos) didina Jūsų motyvaciją darbui taip pat kaip ir darbo užmokestis. 2. Organizacijoje Jums yra suteikiamas nemokamas maitinimas. 3. Organizacijos vadovai dovanoja Jums poilsinius kelialapius. 4. Švenčių proga Jūs gaunate vertingas dovanas. 5. Organizacijos vadovai apmoka Jūsų ir Jūsų šeimos sveikatos draudimą.
3. Darbo sąlygos / darbo vieta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vienas iš svarbesnių Jūsų motyvacijos darbui veiksnių yra darbo sąlygos / darbo vieta. 2. Organizacijoje yra sukurta saugi darbo aplinka. 3. Organizacijoje yra naudojami nauji darbo įrengimai / įranga. 4. Jūs ypatingai vertinate ir džiaugiatės lanksčiu darbo grafiku. 5. Organizacijoje yra įrengta patogi poilsio zona, pritaikyta Jūsų poilsio, higienos ir maitinimosi poreikiams.
4. Organizacijos kultūra / mikroklimatas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijoje vyrauja puikus socialinis ir psichologinis mikroklimatas, kuris didina Jūsų motyvaciją darbui. 2. Organizacijos bendrosios vertybės, įsitikinimai bei simboliai puikiai dera su Jūsų vertybėmis ir įsitikinimais. 3. Organizacijoje yra puikiai išvystytas komunikacijos procesas, kuris leidžia gauti grįžtamąjį ryšį tiek vadovams, tiek darbuotojams. 4. Puiki komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų skatina Jus įsitraukti į organizacijos kultūros puoselėjimą. 5. Organizacijos taisyklės ir esminės nuostatos Jums yra puikiai žinomos ir priimtinos.

5. Vadovavimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos vadovų vadovavimo stilių Jūs vertinate kaip didelę įtaką Jūsų motyvacijos darbui turintį veiksnį. 2. Vadovo asmenybės bruožai ir jo elgesys taip pat sąlygoja Jūsų motyvaciją darbui. 3. Organizacijos vadovai nuolat skatina siekti organizacijos tikslų. 4. Organizacijos vadovai vertina Jūsų poreikius, gebėjimus, pripažįsta pasiekimus, taip stiprindami motyvaciją dirbti. 5. Organizacijos vadovai Jums yra autoritetai ir sektini pavyzdžiai.
6. Statusas ir pripažinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Statusas ir pripažinimas – tai vienos svarbesnių priemonių, didinančių Jūsų motyvaciją darbui. 2. Statusą ir pripažinimą Jūs siejate su paaukštinimu, perkėlimu į kitas pareigas. 3. Organizacijoje vadovai visada padėkoja Jums už gerą darbą ir skatina taip dirbti toliau. 4. Organizacijoje skelbiami geriausių darbuotojų sąrašai, išspausdinami straipsniai apie kuri nors pasižymėjusį darbuotoją bendrovės / miesto laikraštyje. 5. Organizacijos vadovai visada pastebi Jūsų pastangas ir už jas padėkoja visų akivaizdoje.
7. Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės Jums yra vieni reikšmingesnių motyvaciją darbui didinančių veiksnių. 2. Organizacijos vadovai nuolat skatina Jus siekti profesionalios karjeros ir suteikia mokymosi galimybes (pvz., sudaro galimybes dalyvauti seminaruose, konferencijose, kvalifikacijos tobulinimo kursuose). 3. Organizacijos vadovai drauge su Jumis rengia Jūsų veiklos tobulinimo programas, kuriose fiksuojami profesinio ir asmeninio tobulėjimo rezultatai. 4. Jums yra kompensuojamos lėšos, skirtos kvalifikacijos tobulinimui ir išsilavinimui. 5. Organizacijoje yra vykdomi darbuotojų mokymai tiek darbo, tiek ne darbo vietoje.
8. Dalyvavimas organizacijos valdyme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Galimybę dalyvauti organizacijos valdyme Jūs vertinate kaip reikšmingą motyvacijos darbui veiksnį. 2. Organizacijos vadovai stengiasi įtraukti Jus į įmonės valdymo procesus (pvz., formuojant įmonės politiką, sprendžiant svarbius organizacinius klausimus). 3. Organizacijos vadovai visada išklauso Jūsų idėjų ir pasiūlymų. 4. Jūs esate įtraukiamas į sprendimų priėmimą. 5. Jūs puikiai žinote organizacijos viziją, misiją ir tikslus.

9. Neformalios veiklos organizacijoje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neformalios veiklos organizacijoje (pvz., iškylos, šventės ir įvairūs jubiliejai, sporto varžybos) Jums yra reikšminga motyvacijos darbui priemonė. 2. Organizacijoje nuolat rūpinamasi ne tik darbo vieta ir aplinka, bet ir neformaliomis veiklomis, kurios vienija kolektyvą ir kuria emocinį ryšį. 3. Organizacijoje nuolat organizuojamos sporto varžybos, kurios yra puiki atsipalaidavimo ir komandinės dvasios formavimo priemonė. 4. Organizacijoje yra rengiamos iškylos, šventės ir įvairūs jubiliejai, kurie yra puiki socialinių ryšių tarp darbuotojų skatinimo forma. 5. Rūpinimasis neformaliomis veiklomis organizacijoje sąlygoja naujų tradicijų atsiradimą, kurias Jūs mielai palaikote.
10. Įmonės automobilis / transporto išlaidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarnybinis automobilis ar transporto išlaidų kompensavimas yra stimulas, kuris didina Jūsų motyvaciją darbui. 2. Organizacija suteikia Jums tarnybinį automobilį. 3. Organizacijos vadovai kompensuoja Jūsų transporto išlaidas. 4. Tarnybinis automobilis Jums yra ne tik darbo priemonė, bet ir pripažinimo / statuso „ženklas“. 5. Transporto išlaidų kompensavimas Jums yra mažiau patrauklus motyvacijos darbui veiksnys nei tarnybinio automobilio suteikimas.
11. Papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos Jums yra reikšmingas motyvacijos darbui veiksnys. 2. Organizacijoje yra suteikiamos papildomos poilsio dienos (pvz., nelaimės, neplanuotų aplinkybių atveju, už papildomai atliktus darbus). 3. Organizacijoje yra suteikiamos papildomos atostogų dienos įstatymuose nustatyta tvarka (pvz., vienišiams, neįgalius vaikus auginantiems tėvams). 4. Organizacijoje yra suteikiamos papildomos mokslo atostogos. 5. Darbuotojų atostogų tvarką įmonėje reglamentuoja įstatymai ir kolektyvinė sutartis.
II diagnostinis blokas: darbuotojų lojalumo tipai	
1. Lyderiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūs jaučiatės priklausęs šiai organizacijai. 2. Jūs esate emociškai susietas su šia organizacija. 3. Jūs esate atsidavęs tiek savo darbui, tiek ir organizacijai. 4. Jūsų vertybės sutampa su Jūsų organizacijos vertybėmis.
2. Karjeristai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūs dirbate šioje organizacijoje, nes siekiate karjeros. 2. Jums yra labai svarbūs Jūsų paties pasiekimai ir asmeniniai laimėjimai. 3. Jūs palankiai žiūrite į kitų darbdavių potencialius darbo pasiūlymus. 4. Jūs esate labiau atsidavęs savo darbui, nei organizacijai.

3. Lojalaus tipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūs būtumėte patenkintas likusį gyvenimą dirbdamas šioje organizacijoje. 2. Jūs gerai atsiliepiate apie savo organizaciją. 3. Jūs jau daug metų dirbate šioje organizacijoje. 4. Jūs dirbate savo darbą, bet nesate pakankamai jam atsidavęs.
4. Pakeleiviai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jūs manote, kad dirbate šioje organizacijoje tik laikinai. 2. Jūs nesate ištikimas nei savo darbui, nei organizacijai. 3. Organizacijos vertybės nesutampa su Jūsų vertybėmis. 4. Sulaukęs naudingesnio potencialaus darbdavio ar net konkurentų pasiūlymo, nedelsiant jį priimtumėte, nors tai ir pakenktų Jūsų organizacijai ar darbdaviui.
III diagnostinis blokas: sociodemografinės charakteristikos	
Sociodemografiniai respondentų duomenys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amžius. 2. Lytis. 3. Išsilavinimas. 4. Darbo stažas. 5. Darbo sektorius.

ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistro baigiamojo projekto tema „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąsajos“, kurio tikslas yra empiriškai ištirti Ukmergės miesto pirminių sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai raišką.

Jūsų nuomonė pateiktais teiginiais yra ypač svarbi, nes tik vadovaujantis jais, bus galima išsiaiškinti minėtus aspektus bei nustatyti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo organizacijai sąsajas.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad būsite nuoširdūs ir Jūsų dėka tyrimo rezultatai bus objektyvūs.

Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės.

1. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie motyvacijos darbui veiksnius.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Darbo užmokestis yra stimulas, kuris didina Jūsų motyvaciją darbui			
Jums yra deramai atlyginama už darbo rezultatus			
Gaunamas darbo užmokestis leidžia Jums jaustis materialiai saugiu			
Darbo užmokestis organizacijoje yra dinamiškas ir atitinka Jūsų poreikius			
Darbo užmokestis organizacijoje yra mokamas laiku			
Papildomos finansinės priemonės (pvz., priedai, sveikatos draudimas, dovanos) didina Jūsų motyvaciją darbui taip pat kaip ir darbo užmokestis			
Organizacijoje Jums yra suteikiamas nemokamas maitinimas			
Organizacijos vadovai dovanoja Jums poilsinius kelialapius			
Švenčių proga Jūs gaunate vertingas dovanas			
Organizacijos vadovai apmoka Jūsų ir Jūsų šeimos sveikatos draudimą			
Vienas iš svarbesnių Jūsų motyvacijos darbui veiksnių yra darbo sąlygos / darbo vieta			
Organizacijoje yra sukurta saugi darbo aplinka			
Organizacijoje yra naudojami nauji darbo įrengimai / įranga			
Jūs ypatingai vertinate ir džiaugiatės lanksčiu darbo grafiku			
Organizacijoje yra įrengta patogi poilsio zona, pritaikyta Jūsų poilsio, higienos ir maitinimosi poreikiams			
Organizacijoje vyrauja puikus socialinis ir psichologinis mikroklimatas, kuris didina Jūsų motyvaciją darbui			
Organizacijos bendrosios vertybės, įsitikinimai bei simboliai puikiai dera su Jūsų vertybėmis ir įsitikinimais			
Organizacijoje yra puikiai išvystytas komunikacijos procesas, kuris leidžia gauti grįžtamąjį ryšį tiek vadovams, tiek darbuotojams			

Puiki komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų skatina Jus įsitraukti į organizacijos kultūros puoselėjimą			
Organizacijos taisyklės ir esminės nuostatos Jums yra puikiai žinomos ir priimtinos			
Organizacijos vadovų vadovavimo stilių Jūs vertinate kaip didelę įtaką Jūsų motyvacijos darbui turintį veiksnį			
Vadovo asmenybės bruožai ir jo elgesys taip pat sąlygoja Jūsų motyvaciją darbui			
Organizacijos vadovai nuolat skatina siekti organizacijos tikslų			
Organizacijos vadovai vertina Jūsų poreikius, gebėjimus, pripažįsta pasiekimus, taip stiprindami motyvaciją dirbti			
Organizacijos vadovai Jums yra autoritetai ir sektini pavyzdžiai			
Statusas ir pripažinimas – tai vienos svarbesnių priemonių, didinančių Jūsų motyvaciją darbui			
Statusą ir pripažinimą Jūs siejate su paaugštinimu, perkėlimu į kitas pareigas			
Organizacijoje vadovai visada padėkoja Jums už gerą darbą ir skatina taip dirbti toliau			
Organizacijoje skelbiami geriausių darbuotojų sąrašai, išspausdinami straipsniai apie kurį nors pasižymėjusį darbuotoją bendrovės / miesto laikraštyje			
Organizacijos vadovai visada pastebi Jūsų pastangas ir už jas padėkoja visų akivaizdoje			
Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės Jums yra vieni reikšmingesnių motyvaciją darbui didinančių veiksnių			
Organizacijos vadovai nuolat skatina Jus siekti profesionalios karjeros ir suteikia mokymosi galimybes (pvz., sudaro galimybes dalyvauti seminaruose, konferencijose, kvalifikacijos tobulinimo kursuose)			
Organizacijos vadovai drauge su Jumis rengia Jūsų veiklos tobulinimo programas, kuriose fiksuojami profesinio ir asmeninio tobulėjimo rezultatai			
Jums yra kompensuojamos lėšos, skirtos kvalifikacijos tobulinimui ir išsilavinimui			
Organizacijoje yra vykdomi darbuotojų mokymai tiek darbo, tiek ne darbo vietoje			
Galimybę dalyvauti organizacijos valdyme Jūs vertinate kaip reikšmingą motyvacijos darbui veiksnį			
Organizacijos vadovai stengiasi įtraukti Jus į įmonės valdymo procesus (pvz., formuojant įmonės politiką, sprendžiant svarbius organizacinius klausimus)			
Organizacijos vadovai visada išklauso Jūsų idėjų ir pasiūlymų			
Jūs esate įtraukiamas į sprendimų priėmimą			
Jūs puikiai žinote organizacijos viziją, misiją ir tikslus			
Neformalios veiklos organizacijoje (pvz., iškylos, šventės ir įvairūs jubiliejai, sporto varžybos) Jums yra reikšminga motyvacijos darbui priemonė			
Organizacijoje nuolat rūpinamasi ne tik darbo vieta ir aplinka, bet ir neformaliomis veiklomis, kurios vienija kolektyvą ir kuria emocinį ryšį			

Organizacijoje nuolat organizuojamos sporto varžybos, kurios yra puiki atsipalaidavimo ir komandinės dvasios formavimo priemonė			
Organizacijoje yra rengiamos iškylos, šventės ir įvairūs jubiliejai, kurie yra puiki socialinių ryšių tarp darbuotojų skatinimo forma			
Rūpinimasis neformaliomis veiklomis organizacijoje sąlygoja naujų tradicijų atsiradimą, kurias Jūs mielai palaikote			
Tarnybinis automobilis ar transporto išlaidų kompensavimas yra stimulas, kuris didina Jūsų motyvaciją darbui			
Organizacija suteikia Jums tarnybinį automobilį			
Organizacijos vadovai kompensuoja Jūsų transporto išlaidas			
Tarnybinis automobilis Jums yra ne tik darbo priemonė, bet ir pripažinimo / statuso „ženklas“			
Transporto išlaidų kompensavimas Jums yra mažiau patrauklus motyvacijos darbui veiksnys nei tarnybinio automobilio suteikimas			
Papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos Jums yra reikšmingas motyvacijos darbui veiksnys			
Organizacijoje yra suteikiamos papildomos poilsio dienos (pvz., nelaimės, neplanuotų aplinkybių atveju, už papildomai atliktus darbus)			
Organizacijoje yra suteikiamos papildomos atostogų dienos įstatymuose nustatyta tvarka (pvz., vienišiams, neįgalius vaikus auginantiems tėvams)			
Organizacijoje yra suteikiamos papildomos mokslo atostogos			
Darbuotojų atostogų tvarką įmonėje reglamentuoja įstatymai ir kolektyvinė sutartis			

2. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lojalumą organizacijai.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs jaučiatės priklausąs šiai organizacijai			
Jūs esate emociškai susietas su šia organizacija			
Jūs esate atsidavęs tiek savo darbui, tiek ir organizacijai			
Jūsų vertybės sutampa su Jūsų organizacijos vertybėmis			
Jūs dirbate šioje organizacijoje, nes siekiate karjeros			
Jums yra labai svarbūs Jūsų paties pasiekimai ir asmeniniai laimėjimai			
Jūs palankiai žiūrite į kitų darbdavių potencialius darbo pasiūlymus			
Jūs esate labiau atsidavęs savo darbui, nei organizacijai			
Jūs būtumėte patenkintas likusį gyvenimą dirbdamas šioje organizacijoje			
Jūs gerai atsiliepiate apie savo organizaciją			

Jūs jau daug metų dirbate šioje organizacijoje			
Jūs dirbate savo darbą, bet nesate pakankamai jam atsidavęs			
Jūs manote, kad dirbate šioje organizacijoje tik laikinai			
Jūs nesate ištikimas nei savo darbui, nei organizacijai			
Organizacijos vertybės nesutampa su Jūsų vertybėmis			
Sulaukęs naudingesnio potencialaus darbdavio ar net konkurentų pasiūlymo, nedelsiant jį priimtumėte, nors tai ir pakenktų Jūsų organizacijai ar darbdaviui			

3. Atsakykite į keletą klausimų apie save.

Jūsų amžius	Jūsų lytis	Jūsų išsilavinimas	Jūsų darbo stažas	Darbo sektorius
<input type="checkbox"/> Iki 20 metų	<input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> Vidurinis	<input type="checkbox"/> Iki 1 metų	<input type="checkbox"/> Privatus
<input type="checkbox"/> 20-29 metai	<input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Profesinis	<input type="checkbox"/> 1-5 metai	<input type="checkbox"/> Viešasis
<input type="checkbox"/> 30-39 metai		<input type="checkbox"/> Aukštasis	<input type="checkbox"/> 6-10 metų	<input type="checkbox"/> Ir privatus, ir viešasis
<input type="checkbox"/> 40-49 metai		<input type="checkbox"/> neuniversitetinis	<input type="checkbox"/> 11-15 metų	
<input type="checkbox"/> 50 ir daugiau		<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> 16 -20 metų	
			<input type="checkbox"/> 21-25 metai	
			<input type="checkbox"/> 26 ir daugiau	

**Patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų klausimų. Jūsų nuomonė labai svarbi!
Nuoširdžiai dėkoju už bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.**

**Ukmergės miesto pirminės sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų motyvacijos darbui
veiksnių klasifikacija**

Veiksny	Faktorinės analizės reikšmė	Kriterijus
Darbuotojo motyvacijos darbui veiksniai		
Darbo užmokestis organizacijoje yra dinamiškas ir atitinkantis darbuotojo poreikius	0,889	Darbo užmokestis
Gaunamas darbo užmokestis leidžia darbuotojui jaustis materialiai saugiu	0,861	
Organizacijos vadovai dovanoja darbuotojui poilsinius kelialapius	0,926	Papildomos finansinės priemonės
Švenčių proga darbuotojas gauna vertingas dovanas	0,819	
Organizacijoje yra įrengta patogi poilsio zona, pritaikyta darbuotojo poilsio, higienos ir maitinimosi poreikiams	0,704	Darbo sąlygos / darbo vieta
Darbuotojas ypatingai vertina ir džiaugiasi lanksčiu darbo grafiku	0,615	
Organizacijos bendrosios vertybės, įsitikinimai bei simboliai puikiai dera su darbuotojo vertybėmis ir įsitikinimais	0,878	Organizacijos kultūra / mikroklimatas
Organizacijoje yra puikiai išvystytas komunikacijos procesas, kuris leidžia gauti grįžtamąjį ryšį tiek vadovams, tiek darbuotojams	0,835	
Organizacijos vadovai vertina darbuotojo poreikius, gebėjimus, pripažįsta pasiekimus, taip stiprindami motyvaciją darbui	0,806	Vadovavimas
Organizacijos vadovai darbuotoji yra autoritetai ir sektini pavyzdžiai	0,776	
Vadovo asmenybės bruožai ir jo elgesys taip pat sąlygoja darbuotojo motyvaciją darbui	0,776	
Organizacijos vadovai visada pastebi darbuotojo pastangas ir už jas padėkoja visų akivaizdoje	0,856	Statusas ir pripažinimas
Organizacijos vadovai padėkoja darbuotojui už gerą darbą ir skatina taip dirbti toliau	0,846	
Organizacijos vadovai drauge su darbuotoju rengia jo veiklos tobulinimo programas, kuriose fiksuojami profesinio ir asmeninio tobulėjimo rezultatai	0,802	Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės
Organizacijos vadovai nuolat skatina darbuotoją siekti profesionalios karjeros ir suteikia mokymosi galimybes (pvz., sudaro galimybes dalyvauti seminaruose, konferencijose, kvalifikacijos tobulinimo kursuose)	0,736	
Darbuotojas įtraukiamas į sprendimų priėmimą	0,855	Dalyvavimas organizacijos valdyme
Organizacijos vadovai visada išklauso darbuotojo idėjų ir pasiūlymų	0,788	

Organizacijoje nuolat rūpinamasi ne tik darbo vieta ir aplinka, bet ir neformaliomis veiklomis, kurios vienija kolektyvą ir kuria emocinį ryšį	0,774	Neformalios veiklos organizacijoje
Rūpinimasis neformaliomis veiklomis organizacijoje sąlygoja naujų tradicijų atsiradimą, kurias darbuotojai mielai palaiko	0,692	
Organizacijos vadovai kompensuoja darbuotojo transporto išlaidas	0,747	Įmonės automobilis / transporto išlaidos
Transporto išlaidų kompensavimas darbuotojui yra mažiau patrauklus motyvacijos darbui veiksnys nei tarnybinio automobilio suteikimas	0,708	
Organizacijoje yra suteikiamos papildomos atostogų dienos įstatymuose nustatyta tvarka (pvz., vienišiams, neįgalius vaikus auginantiems tėvams)	0,812	Papildomos atostogos / papildomos poilsio dienos
Organizacijoje yra suteikiamos papildomos mokslo atostogos	0,631	
Darbuotojų lojalumo tipo bruožai		
Darbuotojas jaučiasi priklausąs organizacijai	0,881	Lyderiai
Darbuotojas emociškai susietas su organizacija	0,840	
Darbuotojas labiau atsidavęs savo darbui, nei organizacijai	0,894	Karjeristai
Darbuotojui yra labai svarbūs jo paties pasiekimai ir asmeniniai laimėjimai	0,839	
Darbuotojas būtų patenkintas likusį gyvenimą dirbdamas organizacijoje	0,885	Lojalaus tipo
Darbuotojas gerai atsiliepia apie savo organizaciją	0,676	
Darbuotojas nėra ištikimas nei savo darbui, nei organizacijai	0,782	Pakeleiviai
Organizacijos vertybės nesutampa su darbuotojo vertybėmis	0,762	