

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

RŪTA VEITĖ

DVIEJŲ LIETUVOS IR LENKIJOS ORO TRANSPORTO  
BENDROVIŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR  
ĮGALINIMO RYŠIO TYRIMAS – MOTYVAVIMO  
ASPEKTAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
prof. dr. V. Gražulis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

DVIEJŲ LIETUVOS IR LENKIJOS ORO TRANSPORTO  
BENDROVIŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR  
ĮGALINIMO RYŠIO TYRIMAS – MOTYVAVIMO  
ASPEKTAS

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa (621N71001)

Vadovas

\_\_\_\_\_ prof. dr. V. Gražulis

Recenzentas

\_\_\_\_\_

Atliko

ŽImis1-02 gr. stud.

\_\_\_\_\_ Rūta Veitė

2013 03 08

VILNIUS, 2013

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮGALINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Darbuotojų motyvacijos aktualumas ir svarba organizacijoje.....	9
1.2. Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai.....	13
1.2.1. Darbuotojų įsitraukimas: sąvokų atskyrimas ir darbuotojų įsitraukimo tikslai .....	14
1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai ir galima nauda.....	16
1.3. Darbuotojų įgalinimas: teorija ir praktinės prielaidos .....	20
1.3.1. Darbuotojų įgalinimą lemiantys faktoriai .....	23
1.3.2. Darbuotojų įgalinimo į darbą matavimo kriterijai .....	26
1.4. Darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo nauda verslui.....	28
1.5. Darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemos tyrimo metodai: pasirinkimo pagrindimas	30
2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮGALINIMO ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA ...	32
2.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai .....	32
2.2. Tyrimo modelis ir jo pagrįstumas.....	33
2.2.1. Tyrimo charakteristikos .....	34
2.2.2. Tyrimo anketos struktūra .....	35
2.3. Duomenų analizės priemonės ir statistinė analizė .....	39
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮGALINIMO SISTEMOS TYRIMO REZULTATAI .....	40
3.1. Apklausoje rezultatų patikimumas ir atsakymų tarpusavio koreliacija.....	40
3.1.1. Hipotezių tikrinimo rezultatai .....	42
3.1.2. Detalus tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	44
3.2. Įmonių darbuotojų įsitraukimo ir jų įgalinimo sistemų įvertinimas .....	62
3.3. Rekomendacijos įmonių valdymui ir darbuotojų įgalinimo sistemos tobulinimui bei analogiškiems tyrimams.....	67
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	70
LITERATŪRA.....	72
ANOTACIJA .....	76
ANNOTATION .....	77
SANTRAUKA .....	78
SUMMARY .....	80
PRIEDAI.....	82

**PRIEDAI**

1 priedas. Tyrimo klausimynai lietuvių ir anglų kalbomis .....	83
2 priedas. Tyrimo anketos klausimų paaiškinimas .....	100
3 priedas. Skaičiavimų SPSS programa rezultatai .....	103
4 priedas. Koreliacija tarp klausimų atsakymų .....	109
5 priedas. Motyvavimo ir įsitraukimo ryšio tyrimas .....	112

## LENTELĖS

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo sėkmės faktoriai .....	18
2 lentelė. Penkios darbuotojų įgalinimo stadijos .....	21
3 lentelė. Darbuotojų įgalinimo priemonės per vadybines reikšmes .....	25
4 lentelė. Darbuotojų įgalinimo dimensijos .....	26
5.1 lentelė. Anketos klausimai ir jų siekiniai: I-III-asis klausimų blokai .....	36
5.2 lentelė. Anketos klausimai ir jų siekiniai: IV-V-asis klausimų blokai .....	37
6 lentelė. Galimų tyrimo rezultatų apibendrinimo matrica .....	38
7 lentelė. Klausimyno atsakymų tarpusavio koreliacija (koeficientas) .....	41
8.1 lentelė. Klausimyno skalių klausimų Cronbach alpha koeficientas .....	41
8.2 lentelė. Atskirų klausimų įtaka klausimyno patikimumui .....	42
9.1 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvuotumo ryšys Lietuvos įmonėje .....	43
9.2 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvuotumo ryšys Lenkijos įmonėje .....	43
10 lentelė. Darbuotojų motyvuotumo atitikimas pasitenkinimui Lietuvos ir Lenkijos įmonėse .....	43
11 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo atitikimas jų motyvuotumui Lietuvos ir Lenkijos įmonėse .....	44
12 lentelė. Darbuotojų (proc.) įmonės darbo veiksmų vertinimas (viso 100%) .....	47
13 lentelė. Motyvuojančių faktorių svarba Lietuvos įmonės darbuotojų vertinimu (proc.) .....	52
14 lentelė. Motyvuojančių faktorių svarba pagal darbuotojų skirtus balus (nuo 1 iki 7) .....	52
15 lentelė. Taikomų priemonių atitikimas darbuotojų (proc.) norams ir poreikiams .....	53
16 lentelė. Įsitraukimo rezultatai Lietuvos ir Lenkijos įmonėse .....	63
17 lentelė. Charakteristikų, sukuriančių aplinką darbuotojų įgalinimui, įvertinimas įmonėse .....	63
18 lentelė. Įgalinimo dimensijos Lietuvos ir Lenkijos įmonėse .....	64
19 lentelė. Darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo sistemos vertinimas įmonėse .....	66
20 lentelė. Lietuvos ir Lenkijos įmonėms rekomenduotinos iniciatyvos .....	68

## PAVEIKSLAI

1 pav. Darbuotojų poreikių ir atlyginimų atitikimo vertinimas organizacijoje .....	10
2 pav. Darbuotojų motyvaciją skatinančių veiksnių sistema .....	11
3 pav. Darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą .....	14
4 pav. Darbuotojų įsitraukimui būtinas efektyvus bendravimo mechanizmas .....	17
5 pav. Loginis tyrimo modelis .....	30
6 pav. Respondentų demografiniai duomenys (proc., viso 100%) .....	45
7 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbų įmonėse (proc., viso 100%) .....	46
8 pav. Dviejų šalių įmonių aspektų vertinimas (darbuotojų požiūriu, proc., viso 100%) .....	48
9 pav. Darbuotojų (proc.) motyvuotumas įmonėse (viso 100%) .....	50
10 pav. Dėmesys motyvavimui įmonėse: darbuotojų (proc.) vertinimas (viso 100%) .....	50
11 pav. Darbuotojus (proc.) motyvuojančios priemonės skirtingose įmonėse (viso 100%) .....	51
12 pav. Dviejų įmonių darbuotojų (proc.) motyvavimo priemonių prioritetai (viso 100%) .....	55
13 pav. Darbuotojų (proc.) apklausos įsitraukimo dalies klausimų rezultatai (viso 100%) .....	56
14 pav. Įmonių darbuotojų (proc.) savęs vertinimas reikšmingumo aspektu (viso 100%) .....	58
15 pav. Darbuotojų (proc.) atsakomybės jausmas už jų darbo rezultatus (viso 100%) .....	58
16 pav. Darbuotojų įsitraukimo svarba įmonei jų pačių vertinimu (viso 100%) .....	59
17 pav. Kolegų įsitraukimo vertinimas įmonių darbuotojų (proc.) požiūriu (viso 100%) .....	59
18 pav. Priemonės, kuriomis įmonės skatina darbuotojų (proc.) įsitraukimą (viso 100%) .....	60
19 pav. Darbuotojų (proc.) potencialo išnaudojimas įmonėse (viso 100%) .....	61
20 pav. Darbuotojų (proc.) įgalinimo bloko atsakymų rezultatai (viso 100%) .....	61
21 pav. Įgalinimo sistemų Lietuvos ir Lenkijos įmonėse ramsčiai .....	64
22 pav. Įgalinimo charakteristikų priskyrimas įmonėms darbuotojų (proc., viso 100%) vertinimu 5 balų skalėje) .....	65

## ĮVADAS

**Darbo aktualumas.** Kiekvienos organizacijos valdyme daugiausiai dėmesio turėtų būti skiriama žmogiškiesiems ištekliams ir jų efektyviam valdymui, nes šis organizacijos komponentas užtikrina organizacijos veiklą, pastovumą, gerą įvaizdį ir kitus niuansus, kurie įgalina organizaciją sėkmingai pasiekti užsibrėžtus tikslus, uždavinius bei įsipareigojimus savo klientams. Siekiant užtikrinti kuo aukštesnį darbuotojų veiklos rezultatų efektyvumą bei kokybę, būtina juos ne tik motyvuoti, bet ir įtraukti bei įgalinti įmonės veikloje. Šiuolaikinėmis verslo sąlygomis darbuotojai yra vienas esminių konkurencinio pranašumo šaltinių, kurių sunku pakeisti, praktiškai neįmanoma nukopijuoti ar kitaip pasisavinti. Iš to seka, kad atsidavęs ir įsitraukęs darbuotojas padeda pasiekti organizacijos tikslus. Vadovai yra priversti tinkamai motyvuoti darbuotojus, motyvuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę, juos lengviau įgalinti, todėl tinkamas žmogiškųjų resursų valdymas, darbuotojų įgalinimo požiūriu, yra didelis įmonės privalumas ir viena iš pagrindinių sėkmingos organizacijos veiklos priežasčių.

**Darbo problema.** Organizacijas veikia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, jos turi visą kompleksą specifinių resursų, kuriuos turi išmokti valdyti. Darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas yra glaudžiai susiję su įmonių rezultatais bei efektyvumu, tačiau vis dar nėra iki galo atsakyta, kaip universalias darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo teorijas pritaikyti konkrečiais atvejais. Aukščiausio lygio vadovai dažniausiai pasitelkia savo patirtį ir sugebėjimus bei eksperimentuoja įmonės viduje, bet negali remtis adekvačiais tyrimais, kurių trūksta. Tokią problemą galima spręsti tiriant ir apibendrinant įmonių specifikas pagal skirtingus aspektus (pobūdį, dydį, kultūrą ir pan.) ir pateikiant rezultatų apibendrinimą, kokios įmonės, kokias darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo skatinimo programas ar sistemos taiko ir kiek jos yra efektyvios. Kaip reiktų užtikrinti darbuotojų įsitraukimą ir įgalinimą yra teorinė problema, o praktinė problema vis dar lieka tokia – kaip įvertinti įmonės darbuotojų poreikius ir kaip identifikuoti jų įsitraukimą ir įgalinimą?

**Problemos ištirtumas.** Efektyvus žmogiškųjų resursų valdymas galimas tik tada, kai suprantama žmogaus poreikių ir vertybių sistema. Didelė gausa įsitraukimo ir įgalinimo teorijų rodo, kad tikrosios priežastys, skatinančios žmogų veikti, yra labai įvairios ir sudėtingos bei priklausomos nuo skirtingų priežasčių. Šias žmogiškųjų išteklių valdymo problemas nagrinėjo žinomi vadybos teoretikai, tokie kaip G. Spreitzer, A. Maslow, E. Lawler ir kt. Minėti mokslininkai rekomenduoja vadovams konkrečias priemones darbuotojų motyvacijai, įgalinimui ir įsitraukimui skatinti. Kaip teigia psichologai, motyvacija suteikia veiklai prasmę bei kryptį, tačiau motyvuojantys veiksniai ne vienodai motyvuoja skirtingus žmones, taigi lieka neaišku, kaip identifikuoti individualius skirtingų žmonių poreikius.

**Darbo objektas** – konkrečių įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo procesas.

**Tyrimo tikslas** – pasiūlyti tiriamoms vienodos veiklos įmonėms Lietuvoje ir Lenkijoje jų darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemos vertinimo įrankį, jį pagrįsti bei pasiūlyti galimus pokyčius garantuojančias priemones. Darbo tikslo pobūdis turi tobulinimo paskirtį (siekiama pateikti rekomendacijas įmonėms) ir yra vertinamasis (siekiama įvertinti įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemas). Tikslui pasiekti buvo iškelti su analizuojama problema susiję klausimai, t.y. tyrimo **uždaviniai**:

- Teoriškai išanalizuoti motyvacijos aktualumą organizacijoje, jos įtaką darbuotojų įsitraukimui, aparti darbuotojų įsitraukimo teorinius aspektus, išanalizuoti darbuotojų įgalinimo koncepcijas bei modelius, nustatyti ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo;
- Pasiūlyti metodą, kaip konkrečių įmonių atveju įvertinti jų darbuotojų įsitraukimą ir jų įgalinimo sistemas bei kaip identifikuoti jų trūkumus.
- Pasiūlytą metodą pritaikyti, pristatyti ir susisteminti atlikto tyrimo rezultatus;
- Pateikti rekomendacijas tirtoms įmonėms, taip pat analogiškiems tyrimams ateityje bei jų tobulinimui.

**Tyrimo metodologija ir metodai.** Darbas parengtas remiantis įvairiais lietuvių ir užsienio autorių moksliniais šaltiniais. Naudota sisteminė ir interpretacinė analizė. Atlikus literatūrinę analizę, pasirinktas konkretaus atvejo analizės metodas. Išanalizavus atvejo specifiką buvo sudaryta anketinė apklausa, kuria apklausti įmonių darbuotojai. Gautiems rezultatams analizuoti pasitelkti statistiniai metodai: koreliacinė, statistinė, matematinė analizė, kurios atliktos statistine kompiuterine SPSS programa.

**Darbo naujumas.** Tai yra vienas iš daugelio tyrimų, kurie analizuoja darbuotojų įgalinimo problemos sprendimo galimybes, tačiau tai vienintelis tokio pobūdžio darbas, kurio objektas – viena iš Lietuvos ir Lenkijos aviakompanijų. Tyrimas atskleidė tiriamų įmonių stipriąsias ir silpnąsias vietas motyvuojant, įtraukiant ir įgalinant jų darbuotojus bei leido pateikti rekomendacijas, kurios turėtų padėti pagerinti įmonių efektyvumą tiek valdant darbuotojus, tiek organizuojant įmonės veiklą. Tyrimo rezultatas – tai ir apibendrinti pasiūlymai ateities analogiškiems tyrimams, jų tobulinimui.

**Darbo sandara.** Darbą sudaro: įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai, iš kurių pirmasis yra skirtas teorinei problemos analizei, antrasis – pasirinkto metodo pagrindimui, trečiasis – rezultatų apibendrinimui) ir išvados bei siūlymai. Darbo pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas, kurį sudaro 53 užsienio ir lietuvių autorių šaltiniai, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai, iliustruojantys tyrimo eigą, informacijos gavimo būdus bei tyrimo rezultatus. Darbo apimtis – 81 puslapis, 5 priedai, 20 lentelių ir 22 paveikslai.

Autorė dėkoja darbo vadovui, prof. dr. V. Gražuliui, kantriai ir nuoširdžiai teikusiam kritines įžvalgas ir konstruktyvius patarimus. Darbas nebūtų įmanomas ir be tirtų įmonių darbuotojų bei jų vadovybės bendradarbiavimo, kuriems taip pat skiriama nuoširdi padėka.



## 1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮGALINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Ši darbo dalis skirta pristatyti analizuojamos temos aktualumą, įrodyti praktinę darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo problemą bei pateikti svarbiausius teorinius duomenis, susijusius su empirine atvejo analize.

Dalis sudaryta iš penkių skyrių: pirmiausia įrodomas motyvavimo aktualumas kiekvienai organizacijai (1.1.), toliau apibrėžiamas ir nuo motyvavimo atskiriamas įsitraukimas (1.2.), tada plačiai išanalizuojamas darbuotojų įgalinimas (1.3.), galiausiai įrodant jų svarbą organizacijai (1.4.). Paskutiniajame skyriuje (1.5.) pagrindžiamas būsimo tyrimo metodo pasirinkimas.

Šios dalies tikslas – tai praktinės darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo problemos įrodymas (kiek tai svarbu ir kaip įgalinimą pasiekti?), jį įgyvendinus, antroje dalyje pateikiama metodika, kaip išspręsti šią problemą konkrečių įmonių atveju.

### 1.1. Darbuotojų motyvacijos aktualumas ir svarba organizacijoje

Efektyvią įmonės veiklą nuolat besikeičiančioje aplinkoje lemia ne naujausių technologijų diegimas ar aiškios ir paprastos įmonės struktūros sukūrimas, o atsidavusios komandos subūrimas. Bene svarbiausias iš organizacijos išteklių, kuris suteikia konkurencinį pranašumą, sparčiausiai mažina kaštus ir suteikia įmonei ypatingus bruožus, yra įsitraukę ir įgalinti darbuotojai. Konkurentams tokio personalo neįmanoma nukopijuoti, ką galima padaryti su gamybos įrenginių technologija, rinkodaros strategija ar pačiu produktu, paslauga. Tai paaiškina, kodėl yra svarbu analizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir efektyvų jų įgalinimą.

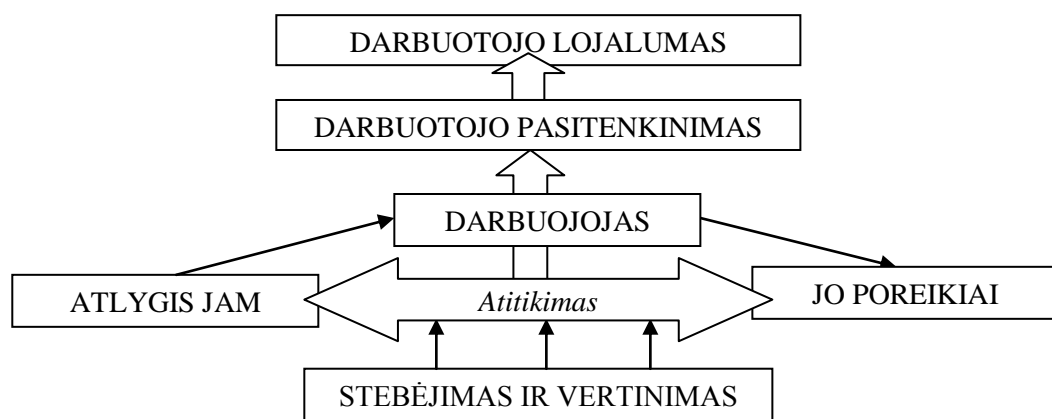
Prieš pradėdant nagrinėti darbuotojų įsitraukimą bei įgalinimą, labai svarbu suprasti šių vertybių ištakas, kurios prasideda nuo motyvacijos suvokimo. Tačiau motyvacija taip pat laikoma neišspręstu įmonių vadovų galvosūkiu (Nohria ir kt., 2008, p. 1). Pirmiausiai darbuotojas turi būti pilnai arba sąlyginai motyvuotas tam, kad norėtų įsitraukti į organizacijos veiklą ir galų gale gali būti įgalintas. Jeigu įmonėje nebus įdiegta nei viena motyvacinė priemonė, sunku tikėtis, kad bus pasiektas darbuotojų įsitraukimas ar įgalinimas.

Motyvacija yra viena iš darbuotojų stumiančių ir darbuotojo įsitraukimą į organizacijos veiklą lemiančių jėgų. Motyvuoti darbuotojai dažniausiai įsitraukia ir rodo iniciatyvą įmonės veikloje, tačiau čia derėtų kelti klausimą, kaip ir kokiais būdais motyvacinės priemonės padeda darbuotojams įsitraukti į įmonės veiklą.

Sukurtomis darbuotojų motyvavimo teorijomis remiasi dauguma organizacijų, kad būtų tinkamai suprasti darbuotojų motyvai ir rasti optimalūs sprendimai efektyvioms darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo programoms diegti. Tinkama darbuotojų motyvacija yra vienas iš pagrindinių sėkmingos

organizacijos faktorių ir šiam klausimui nagrinėti kiekvienoje organizacijoje turi būti skiriamas didelis dėmesys.

Darbuotojai dirbs, įsitrauks į įmonės veiklą, prisiims atsakomybę tik tada, kai bus tikri, jog bus patenkinti jų lūkesčiai, norai bei poreikiai (žr. 1 paveikslą). Taigi labai svarbu organizacijoje užtikrinti veiksnius, kurie keltų darbuotojų pasitenkinimą. Kaip teigia Baršauskienė ir Janulevičienė (1999), pasitenkinimas darbu yra poreikių patenkinimas, savęs realizavimas per darbą. Jis atspindi žmogaus lūkesčių organizacijoje ir gaunamo atlygio atitikimą. Šiuo aspektu organizacijos derėtų pastoviai domėtis ir atsižvelgti į darbuotojų poreikius, nes pasitenkinimas darbu dėl įvairių veiksnių gali ypač dažnai kisti (Stankevičienė, Lobanova, 2006).



1 pav. Darbuotojų poreikių ir atlyginimų atitikimo vertinimas organizacijoje

Šaltinis: adaptuota pagal Baršauskienė, Janulevičienė, 1999

Pasitenkinimas darbu skatina lojalumą, kuris skatina personalo įsitraukimą bei įgalinimą. Kai darbuotojai nėra tinkamai motyvuoti, kyla nepasitenkinimas darbu, kuris sukelia neigiamas pasekmes organizacijoje (pvz., apie darbuotojų pasitenkinimo ir įgalinimo ryšį žr. Pelit ir kt., 2011). Tokie veiksniai, kaip: darbuotojų lūkesčių neatitikimas, vertybių neatitikimas, darbo monotoniškumas sukelia darbuotojų demotyvaciją. Todėl organizacijoje, kurioje darbuotojai jaučia demotyvaciją, įsitraukimas ir įgalinimas negalimi, nes darbuotojai paprasčiausiai nėra linkę įdėti papildomų pastangų ar prisiimti papildomos atsakomybės (apie motyvacijos ir įgalinimo ryšį, žr. Hand, 1995). Galima teigti, kad organizacijų vadovai prieš diegdami įsitraukimo ar įgalinimo programas, privalo motyvuoti darbuotojus, kad pastarieji jaustų pasitenkinimą darbu – tik tada jie taptų lojalūs ir jiems iš tikrųjų rūpėtų įmonės ateitis.

Iš daugybės skirtingų mokslininkų motyvacijos apibrėžimų galima padaryti išvadą, kad motyvacija visų pirma yra susijusi su trimis veiksniais: tai, kas *skatina* elgesį, kas *nukreipia* elgesį tam tikra kryptimi ir kaip šis elgesys yra *palaikomas* ir *sustiprinamas*. Motyvacija apima *pastangas*, *atkaklumą* ir *tikslus*. Ji apibūdinama kaip žmogaus noras veikti ir jo priežastys. Taigi, **motyvacija yra**

procesas, kuris prasideda nuo suvokiamo, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Aišku yra tai, kad motyvacijos atsiradimą skatina iškilęs poreikis. Ir tai būdinga bet kuriam žmogui, nes kiekvienas turi individualių poreikių: fiziologinių, finansinių, socialinių, saviraiškos t.t. Iškilę poreikiai skatina žmogų elgtis taip, kad jie būtų patenkinti. Jeigu žmogus pasirenka teisingai, gauna atlygį, t.y. patenkina poreikį. Tokiu būdu yra sukuriamas atgalinis ryšys – kitą kartą žmogus žino, ką reikia daryti, kad pasiektų norimą rezultatą (Raugevičius, 2009).

Panašiai motyvaciją apibūdina ir Leonienė, kuri teigia, kad motyvacija – tai *poreikis arba vidinė paskata, skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo* (Leonienė, 2001). Galima sakyti ir taip, kad motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia galimybė patenkinti poreikį. Taigi, patenkinant darbuotojo poreikius, bus pastatyti darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo pamatai. Jeigu darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, yra lojalus organizacijai, jo tikslas bus padėti pasiekti organizacijos tikslus– jis bus įsitraukęs. Darbuotojas noriai prisiims papildomą atsakomybę, priims sprendimus pats, bus suinteresuotas atlikti savo darbą kokybiškai tik tada, kai žinos, jog jo poreikiai bus patenkinti – tokį darbuotoją lengviau įgalinti.

Nohria ir kiti (2008) pateikia motyvuojančių paskatų ir priemonių jas pasiekti sistemą (2 pav.). Paveiksle pateiktas autorių pasiūlymas, kaip garantuoti darbuotojų motyvaciją įtakojant kiekvieną iš veiksmų grupių ir kokiomis priemonėmis tai pasiekti.

<i>Paskata</i>	<i>Pirminis lygis</i>	<i>Veiksmai</i>
<b>I. ĮGYTI</b>	<i>Atlyginimų sistema</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Griežtai atskirti darbuotojus gerai atliekančius savo darbą nuo vidutiniškai ir prastai;</li> <li>- Susieti rezultatus su atlyginimų sistema;</li> <li>- Mokėti adekvačius atlyginimus, kaip moka ir konkurentai.</li> </ul>
<b>II. SUSIETI</b>	<i>Kultūra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skatinti draugiškumą ir bendradarbiavimą tarp tų pačių skyrių darbuotojų;</li> <li>- Vertinti bendradarbiavimą ir komandinį darbą;</li> <li>- Skatinti pasidalijimą geromis praktikomis.</li> </ul>
<b>III. SUPRASTI</b>	<i>Užduočių struktūra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sukurti atskirtas ir apibrėžtas užduotis;</li> <li>- Darbo užduotis paversti prasmingomis, skatinančiomis indėlio į organizacijos rezultatus pojūtį.</li> </ul>
<b>IV. PATEISINTI</b>	<i>Rezultatų valdymas ir išteklių paskirstymo procesai</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantuoti visų procesų skaidrumą;</li> <li>- Pabrėžti procesų skaidrumą;</li> <li>- Sukurti sistemą, įgalinančią ir skatinančią skaidrumą ir teisingumą, laiduojančią atpildą už teisingų principų laikymąsi bei kitaip pripažįstančią teisingumą ir skaidrumą organizacijoje.</li> </ul>

2 pav. Darbuotojų motyvaciją skatinančių veiksmų sistema

Šaltinis: Nohria ir kt, 2008, p. 4

Tai, ką apibendrino Nohria ir kt. (2008), patvirtina Maslow poreikių teorijos panaudojimą darbuotojų motyvavimui. Gražulis (2007, p. 5) pateikia tyrimą, kurio metu buvo įvertintas apklaustųjų poreikių stiprumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad stipriausi yra darbuotojų psichologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai.

Taigi, darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai sietinas su darbuotojų motyvacija. Pavyzdžiui, yra žinomas Hawthorne reiškinys: darbuotojų produktyvumas padidėja, kai jie mano, kad vadovybė teikia ypatingai didelį dėmesį jų darbui. Hawthorne tyrinėjimai darė didelę įtaką vadybos mokslui, nes paskatino mokslininkus labiau gilintis į žmonių santykius. Vadovai pradėjo suvokti, kad darbuotojus labiau motyvuoja ne pinigai, o atviras bendravimas. Šis požiūris buvo vis plačiau tyrinėjamas, buvo siekiama atrasti pačius geriausius darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo principus (Griffin R. E.; Ebert R. J., 1996).

McGregor teorija X ir teorija Y padėjo vadovams suprasti, kad žmones motyvuoja daug skirtingų veiksnių, o į darbą jie žiūri ne vien tik kaip į tarnybą, o jaučia natūralų norą dirbti. Puikus darbuotojų įsitraukimo pavyzdys yra, kuomet patys darbuotojai noriai sprendžia iškilusias problemas. D. McGregor (1960), pateikė du skirtingus vadovų požiūrius į darbuotojus. Pagal jo teoriją X, žmogus iš esmės nenori prisiimti atsakomybės, imtis iniciatyvos ar daugiau dirbti, jam neaktualūs organizacijos tikslai. Jeigu vadovai remtųsi šia teorija, turėtų imtis kontrolės, bausmių ir kitų prievartinių priemonių. Pagal teoriją Y, žmonės nėra neveiklūs ar abejingi organizacijos tikslams. Žmogus iš prigimties yra smalus ir žingeidus, jį domina naujos galimybės ir jo neatbaido naujos galimos atsakomybės. Šiuo atveju vadovas turėtų panaudoti šias savybes įgyvendinant organizacijos tikslus ir skatinti šių savybių vystymąsi (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Pintrich ir Schunk dar 1996 m. apibūdino motyvaciją ir įsitraukimą kaip įtraukiantį procesą, kuris pasireiškia, kai individas sau išsikelia tikslus ir jų siekia. Taip pat darbo motyvacija gali būti apibrėžta kaip savimotyvacijos laipsnis, reikalingas darbuotojams norint efektyviai atlikti darbus bei užduotis (Pintrich, Schunk, 1996).

Bandant paskatinti darbuotojų motyvaciją, gelbėja darbo charakteristikos teorija, t.y. darbo modelio nuodugnus aprašymas pagal 5 pagrindines darbo dimensijas: įgūdžių įvairovė; užduoties svarba, užduoties tapatumas (išskirtinumas), autonomija, ir grįžtamasis ryšys (Yen-Yun Lin, Feng-Chuan, 2012). Visi šie veiksniai kelia darbo pasitenkinimą, o kartu ir darbo motyvaciją bei įsitraukimą. Remiantis šiuo modeliu nustatyta, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu (pagal 5 dimensijas), yra kur kas labiau įsitraukę į darbą, jų lankomumas didesnis, o produktyvumas aukštesnis.

Dar 1987 m. Herzberg atliko tyrimą, kuris leido identifikuoti labiausiai ir mažiausiai motyvuojančius veiksnius daugiau nei 1500 organizacijų. Autorius (Herzberg, 1987, p. 8) išskyrė labiausiai darbuotojus motyvuojančius veiksnius tokius, kaip: pasiekimai, pripažinimas, pasitenkinimas darbu, atsakomybė, tobulėjimas, augimas. Tarp veiksnių, mažinančių darbuotojų

motyvaciją buvo šie faktoriai: organizacijos politika ir administravimas, darbo kontrolė, nepalankios darbo sąlygos, neadekvatūs atlyginimai ir priverstiniai santykiai su besimokančiais dirbti įmonėje. Autoriai Jacobsen ir kt. (2011) savo tyrimu patvirtino hipotezę, jog kai kurios organizacijų vadovybių iniciatyvos, pavyzdžiui, pernelyg griežta kontrolė, gali sumažinti darbuotojų polinkį į motyvaciją. Autoriai pabrėžė darbuotojų suvokimo funkciją kaip esminę ir lemiamą motyvuojančių faktorių pasisekimo ar žlugimo atveju.

Identifikavus kiekvienos įmonės ar organizacijos darbuotojų labiausiai motyvuojančius veiksnius, įmanoma padidinti darbuotojų norą dirbti. Pasiekus aukščiausią darbuotojų motyvacijos laipsnį, lengviau pasiekti ir darbuotojų įsitraukimą bei įgalinti juos. Galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas yra sėkmingo darbuotojų motyvavimo proceso padarinys. Jeigu darbuotojų poreikiai yra patenkinti, pastarieji jaučiasi motyvuoti, todėl jaučia pasitenkinimą atlikdami darbą. Pasitenkinimas skatina lojalumą ir atsidavimą, kurie yra vieni iš pagrindinių aspektų, padedančių pasiekti darbuotojų įsitraukimą ir įgalinimą įmonėje. Labai svarbus vaidmuo atitenka vadovams – jie turi darbuotojus motyvuoti ir tiesiogiai įtraukti į organizacijos veiklą, nes tik tokiu būdu galima išugdyti darbuotojų įsitraukimą.

## 1.2. Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai

Šio skyriaus tikslas – remiantis literatūrine šaltinių analize atskirti darbuotojų motyvaciją nuo įsitraukimo, atrasti ryšius tarp darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo reiškinių, paaiškinti, kodėl organizacijos turi siekti, kad jų darbuotojai būtų įsitraukę bei apibendrinti pagrindinius darbuotojų įsitraukimo veiksnius, galimai juos atskirti arba susieti su motyvacijai įtaką darančiais veiksniais.

Daugelis mokslininkų kalba apie darbuotojų įsitraukimo privalumus (Baird ir kt., 2010, Boudrias ir kt., 2009, Jones ir kt., 1999, Conger, 1988 ir daugelis kitų), kai kurie jų (Gražulis, 2011, 2012, Jacobsen, 2011, Nohria ir kt., 2008) pateikia atliktų tyrimų rezultatus, leidžiančius daryti prielaidas, kaip efektyviai skatinti darbuotojų įsitraukimą įmonėse, taip pat ir skirtingo profilio, pobūdžio ar sektoriaus organizacijose (darbuotojų įsitraukimo reikšmė cheminių produktų gamintojų atveju – Denton, 1999, darbuotojų įsitraukimo įtaka Europos Sąjungos, kaip politinės struktūros susidarymui – Weiss, 2005, alaus daryklų sektoriaus darbuotojų įsitraukimo esmė – Bailey, 1980 ir t.t.).

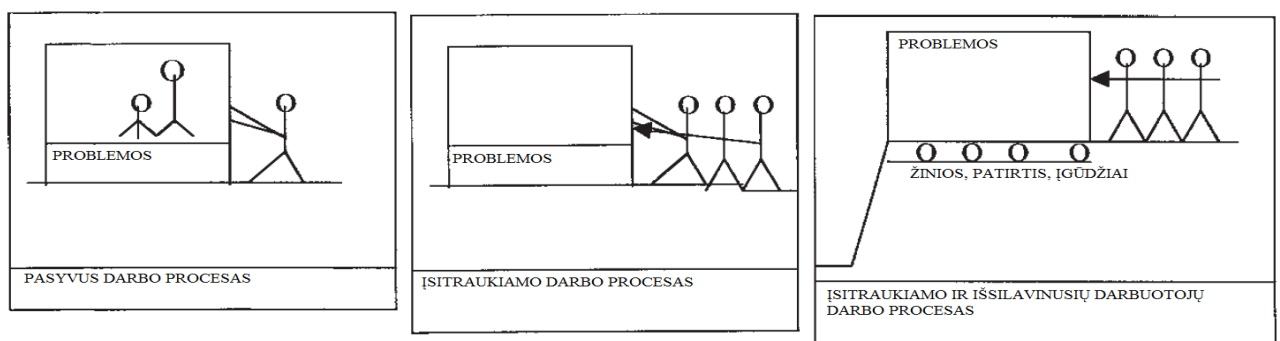
Tolesniuose skyriuose apibendrinami susisteminti duomenys, kurie aptinkami įvairioje mokslinėje literatūroje, o ypač įvairių mokslinių žurnalų publikacijose.

### 1.2.1. Darbuotojų įsitraukimas: sąvokų atskyrimas ir darbuotojų įsitraukimo tikslai

Jau minėta, kad darbuotojų motyvacija – tai natūralus patenkintų poreikių iššauktas pozityvus ir savanoriškas požiūris į darbo procesą. Darbuotojų įsitraukimo sąvoka turi bendrų sąsajų su jų motyvavimu, tačiau iš esmės tai yra kitas reiškinys. Ne visi motyvuoti darbuotojai yra įsitraukę, nors dauguma tyrinėtojų pripažįsta, kad motyvuotą darbuotoją įtraukti į įmonės veiklą yra kur kas lengviau.

Vienu naujausių požiūrių, pagal Bullock ir Powell (2012), darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas kaip tiesioginis darbuotojų dalyvavimas padedant organizacijai įvykdyti savo įsipareigojimus klientams, naudojantis darbuotojo idėjomis ir pasiūlymais bei dedant pastangas sprendžiant problemas ir priimant sprendimus. Toks apibūdinimas paaiškina, kodėl motyvuotumas (pozityvus, savanoriškas požiūris į darbą) skiriasi nuo įsitraukimo (savanoriškas, sąmoningas dalyvavimas įmonių problemų sprendime). Esminis skirtumas – tai motyvacijos, kaip priežasčių komplekso, kreipiančio darbuotojo veiklą reikiama kryptimi, ir įsitraukimo, kaip įtraukiančių priežasčių rezultatų – aktyvaus dalyvavimo įmonės procesuose, pobūdis. Jeigu motyvaciją vadinsime siekiniu ir efektyvesnio darbo priežastimi, tai įsitraukimas gali būti vadinamas sėkmingo darbuotojų motyvavimo ir sudominimo rezultatu.

3 paveiksle matyti, kaip atrodo organizacija, kurioje visi darbuotojai yra įsitraukę į įmonės veiklą. Šioje organizacijoje visi siekia bendro tikslo, įmonės veikla efektyvi, produktyvumas, kokybė ir kiti rodikliai perspektyvūs. Anot iliustracijos autoriaus, dar geresnis variantas yra tas, kad įsitraukę darbuotojai būtų išsilavinę ir būtų savo srities specialistai. Tokiu atveju įmonės sėkmė garantuota, nes bus sutaupoma laiko užduotims atlikti, išaugs atliktų darbų kokybė, padidės produktyvumas ir t.t. Taigi, 3 paveikslas padeda susidaryti aiškia darbuotojų įsitraukimo sampratą, kaip būtinybę bet kokiai organizacijai.



3 pav. Darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą

Šaltinis: Owusu A. Y., 1999

3 paveikslas paaiškina ir patvirtina prielaidą, kad nors darbuotojų motyvavimą ir įsitraukimą skatinančios priemonės gali būti individualizuotos, svarbu įtraukti bei įgalinti ne tik atskirus darbuotojus, bet ir visą komandą. Gražulis (2011) pateikia trijų etapų darbuotojų bendravimo

(socializacijos) modelį. Pastarasis suteikia galimybę organizacijoms įvertinti darbuotojų įsitraukimo sąlygas jų viduje, o tai aktualu kiekvienai organizacijai dėl konkrečių veiklos tikslų.

Anot Wilkinson (1983), darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas kiekvienoje organizacijoje padeda pasiekti tokius tikslus:

- inicijuoti visų darbuotojų atsidavimą siekiant organizacijos sėkmės;
- suteikti galimybę organizacijai patenkinti vartotojų poreikius ir prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, padidinti ateities perspektyvą darbuotojams;
- padėti organizacijai patobulinti jos veiklą ir pagerinti produktyvumą, taikyti naujus darbo metodus ir naujas technologijas;
- padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu;
- suteikti visiems darbuotojams galimybę daryti įtaką ir įsitraukti į sprendimų, kurie gali paveikti jų pačių interesus, priėmimo procesą.

Iš šių išdėstytų tikslų galima suprasti, kad įsitraukimas siejamas su savanorišku darbuotojų požiūriu į darbo atlikimo procesą, tad Owusu A. Y. (1999) 3 paveiksle darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą iliustruoja labai taikliai. Kaip matyti, jeigu darbuotojas nėra įsitraukęs į darbo procesą, įmonė juda lėtai, neretai vadovui ar keletui įsitraukusių darbuotojų tenka visas darbo krūvis ir moralinė atsakomybė. Dažniausiai tokiems darbuotojams tenka spręsti ir kitų kolegų problemas, priimti svarbius sprendimus už juos. Tokia įmonė nėra efektyvi, nes ne visi darbuotojai žiūri viena kryptimi, t.y. ne visi siekia bendro tikslo.

Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą yra viena svarbiausių šiuolaikinių organizacijų užduočių. Teisingai suprasdama darbuotojo motyvaciją, jo norą įsitraukti, organizacija įgyja konkurencinį pranašumą ir tokiu būdu turi kur kas daugiau galimybių išlikti besikeičiančioje rinkoje. Įsitraukę darbuotojai gali būti įtraukiami į, pavyzdžiui, kokybės apskritimų komandas (*Quality circles*), kurių tikslas yra suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės atpažįstant, analizuojant ir sprendžiant su darbu susijusias problemas (Owusu A. Y. 1999). Tai puikiai atspindi, kad tokie darbuotojai, siekdami bendro tikslo, gauna kur kas geresnį rezultatą, nei darbuotojai, tik atliekantys savo pareigas ir nededantys jokių papildomų pastangų.

Aukščiau pateiktas darbuotojų įsitraukimo teorijas apibendrinant galima prieiti prie išvados, kad darbuotojų įsitraukimas – tai savanoriškas darbuotojų siekis ir noras įdėti daugiau nei priklauso pastangų, jėgų ir laiko, siekiant kuo geresnio bendrų organizacijos tikslų ir uždavinių įvykdymo. Jeigu atskirtume darbuotojų motyvacijos sąvoką nuo darbuotojų įsitraukimo sąvokos, tai šias dvi koncepcijas skirs priežastiniai ir rezultatų aspektai. Motyvacija – tai priežasčių kompleksas, dėl kurių darbuotojas noriai dirba savo darbą, motyvacijos priežastys gali individualiai priklausyti nuo kiekvieno darbuotojo ir jo poreikių. Įsitraukimas priskiriamas rezultatui – tai savanoriškas ir natūralus, ne prievartinis darbo

atlikimo procesas. Taigi įsitraukimas – tai darbuotojo savanoriškas ir aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje ir procesuose.

Darbuotojai gali būti įsitraukę dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, dėl pasitenkinimo darbu, iš kurio atsiranda lojalumas, arba dėl įvairių motyvacinių priemonių bei vadovų įsitraukimo skatinimo programų.

Toliau atidžiau analizuojami darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai ir jo teikiama nauda.

### 1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai ir galima nauda

Apibrėžus darbuotojų įsitraukimo sąvoką ir atskyrus ją nuo motyvavimo svarbu suvokti veiksnius, kurie skatina ir lemia didesnę ar mažesnę darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą lygi. Mokslinėje literatūroje apibrėžti keturi faktoriai, kurie skatina ir lemia darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą (Lawler ir kt., 1995):

1. *Informacijos dalijimasis.* Šis faktorius skatina organizacijos veiklos rezultatų pasidalijimą, demonstravimą, kokia yra reali įmonės situacija. Svarbu, jog organizacijos vadovai tiktų darbuotojams informaciją apie pelną, keliamus tikslus bei planuojamus uždavinius. Dalijimasis tokia informacija leidžia darbuotojams stebėti darbo rezultatų kitimo tempus. Darbuotojai gali stebėti progresą ir taip jaustis organizacijos dalimi;

2. *Žinios ir apmokymai.* Apmokymai yra labai svarbus darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą elementas. Per apmokymus siekiama suformuluoti darbuotojo pagrindinius sprendimų priėmimo, problemų sprendimo, lyderiavimo, verslo ypatumų suvokimo įgūdžius ir kitas savybes. Per apmokymus darbuotojas įgauna daugiau žinių, geriau suvokia savo darbo specifiką, todėl gali įsitraukti į veiklą;

3. *Premijos ir priedai.* Premijos ir priedai taip pat yra labai svarbūs darbuotojo įsitraukimui. Premijos už gerai atliktą darbą skatina darbuotojus būti iniciatyvius ir dar labiau įsitraukti į organizacijos veiklą. Priedai ir premijos už gerai atliktą darbą yra laikomi viena iš labiausiai darbuotojus motyvuojančių priemonių, nes teisingas darbo įvertinimas skatina darbuotoją gerai atlikti savo pareigą;

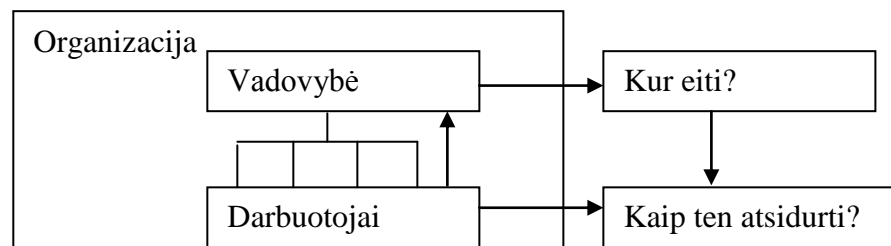
4. *Valdžios pasidalijimas.* Kuo daugiau yra darbo grupių, galinčių spręsti atskirus klausimus, tuo labiau valdžia yra padalijama. Kadangi valdžią pasidalija skirtingos darbo grupės, daugiau žmonių gali priimti sprendimus. Darbuotojui gavus teisę prisidėti prie sprendimo priėmimo, įsitraukimas į darbą žymiai padidėja.

Lawler ir kt. (1995) pateikti faktoriai atspindi darbuotojų įsitraukimui skatinti reikiamus elementus. Kiekviena organizacija, siekdama įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, turėtų įtraukti šiuos punktus į savo žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Iš esmės reikėtų diegti visas 4 sistemas,



nes vieno faktoriaus nebuvimas smarkiai sumažina bendrą įsitraukimo lygį. Taip pat organizacija galėtų nustatyti, kurie faktoriai daro didžiausią įtaką darbuotojams, ir į juos investuoti daugiausiai. Pavyzdžiui, vienus darbuotojus įtraukia premijos ir priedai, kitus – žinojimas, kad gali priimti svarbius sprendimus, spręsti problemas, dar kitus galbūt įtraukia organizacijos progreso žinojimas.

Kaip jau aptarėme anksčiau, darbuotojų įsitraukimas gali būti paaiškinamas kaip visos organizacijos darbuotojų dalyvavimas siekiant patobulinti darbo aplinką, tiekiamo produkto kokybę, organizacijos produktyvumą ir konkurencingumą. Toks dalyvavimas, arba kitaip įsitraukimas, pastebimas per kooperatyvinius santykius, atvirą bendravimą bei komandų problemų sprendimo bei verslo sprendimų priėmimo procesą. Taigi, konstruktyvus bendradarbiavimas gali būti priskirtas prie Lawler ir kt. (1995) aukščiau paminėtų faktorių, kurie būtini siekiant darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą.



4 pav. **Darbuotojų įsitraukimui būtinas efektyvus bendravimo mechanizmas**

Šaltinis: Owusu. A. Y., 1999, p. 107 - 115

Bendradarbiavimo svarbą nagrinėjo Owusu A. Y. (1999). Šis mokslininkas išskyrė 4 fazes, kurias praeina kiekviena organizacija, siekianti įdiegti sėkmingą ir efektyvų darbuotojų įsitraukimą.

1 fazė – būtinų sąlygų sukūrimas, kad darbuotojų įsitraukimas klestėtų. Efektyvus bendravimas yra pagrindas darbuotojų įsitraukimui siekiant organizacijos tikslų. 4 paveikslas puikiai atspindi bendravimo schemą, siekiant darbuotojų įsitraukimo.

Siekiant sukurti tinkamą aplinką darbuotojams įsitraukti, vadovai ir darbuotojai turi bendrauti. Pirmiausia, būtina susitarti dėl vykdomų operacijų, kokybės reikalavimų, užduočių ir t.t. Tokiu būdu darbuotojas supranta organizacijos struktūrą. Nemažiau svarbus yra atlyginimo dydis, kuris taip pat skatina arba neskatina darbuotojo įsitraukti į organizacijos veiklą. Į šią fazę galima būtų priskirti Lawler ir kt. mokslininkų (1995) informacijos dalijimosi elementą. Būtent pirmojoje fazėje organizacija turi sukurti bendraujančią aplinką. Vadovai turi bendrauti su darbuotojais, suteikti informaciją, o pastarieji – teikti siūlymus dėl įmonės veiklos tobulinimo. Bendravimas yra darbuotojų įsitraukimo programos pamatas.

2 fazė – bandomųjų įsitraukimo programų diegimas. Šioje fazėje yra kuriama speciali darbuotojų įsitraukimą skatinanti programa. Tai tokia sistema, kuri leidžia darbuotojams analizuoti problemas, bendrauti bei teikti pasiūlymus vadovams. Komandinis darbas yra vienas labiausiai motyvuojančių būdų, padedančių spręsti problemas ir ieškoti sprendimų. Šioje fazėje vadovai stengiasi išklausti

darbuotojo nuomonę, parodyti, kad darbuotojas prisideda prie svarbių sprendimų priėmimo. Ši fazė niekaip nesivystytų, jeigu organizacijoje nebūtų abipusio bendradarbiavimo.

3 fazė – bandomųjų įsitraukimo programų įvertinimas. Šioje fazėje tiesiog įvertinamas įdiegtos programos efektyvumas, apibrėžiami didžiausi trūkumai ir privalumai, atliekama efektyvumo analizė. Nustatoma, ar darbuotojai jaučiasi įsitraukę į veiklą, ar noriai sprendžia problemas, ar siekia teikti aukščiausios kokybės produktus bei paslaugas.

4 fazė – įsitraukimo programos išplėtojamos po visą organizaciją. Jeigu programa pateisino organizacijos lūkesčius, tuomet diegiama toliau ir kituose įmonės skyriuose.

Taigi praėjus šias fazes, organizacija sužino, kokie metodai skatina darbuotojų įsitraukimą, ir gali jas taikyti. Be to, ši teorija papildo Lawler ir kt. mokslininkų tyrimą apie faktorius, lemiančius įsitraukimą dar vienu objektu – efektyviu bendravimu. Anot Owusu A. Y. (1999), būtent dėl bendravimo tarp vadovų ir darbuotojų yra sukuriamas įsitraukimas.

Honkonge buvo atlikti tyrimai, kuriais siekta nustatyti įmonėse taikytų kokybės vadybos programų nesėkmės ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. (Chiu R. K., 1999). Tyrimo autoriai interviu būdu apklausė 6 Honkongo kompanijas: 3 tarptautines ir 3 vietines, kurios registruotos Kinijoje. 1 lentelėje pateikti atliktų tyrimų rezultatai.

**1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo sėkmės faktoriai**

<b>Kompanija</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Industrija	Statyba	Gamyba	Paslaugos
Darbuotojų skaičius	320	660	430
Kokybės vadybos programos eksploatavimo laikotarpis	1994 -1996	1994-1996	1995 - 1997
Kokybės vadybos programos rezultatai	Žlugo	Žlugo	Žlugo
<b>Faktoriai:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<i>Aiški vizija</i>	Taip	Ne	Ne
<i>Vadovybės atsidavimas darbui</i>	Ne	Ne	Ne
<i>Vadovų palaikymas</i>	Taip	Ne	Ne
<i>Pasitikėjimas</i>	Ne	Ne	Ne
<i>Atviras bendravimas</i>	Ne	Ne	Ne
<i>Valdžios decentralizavimas</i>	Taip	Ne	Ne
<i>Informacijos pasidalijimas</i>	Taip	Taip	Ne
<i>Efektyvūs apmokymai</i>	Taip	Taip	Taip
<i>Adekvачios premijos</i>	Ne	Ne	Ne
<i>Darbuotojų dalyvavimas</i>	Ne	Ne	Ne

Šaltinis: Chiu R. K., 1999, p. 8 – 11.

Tyrimė dalyvavo darbuotojai iš įvairių organizacijų vadovavimo hierarchinių lygių, įskaitant aukščiausius vadovus. Rezultatai rodo, kad kokybės vadybos programos įmonėse, stokojančiose vadovų atsidavimo, pasitikėjimo, atviro bendravimo ir darbuotojų dalyvavimo, yra pasmerktos žlugti. Galima teigti, kad diegiant kokybės vadybos programas ar bet kokius kitus jungtinius procesus, būtina sąlyga yra įsitraukę darbuotojai, kurie suprastų kompanijos viziją, matytų vadovų atsidavimą, palaikymą, pasitikėjimą, atvirai bendrautų ir t.t.

Šis tyrimas atskleidė, kad vienas lemiamų faktorių yra vadovo įtraukimas į darbą. Prieš diegiant darbuotojų įsitraukimo programas organizacijose labai svarbu, kad vadovai būtų atsidavę ir norėtų įtraukti savo darbuotojus į veiklą. Tiek vadovai, tiek teoretikai tiki, kad su įmonės aukščiausiu vadovu atsidavimu galima darbuotojus įtraukti į problemų sprendimą ir kitas verslo operacijas. Organizacijai siekiant tapti efektyviai, vadovai turėtų savo darbuotojams suteikti daugiau valdžios, reikalingos informacijos, žinių, ir, žinoma, taikyti premijas, kurios būtų skiriamos už pasiektus geresnius rezultatus. Šis tyrimas išaiškino, kad bendravimas tikrai nėra vienintelis darbuotojų įsitraukimui būtinas faktorius – vadovai, būdami neatsidavę savo darbui, taip pat negali ugdyti įsitraukusių darbuotojų (Chiu R. K., 1999).

Mokslininkų Dawkins ir Frass (2005) požiūriu, darbuotojų įsitraukimą galima pasiekti kuriant kokybės apskritimus (*Quality Circles*), darbo grupes, kurios pačios priima sprendimus (*Self-Managed Work Groups (SMGs)*), darbo sąlygų kokybės programas (*Quality of Working Life Programmes (QWL)*), ir kitokio pobūdžio jungtinius procesus. Iš esmės būtent šie procesai geriausiai apibūdina darbuotojų įsitraukimą.

Siekiant sukurti kokybės apskritimus ar kitas autorių išvardytas programas, būtinos darbuotojų įsitraukimo sąlygos. Neįmanoma sukurti kokybės apskritimo, jeigu darbuotojams nerūpi ir jie neturi noro spręsti organizacijos problemų. Šie jungtiniai procesai dažniausiai suteikia galimybę darbuotojams pasireikšti ir visiems kartu išanalizuoti problemas, suprasti kokybės reikalavimus, siekti naujų aukštumų ir t.t.

Apibrendrinus, teoretikai tikina, kad svarbiausi darbuotojų įsitraukimo faktoriai yra efektyvus bendravimas tiek su vadovais, tiek su kitais darbuotojais, informacijos pasidalijimas, efektyvūs apmokymai, premijos už gerai atliktas užduotis bei valdžios pasidalijimas. Visi darbuotojai privalo matyti bendrą viziją, tikslą ir misiją. Praktikai, tokie kaip Chiu R. K. (1999) papildė šiuos faktorius naujais elementais: vadovų atsidavimu ir palaikymu. Iš esmės autorius papildė tai, kad vadovybė daro stiprią įtaką darbuotojų įsitraukimui, nes tik pamatę jos atsidavimą, pavyzdį gali perimti ir darbuotojai.

### 1.3. Darbuotojų įgalinimas: teorija ir praktinės prielaidos

Praeitame skyriuje analizuotas darbuotojų įsitraukimas į darbą ir jį lemiantys veiksniai. Įsitraukimas ir įgalinimas yra neabejotinai susiję – įsitraukimo reiškinys skatina darbuotojų įgalinimą. Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus arba kitaip darbuotojų įgalinimas yra organizacinio valdymo tema, kuri tyrinėjama jau daugiau kaip 70 metų. Darbuotojų įgalinimas gali būti naudojamas daugybėje sričių, jis gali lemti psichologinių, organizacinių ir aplinkos faktorių sėkmę.

Prieš pradėdant nagrinėti darbuotojų įgalinimą, būtina teisingai suvokti šio reiškinio sampratą. Žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikai ir praktikai visais laikais domėjosi darbuotojų įgalinimu, o to priežastis gali būti siejama su atliktais lyderystės ir vadybinių įgūdžių tyrimais. Pastarųjų išvadose aiškiai ir konkrečiai pateikti darbuotojų įgalinimo privalumai įmonei ir jos efektyvumo didėjimui (Bennis ir Nanus, 1985, Smith, 1997, Boidrias ir kt., 2009, Baird ir Wang, 2010 ir daugelis kitų autorių).

Tyrėjai ir praktikai teigia, kad įgalinimas yra vienas iš būdų kelti darbuotojų pasitikėjimą bei didinti sprendimų priėmimą žemesniuose organizacijos lygiuose. Tokiu būdu darbuotojui ugdoma darbo patirtis ir toks darbuotojas gali sėkmingai kilti karjeros laiptais. Conger ir Kanungo (1988) į darbuotojų įgalinimą žiūrėjo kaip į motyvacijos konstrukciją. Autorių požiūriu, įgalinimas yra daugiau įgalinantis (suteikiantis galimybes ir priemones dirbti), negu deleguojantis (suteikiantis leidimą dirbti) procesas. Įgalinimas susidaro dėl sustiprėjusios motyvacijos darbui atlikti. Darbuotojų įgalinimas tampa procesu, kuris skatina darbuotojo savirealizacijos jausmus. Šis aiškinimas pagrindžia pirmame skyriuje aprašytą motyvacijos reikšmę ir svarbą įgalinant darbuotojus.

Thomas ir Velthouse (1990) pasiūlė kiek kitokį įgalinimo apibrėžimą. Autorių teigimu, įgalinimas turėtų būti apibrėžiamas kaip daugiamatė konstrukcija. Jų teigimu, įgalinimas – tai, kai vidinė motyvacija sustiprėja ir suvokiami keturi asmeniniai aspektai, darantys didelę įtaką darbo kokybei. Šie keturi suvokimo aspektai yra: *kompetencija, pasirinkimas, įtaka ir prasmė*. Thomas ir Velthouse (1990) tvirtina, kad įgalinimas nėra kenčiančios asmenybės bruožas, kuris pasireiškia tam tikrose situacijose, o tai yra 4 suvokimų rinkinys, kuris sukuriamas *dėl darbo aplinkos* arba *konteksto*. Spreitzer (1995) taip pat kaip ir Thomas ir Velthouse (1990), psichologinį įgalinimą apibūdina kaip motyvacijos konstrukciją, kuri gali būti apibrėžta 5 dimensijose: *specifiškumas, prasmė, kompetencija, apsisprendimas ir įtaka*.

Šios penkios dimensijos reprezentuoja labiau aktyvų, nei pasyvų, orientuotą į darbą, vaidmenį. Aktyvus orientavimasis yra akivaizdžiai pastebimas individo noruose ir jausmuose. Asmuo yra įgalintas daryti įtaką savo darbui ir jo kontekstui. Pagal autore, suderintos 5 dimensijos gali sukurti pilną darbuotojo psichologinį įgalinimą. Jeigu egzistuoja bent vienos dimensijos trūkumas, tuomet darbuotojas negali būti visiškai įgalintas. Tačiau būtina paminėti, kad vienos dimensijos nebuvimas

nepanaikina įgalinimo, skiriasi tik jo lygis. Taip pat autorė pripažįsta, kad įgalinimas yra nenutrūkstamas procesas, kuomet darbuotojai gali pereiti skirtingus įgalinimo lygmenis. Įgalinimas atspindi darbuotojų supratimą apie pačius save, susietus su darbo aplinka. Kitaip tariant, darbuotojas turi įvertinti savo kompetenciją, pasirinkti strategiją, suprasti, kaip jo sprendimas darys įtaką kitiems ir kokia viso to reikšmė organizacijai. Darbuotojui suvokus šiuos aspektus jis gali tapti įgalintas.

Pagal kitus autorius, Nielsen ir kt. (1994), darbuotojų įgalinimas – tai mokslas *apie darbuotojų dalyvavimo įmonės veikloje įvertinimą, darbo turinį, technologinį pasikeitimą, darbo standartus, finansinę politiką, kaštų kontrolę, organizacinę struktūrą, atsidavimą darbui, saugumo programas, darbo metodus ir kainas*. Tai pakankamai platus paaiškinimas, apimantis ir darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą, išreikštas darbuotojų aktyvumu sprendžiant problemas ir priimant sprendimus. Šis apibrėžimas labiau tinkamas organizacijos darbuotojų įgalinimui (daugiau apie kritiką pasyviajam požiūriui į įgalinimą žr. Collins, 1995).

Kita mokslininkė, Pastor (1996), apibrėžia darbuotojų įgalinimą kaip proceso dalį, kuriame privalo dalyvauti du ir daugiau žmonių, kurių tarpusavio santykiai turi būti tiek asmeniniai, tiek profesiniai. Remiantis prieš tai nagrinėtomis įgalinimo sampratomis, autorė išskiria du pagrindinius aspektus, susijusius su darbuotojų įgalinimu. Pirmasis vadinamas asmeniniu įgalinimu, t.y. kai patys individai yra atsakingi už savo darbus. Tai reiškia, kad vienas žmogus susikuria galimybę prisitaikyti prie esamos aplinkos, pagal aplinką atitinkamai elgtis ir reaguoti. Taip pat šis įgalinimas reikalauja priimti atsakomybę už kiekvieną savo sprendimą. Antrasis aspektas svarbus suvokiant įgalinimą, nes yra susijęs su aplinkinių darbuotojų ryšiu, autonomija, augimu ir savirealizacija. Pagal Joan Pastor (1996), egzistuoja penkios darbuotojų įgalinimo stadijos kurios pateiktos 2 lentelėje.

## 2 lentelė. Penkios darbuotojų įgalinimo stadijos

Stadija	Aprašymas
Pirmoji stadija	Šioje stadijoje vadovas priima sprendimus ir informuoja apie juos savo darbuotojus. Iš esmės tai elementari stadija, bet kartais pasitaiko, kad vadovai dirba net gi prieš pirmą stadiją, t.y. priima sprendimus, tačiau nesirūpina apie juos pranešti darbuotojams.
Antroji stadija	Šioje stadijoje vadovas klausia savo darbuotojų apie galimus sprendimus. Savo sprendimus priima remdamasis darbuotojų pasiūlymais.
Trečioji stadija	Vadovas ir komandos nariai diskutuoja apie susidariusią situaciją, vadovas paprašo parengti pranešimus šiomis temomis. Šioje dalyje vadovas prašo darbuotojų įdėti pastangų sprendžiant įmonės problemas.
Ketvirtoji stadija	Šioje stadijoje toliau vystomas tarpusavio ryšys, šiuo momentu sprendimai priimami kooperatyvai tarp vadovo ir komandos narių.

Penktoji stadija	Šioje įgalinimo stadijoje vadovas visiškai įgalioja komandą priimti sprendimus. Nuo šiol komanda dirba autonomiškai, priima autonominius sprendimus ir nebūtinai praneša apie juos vadovui. Su priimtais sprendimais komanda prisiima ir atsakomybę.
------------------	--

Šaltinis: Joan Pastor (1996)

Kaip matyti, iš 2 lentelės, kiekviena organizacija priklauso kažkuriai stadijai. Kai kurios organizacijos, siekdamos įgalinti savo darbuotojus, turėtų nuosekliai diegti stadijas nuo 1 iki 5. Taip pat svarbu pastebėti, kad trečioji stadija ypač reikalauja darbuotojų įsitraukimo. Nuo trečiosios stadijos darbuotojų įsitraukimas yra būtina sąlyga, siekiant efektyvesnio darbuotojų įgalinimo.

Naujausiais tyrimais, kuriuos atliko Ameijde ir Dewettinck (2011), nustatytos dvi pagrindinės darbuotojų įgalinimo perspektyvos, kurios iš esmės atitinka ankstesnių teoretikų įgalinimo sampratų rezultatus:

- makro perspektyva – analizuojamos įvairios organizacinės įgalinimo struktūros;
- mikro perspektyva – dėmesys telkiamas į vidinę darbuotojo motyvaciją.

Pirmoji perspektyva koncentruojasi į žemesnio hierarchijos lygio darbuotojų įgalinimą tiek organizacine, tiek vadybine prasme. Ši teorija analizuoja darbuotojų elgesį, sprendimo priėmimą, darbuotojų veiksmų laisvės apribojimus, lyderystę ir t.t. Mikro perspektyva orientuojasi į 4 įgalinimo dimensijas: reikšmingumą, kompetenciją, apsisprendimą ir įtaką. Taip pat šią perspektyvą galima sieti su motyvacijos teorijomis, nes tik motyvuoti darbuotojai gali tapti įgalinti. Tam, kad jie būtų galima įgalinti, būtina žinoti kaip motyvuoti darbuotoją, motyvavimo priemonės skirti poreikiams patenkinti ar skatinti motyvacijos procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įgalinimas gali būti išskaidytas į psichologinį, asmeninį ir organizacinį įgalinimą. Psichologinio įgalinimo šalininkai Thomas ir Velthouse (1990) ir Spreitzer (1995) teigia, kad įgalinimas – tai būseną, kai vidinė motyvacija sustiprėja ir suvokiami penki asmeniniai aspektai: prasmingumas, kompetencija, apsisprendimas, įtakojimas ir specifiškumas. Organizacinio įgalinimo šalininkai Nielsen ir kt. (1994) ir Joan Pastor (1996) teigia, kad organizacinis įgalinimas – tai daugiau pačių darbuotojų dalyvavimo įmonės veikloje įvertinimas. Taip pat šis įgalinimas labiau susijęs su darbuotojų tarpusavio ryšiu, autonomiškumu, augimu ir savirealizacija. Siekiant įmonėje skatinti įgalinimą vadovams būtina įdiegti psichologines ir organizacines įgalinimo programas organizacijoje.

### 1.3.1. Darbuotojų įgalinimą lemiantys faktoriai

Apibrėžus įgalinimą būtina suvokti, kokie kriterijai lemia didesnę ar mažesnę įmonės darbuotojų įgalinimą. Thomas ir Velthouse (1990) tvirtina, kad organizacinė aplinka turi didelę įtaką organizaciniam ir psichologiniam įgalinimui.

Pagal Jones ir kt. (1997), darbuotojų įgalinimas reikalauja kitokio nei įprasto elgesio, kuris būna nukreiptas į vartotojų poreikių patenkinimą, pasitelkiant ne rutiniškus veiksmus. Pagrindiniai tokio elgesio pavyzdžiai galėtų būti: lankstus elgesys suteikiant klientui pasitenkinimą, neatidėliotinas klientų nusiskundimų sprendimas, net jeigu nusiskundimas nėra tiesiogiai susietas su darbuotojo veikla, pasinaudojant kūrybiškumu patenkinami klientų poreikiai, net jeigu to nesitiki vadovai ir t.t. Trumpai tariant, darbuotojų įgalinimas gali būti tapatinimas su darbuotojų individualių sprendimų priėmimo demonstravimu, naudojantis kūrybingumu, kad būtų patenkinti įmonės klientai.

Jones ir kt. mokslininkai (1997) išanalizavo, kad efektyvus darbuotojų įgalinimas slypi darbuotojų kontrolėje, todėl jie išanalizavo darbuotojų apmokymų, apdovanojimų, orientuotos į klientus kultūros ir vadovavimo stiliaus įtaką įgalinimo procesui.

*Darbuotojų apmokymai.* Apmokymai tikriausiai yra vienas dažniausiai naudojamų metodų, kuomet bandoma pasiekti įgalinimą įmonėje. Apmokymų tikslas yra būtinų darbuotojų įgūdžių diegimas ir tobulinimas. Efektyvus apmokymų procesas padeda darbuotojams įsisavinti organizacijos vertybes, padeda suformuoti darbuotojui požiūrį į darbą ir, be abejo, tokie apmokymai skatina įgalinimą, keliant motyvaciją, moralę, didinant lankstumą, mažinant darbuotojų apyvartumą ir leidžia darbuotojams veikti nepriklausomai nuo didelės vadovų priežiūros. Taip pat svarbu paminėti, kad apmokymai skatina darbuotojo pasitikėjimą savimi, svarbu pasiekti, kad darbuotojas, pasikliaudamas savo patirtimi ir sugebėjimais, stengtųsi dalyvauti priimančiam sprendimui.

Literatūroje taip pat minima, kad įgūdžiai, kuriuos turi darbuotojai, privalo būti atskleisti įgalinimo apmokymuose. Pabrėžiama, kad labai svarbūs yra įgūdžiai, kurie skirti darbuotojo klientų aptarnavimo kompetencijai didinti, pavyzdžiui, visuomeniniai ir bendravimo įgūdžiai. Apmokymai taip pat turėtų suteikti tiek techninių, tiek profesinių žinių ir įgūdžių, reikalingų norint tiekti aukščiausios kokybės paslaugas arba prekes (Klidas ir Wilderom, 2007). Turėdami tokius įgūdžius, darbuotojai bus iniciatyvūs, kūrybingi, priims teisingus sprendimus, sugebės įsigilinti į klientų problemas ir efektyviai jas spręsti. Manoma, kad organizacijos skyriuose, kuriuose darbuotojai nėra praėję efektyvių apmokymų, nesupranta savo pareigų ir neturi įgūdžių tinkamai elgtis, sprendimo priėmimo lygis yra kur kas žemesnis.

*Premijų suteikimas.* Literatūroje minima, kad tradicinės apmokėjimo sistemos neskatina darbuotojų įgalinimo (Klidas ir Wilderom, 2007). Todėl imta naudota premijų sistema, kuri susieta su darbuotojo veiklos rezultatais. Pirminis tokios idėjos tikslas yra perteikti žinutę visiems darbuotojams,

kokios yra organizacijos vertybės, kas yra svarbu. Į darbą orientuotos premijos motyvuoja darbuotojus dalyvauti sprendimo priėmimo procese. Taip pat šis metodas skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę ir apdovanoja už iniciatyvą bei pavyzdinio elgesio demonstravimą organizacijos viduje. Vadovai gali labiau pasitikėti savo darbuotojais, kurie dėl papildomų premijų yra skatinami dirbti stropiau.

*Orientuota į klientus kultūra.* Organizacijos atsidavimas savo kokybiškos paslaugos ar prekės gamybai, vartotojo pasitenkinimui gali būti pastebimas tikėjimo, vertybių, požiūrių ir darbuotojų elgesyje. Tokia sistema vadinama orientuotos į klientus kultūros kūrimu. Ši sistema yra būtina kuriant ir plėtojat darbuotojų įgalinimą, tiekiant prekes ar paslaugas vartotojui, nes būtent tada stengiamasi klientui parodyti ir atskleisti organizacijos tikslus, vertybes, misiją ir t.t.

*Vadovavimo stilius.* Vadovai ir vadybininkai vaidina didelį vaidmenį įgalinimo procese. Pirmiausia, vadovai turi būti linkę perduoti dalį savo įgaliojimų ir leisti darbuotojams patiems priimti arba prisidėti priimant sprendimus bei prisiimti dalį atsakomybės (Klidas ir Wilderom, 2007). Taip pat vadovai turėtų skatinti, kad darbuotojai patys priiminėtų sprendimus, pasitikėtų savimi, savo sugebėjimais, atsidavimu. Taip pat reikia, kad vadovai norai dalintų patarimus, kaip būtų galima efektyviai panaudoti padidėjusius įgaliojimus ir teisę spręsti problemas. Tam, kad darbuotojas jaustų vadovo palaikymą, jis turi būti įvertintas, paskatintas viešai, pagirtas ar jam gali būt suteikta premija. Klaidos šiame procese turėtų būti traktuojamos kaip pamoka ir mokymosi būdas. Įgalinimas reikalauja ne kaltinančios kultūros kūrimo, o mokymosi kultūros bruožų, kur klaidos yra aptariamoms, diskutuojamos ir sprendžiamoms.

Apibendrinus, galima teigti, kad šie keturi faktoriai lemia darbuotojų organizacinį įgalinimą. Svarbu atsižvelgti į kiekvieno faktoriaus įtaką ir diegti įgalinimo sistemas remiantis jomis. Skirtingose organizacijose darbuotojų įgalinimas yra skirtingai suprantamas ir apiforminamas. Pavyzdžiui, „Accor“ viešbučių grupėje, įgalinimas apibūdinamas kaip kokybės apskritimų naudojimas (Barbee ir Bott, 1991). „McDonald's“ restoranuose įgalinimas apibrėžiamas kaip pasiūlymų schemas (Bowen ir Lawler, 1992). „Viskas, ko prireiktų“ („Whatever it takes“) apmokymai taikomi „Scott's“ viešbučių tinkle (Hubrecht ir Teare, 1993). „Harvester“ restoranai naudoja autonomines darbo grupes bei stengiasi naudoti kuo mažiau vadovų lygmenų (Pickard, J., 1993).

Spreitzer (1996) tvirtina, kad egzistuoja 6 charakteristikos, kurios sukuria aplinką, skirtą darbuotojų įgalinimui:

- Darbo neaiškumas;
- Darbas ne vien dėl vadovo;
- Socialinės politikos palaikymas;
- Priėjimas prie informacijos;
- Priėjimas prie resursų;
- Dalyvauti skatinantis klimatas.



Autorė atliko tyrimą, kurio metu apklausė 393 vadovus, kurie reprezentavo *Fortune* 500 organizacijas. Autorė išmatavo 5 įgalinimo dimensijas, kurios buvo apibrėžtos ir išnagrinėtos ankstesniuose darbuose (1995). Tyrimas parodė, kad darbo neaiškumas neigiamai koreliuoja su įgalinimu. Teigiamai koreliuoja socialinė politika, priėjimas prie informacijos ir klimatas, skatinantis dalyvavimą. Priėjimas prie resursų, kaip bebūtų, nėra siejamas su įgalinimu. Tyrimo metu autorė atrado, kad aukštesnį išsilavinimą turintys vadybininkai kur kas geriau įgalina savo komandos narius. Lashley (1999) papildė Spreitzer (1996) reikalavimus darbuotojų įgalinimui skatinti, jie pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė. Darbuotojų įgalinimo priemonės per vadybines reikšmes**

Vadybinis sprendimas	Naudojama iniciatyva
Darbuotojų įgalinimas per <i>dalyvavimą</i> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonominės darbo grupės;</li> <li>• „viskas, ko prireiktų“ apmokymai;</li> <li>• Darbo praturtinimas;</li> <li>• Darbo pasitarimai;</li> <li>• Darbuotojų vadovai.</li> </ul>
Darbuotojų įgalinimas per <i>įsitraukimą</i> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokybės apskritimai;</li> <li>• Komandų instruktažas;</li> <li>• Pasiūlymų schemas.</li> </ul>
Darbuotojų įgalinimas per <i>atsidavimą</i> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojas dalijasi nuosavybės teise;</li> <li>• Pelno dalyba ir priedų sistemos;</li> <li>• Darbo sąlygų kokybės programos (darbo kaita, darbo plėtimas)</li> </ul>
Darbuotojų įgalinimas per <i>sumažintus vadovų lygmenis</i> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo pertvarkymas;</li> <li>• Pakartotiniai apmokymai;</li> <li>• Autonominės darbo grupės;</li> <li>• Darbo praturtinimas;</li> <li>• Pelno dalyba ir priedų sistemos.</li> </ul>

Šaltinis: Lashley, C., 1999, p. 169 – 191.

Lashley (1999) apibrėžė įgalinimo priemones per organizacijos vadybos reikšmes ir suskirstė į 4 pogrupius: dalyvavimas, įsitraukimas, atsidavimas ir sumažinti vadovų lygmenys. Sunku atskirti ribas tarp įgalinimą lemiančių faktorių, tačiau tai būtina, nes diegiant šiuos kriterijus galima tikėtis darbuotojų įgalinimo organizacijoje.

Darbuotojų įgalinimas per dalyvavimą remiasi darbuotojų sprendimų priėmimo teise. Darbuotojai yra įgalinti priimti sprendimus per autonomines darbo grupes, apmokymus, darbo praturtinimo teorijas ir t.t. (žr. 3 lentelę).

Darbuotojų įgalinimas per išitraukimą labiau sietinas su konsultacijomis ir jungtiniu problemų sprendimu. Vadovai yra linkę priiminėti sprendimus, tačiau tikisi darbuotojų išitraukimo. Naudojamos tokios metodikos: kokybės apskritimai, pasiūlymų schemas ir komandų instruktazo programos (žr. 3 lentelę).

Darbuotojų įgalinimas per darbuotojų atsidavimą persipina su ankstesnėmis kategorijomis. Ši kategorija byloja apie darbuotojų atsakomybės suteikimą per įvairias apmokymų programas bei darbo pasitenkinimą. Šioje kategorijoje apeliuojama į darbuotojo savimonę siekiant pilnavertiško paslaugų klientui suteikimo (žr. 3 lentelę).

Darbuotojų įgalinimas per sumažintus vadovų lygmenis – stengiamasi įgalinti darbuotojus ir sumažinti vadovų lygmenų hierarchiją. Vadovų lygių sumažinimas leidžia įgalinti darbuotojus, taip pat sumažinti kaštus bei padidinti įmonės pelną (žr. 3 lentelę).

Tiek Spreitzer (1996), tiek Lashley (1999) tyrinėjo darbuotojų įgalinimą lemiančius faktorius organizacijoje. Autoriai nustatė, kad didžiausią įtaką įgalinimui turi organizacijos aplinka, vadovai, kolegos, politika ir k.t. Taigi, norint įdiegti darbuotojų įgalinimą būtina sutelkti dėmesį į vadovų įtraukimą į darbą, skatinti darbuotojų išitraukimą ir atsidavimą, kurti socialines skatinimo programas, skirti premijas, iš esmės skatinti darbuotojų dalyvavimą.

### 1.3.2. Darbuotojų įgalinimo į darbą matavimo kriterijai

Toliau analizuojant darbuotojų įgalinimą svarbu nustatyti jo matavimo kriterijus. Lashley (1999), identifikavo 5 įgalinimo dimensijas, kurias apibūdina, analizuoja ir nustato darbuotojų įgalinimo laipsnį organizacijoje. Iš esmės tai mechanizmas, kuris nustato ribas ir kontekstus įgalinimo formai. Dimensijos pateiktos 4 lentelėje.

**4 lentelė. Darbuotojų įgalinimo dimensijos**

Dimensija	<i>Darbuotojų išitraukimas į gamybos linijos organizaciją</i>	<i>Darbuotojų išitraukimas į įgalintą organizaciją</i>
<b>Užduotis</b>	Maža veiksmų laisvė	Didelė veiksmų laisvė
<b>Užduoties paskirstymas</b>	Siekia gauti leidimą	Atsakinga autonomija
<b>Galia</b>	Ribojama iki užduoties atlikimo pabaigos	Daro įtaką organizacijos politikai

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

Dimensija	Darbuotojų įsitraukimas į gamybos linijos organizaciją	Darbuotojų įsitraukimas į įgalintą organizaciją
<b>Atsidavimas</b>	Apskaičiuotas	Moralinis
<b>Kultūra</b>	Grįsta griežta kontrole	Grįsta pasitikėjimu

Šaltinis: Lashley, C., 1999, p. 169 – 191.

Užduoties dimensija apibūna veiksmų laisvę, kuri ir sukuria įgalinimą atliekant užduotis. Dimensija apibrėžia, kokiais mastais įgalinimas leidžia interpretuoti materialius ir nematerialius organizacinius aspektus, liečiančius vartotojų pasitenkinimą. Geras pavyzdys būtų „*McDonald's*“ ir „*TGI Fridays*“ restoranų palyginimas. „*McDonald's*“ darbuotojams griežtai draudžiama keisti menu ir gaminti kitokius patiekalus. Šios įmonės darbuotojų įgalinimas, t.y. užduočių atlikimas, neturi veiksmų laisvės. „*TGI Fridays*“ leidžia klientams užsisakyti patiekalų, kurių nėra menu. Kartą vienas klientas po pietų paprašė cigaro. Nors restoranas asortimente cigarų neturėjo, darbuotojas nubėgo į gretimą tabako parduotuvę ir nupirko klientui cigarą. Klientas liko labai sužavėtas ir parašė puikų atsiliepimą apie šį restoraną (Lashley, 1999). Šiuo atveju, galima teigti, kad „*TGI Fridays*“ turi labai aukštą darbuotojų įgalinimo lygmenį, kuris suteikia darbuotojams veiksmų laisvės bei leidžia patiems priimti sprendimus.

Užduoties paskirstymo dimensija apibūdina individualų darbuotojų arba grupių naudojimąsi atsakingu autonomiškumu atliekant savo užduotis. Iš esmės tai parodo, ar darbuotojui reikia leidimo atlikti užduotį, ar jis gali pats nuspręsti ir būti atsakingas už savo veiksmus. Pavyzdžiui, „*McDonald's*“ restoranuose darbuotojai turi savo užduotis ir negali niekaip kitaip elgtis, nei jiems skirta. Jų veiksmai yra stipriai kontroliuojami ir jie neturi įgaliojimų spręsti klientų problemas arba nusiskundimus. Jeigu klientas paprašo pakeisti gėrimą, darbuotojas privalo atsiklausti vadovo ir tik tada gali vykdyti. „*Harvester*“ restoranai skiriasi įgalinimu ir jų darbuotojams leidžiama sprendimus priimti patiems, ar pakeisti gėrimą ar ne. Jiems nebūtina klausti vadovo, tiesiog būdami atsakingi už savo veiksmus, darbuotojai savarankiškai priima sprendimus (Lashley, 1999). „*Harvester*“ darbuotojai turi teisę suteikti nuolaidas ar duoti nemokamą patiekalą klientams, kurie turi nusiskundimų – tai puikus įgalinimo pavyzdys.

Galios dimensija apibrėžia darbuotojų galios jausmus, kuomet individai patiria įgalinimo rezultata. Šiai dimensijai kyla tokie klausimai: ką įgaliojimai yra įgalinti daryti, kiek jiems suteikti įgaliojimai yra iš tikrųjų susiję su jų atliekamomis užduotimis? (Lashley, 1999). Apibendrinus, darbuotojų galios dimensija atsispindi užduoties atlikimo procese. Tyrimas parodė, kad įgalintas darbuotojas neturi galimybės daryti įtakos politikai, kuri daro įtaką jam pačiam.

Atsidavimo dimensija nagrinėja prielaidas, kurios sukuria darbuotojo atsidavimą. Ši dimensija atsako į tokius klausimus: kokie būdai naudojami tradicinėje kompanijoje, kur atsidavimas yra apskaičiuojamas ir paremtas išorine materialia vertimi; kiek iniciatyva sukelia moralinį atsidavimą, kai darbuotojas jaučia asmeninę atsakomybę už savo darbą?

Kultūros dimensija apibūdina tai, kaip organizacinė kultūra puoselėja įgalinimo jausmus darbuotojams. Analizuojami atvirumo, mokymosi, darbuotojų įsitraukimo ir pasitikėjimo kūrimo aspektai organizacijoje.

Naudojant šį penkių dimensijų modelį, galima nustatyti skirtingas darbuotojų įgalinimo formas bei lygmenis. Autonomiškos darbo grupės leidžia darbuotojams tiesiogiai įsitraukti į organizacijos veiklą. Toks metodas sukuria pasitenkinimo jausmą, susietą su priklausymu komandai, be to, tai skatina lojalumą ir darbuotojų įsitraukimą.

#### 1.4. Darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo nauda verslui

Per pastarąjį dešimtmetį darbuotojų įsitraukimo programos tapo labai populiarios. Šios programos padėjo daugumai įmonių padidinti produktyvumą, skatino inovacijų diegimą, mažino kaštus, didino darbuotojų moralę, įtraukiant lojalumą, mažinant darbuotojų konfliktus, kuriant industrinę harmoniją organizacijoje. Neseniai atlikus tyrimą apie darbuotojų įsitraukimą, nustatyta, kad daugiau kaip pusė didžiųjų kompanijų JAV ir Europoje naudoja įvairias darbuotojų įsitraukimo programas, pavyzdžiui, kokybės apskritimus, darbo grupes, užduočių atlikimo grupės (Cusumano, 1994). Cusumano (1994) yra pasakęs, kad būtų labai sunku surasti bent vieną organizaciją, kuri būtų pasiekusi labai gerų rezultatų, pavyzdžiui, išvysčiusi aukštą produktyvumą bei aukštą prekių ar paslaugų kokybę, be paralelinės darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą programos įdiegimo.

Matthes (1993) atliko tyrimą, kurio metu 1000 respondentų iš įvairių pramonės šakų buvo apklausti apie problemas, susijusias su žmogiškaisiais ištekliais. Darbuotojų įsitraukimas 45 procentų visų respondentų buvo įvertintas kaip vienas iš pagrindinių 3 spręstinių problemų. Kitoje apklausoje, atliktoje Didžiojoje Britanijoje, apklausta 1 500 darbuotojų, iš kurių 85% nurodė, jog naudojami bent vienu darbuotojų įsitraukimo metodu savo darbo vietoje.

Puikus pavyzdys būtų kompanija „SRC“, kuri užsiima variklių remontu. Ši kompanija padidino savo pardavimus nuo 16 mln. dolerių 1983 m. iki 100 mln. dolerių 1993 m. paprasčiausiai suteikusi visiems savo darbuotojams visas turimas žinias apie šį verslą (Cohen, 1994). Darbuotojai, žinodami įmonės perspektyvą, darbo specifiką ir kitus niuansus, sugebėjo įsitraukti į veiklą ir taip padidinti pardavimus. Apibendrinus šių ir kitų autorių teiginius, galima apibrėžti darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą rezultatus (Bullock ir Powell, 2012):

- Patobulėjusi organizacinių sprendimų priėmimo sistema;

- Išaugęs pasitenkinimas darbu;
- Išaugusi darbuotojų gerovė;
- Skatinamas įgalinimas, darbo pasitenkinimas, kūrybingumas, atsidavimas, motyvacija;
- Skatinamas darbuotojų produktyvumas.

Kiti autoriai darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip darbuotojo indėlį kuriant produktą arba teikiant paslaugą. Neseniai atlikti tyrimai įrodė, kad darbuotojų įsitraukimo efektyvumas atsispindi įmonės prekių ar paslaugų kokybėje, turi įtakos organizacijos lankstumui ir veiklai (Surmukadas, 2006).

Darbuotojų įsitraukimas skatina kitą teigiamą reiškinį, t.y. darbuotojų įgalinimą. Šių veiksnių ryšys neabejotinas, iš esmės darbuotojų įgalinimas negalėtų egzistuoti be darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą. Todėl dažniausiai įsitraukę darbuotojai bėgant laikui tampa įgalinti ir tokiu būdu įmonei sukuria papildomų pranašumų. Darbuotojų įgalinimo privalumai gali būti suskirstyti į dvi dalis (Bryman ir kt., 2005):

- *Privalumai organizacijai.* Globali konkurencija ir verslo aplinkos kitimas privertė organizacijas keistis ir ieškoti būdų, kaip patobulinti efektyvumą bei veiklą. Organizacijos ieško būdų kaip efektyviau kontroliuoti kaštus, kaip būti lankstesnėms ir kaip kelti produkto ar paslaugos kokybę. Tyrimais įrodyta, kad darbuotojų įgalinimas, organizacijai padeda pasiekti aukštesnių rezultatų, tokiu būdu galima tapti konkurencingesniais. Tačiau išmatuoti konkrečią ekonominę naudą įdiegiant darbuotojų įgalinimo programą yra pakankamai sunku;

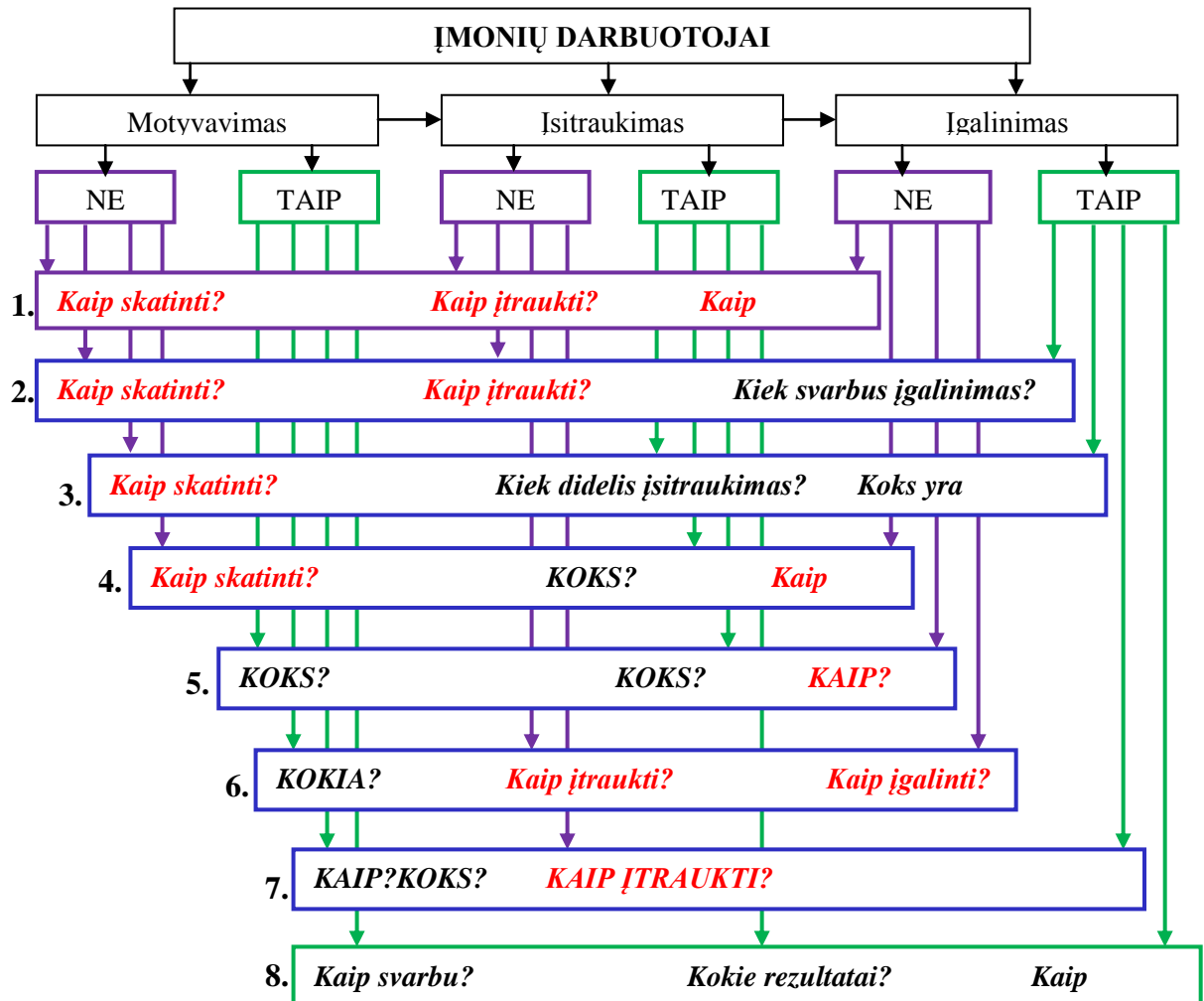
- *Privalumai individui.* Darbuotojų įgalinimas turi naudos ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui. Tyrimais įrodyta, kad darbuotojai, kurie laiko save įgalintais, sumažina su darbu susijusius konfliktus. Šie respondentai teigia, kad įgalinimas padeda sumažinti emocinį įsitempimą. Taip pat teigiama, kad įgalinti darbuotojai patiria didesnę darbo pasitenkinimą, motyvaciją ir organizacinį lojalumą. Be to, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą siekiant bendrų organizacinių tikslų. Individualius privalumus daug sunkiau apibrėžti, nes jie yra kur kas subjektyvesni.

Kiti autoriai taip pat sutinka, kad darbuotojų įgalinimo procesas negali būti pritaikytas kiekvienai organizacijai. Jis gali būti pritaikomas tik tada, kai vidiniai ir išoriniai įgalinimo strategijos poreikiai atitinka ir organizacija yra linkusi pakeisti esamą padėtį. Šie lūkesčiai gali būti valdžios, kontrolės ir pasitikėjimo bei rizikos prisiėmimo pavyzdžiai dabartinėje organizacijoje (Honald, 1997).

Išnagrinėjus motyvavimo svarbą įmonėje, pateikus argumentus už darbuotojų įsitraukimą, teoriškai atskleidus jo ryšį su darbuotojų įgalinimu ir tiriamų įmonės aspektų naudą organizacijoms, galima pasiūlyti metodologiją ir sudaryti tyrimo modelį, kuriuo remiantis, galima iširti ir įvertinti konkrečių organizacijų darbuotojų motyvavimo, jų įsitraukimo ir įgalinimo sistemas. Apie tai – kitame skyriuje.

### 1.5. Darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemos tyrimo metodai: pasirinkimo pagrindimas

Jau išsiaiškinta, kad darbuotojų įgalinimo sistema tiesiogiai priklauso nuo jų įsitraukimo, o pastarasis pasiekiamas užtikrinus darbuotojų motyvaciją. Universalių schemų, kurių pritaikymas leistų įgalinti darbuotojus nėra atrasta, dauguma autorių (Honold, 1997, Kim, 2006, Nohria ir kt., 2008,) sutinka, kad kiekviena įmonė savo viduje turėtų vertinti ir išsiaiškinti jai tinkamą sistemą.



5 pav. Loginis tyrimo modelis.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Maslauskaite, 2008.

Taigi, identifikavus praktinį neapibrėžtumą, susijusį su darbuotojų įgalinimu ir remiantis apibendrinta medžiaga, galima pasiūlyti konkrečių organizacijų darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemos tyrimo modelį. 5 paveiksle pateikta schema, kuria vadovaujantis ir bus konstruojamas tyrimas, o joje atsispindi svarbiausi įmonės darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo momentai, kurie telpa į tipinių probleminių klausimų rėmus (kas? kodėl? kaip? – Maslauskaitė, 2008). Schema paaiškina trijų nežinomųjų tyrimo logiką: pirmiausia išsiaiškinama, ar reiškinys būdingas

įmonei ir koks jis, tada tiriama kodėl jis būdingas, kokiomis priemonėmis galima būtų įgyvendinti procesų tobulinimą.

Šiam modeliui įgyvendinti pasirinktas konkretus tyrimo instrumentas – anketa arba klausimynas ir konkrečios analogiškos veiklos įmonės, veikiančios skirtingose šalyse. Apklausoje metodo pasirinkimas gali būti pagrįstas ligšiolinių tyrimų rezultatų ir išvadų dažnumu. Jau minėta, kad daugelis autorių pripažįsta, jog daugeliui konkrečių įmonių taikomi universalūs darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo skatinimo bei jų įgalinimo principai gali ne tik būti neveiksnūs, bet ir sukelti priešingą efektą (Jacobsen ir kt, 2011), o pasitaikantys mokslinių studijų prieštaravimai, pavyzdžiui, priešingos rekomendacijos, apsunkina konkrečios įmonės darbuotojų sistemos įgalinimo vertinimą. Pavyzdžiui, kontrolė siejama su galimybe atlyginti pagal nuopelnus (Nohria ir kt, 2008), tačiau kiti autoriai (Herzberg, 1987, Jacobsen ir kt., 2011) teigia, kad perdėta kontrolė konkrečiose įmonėse yra itin reikšmingas demotyvacijos veiksnys. Tokiu atveju vienintelė išeitis yra individualizuoti įmonių darbuotojų įgalinimo sistemų vertinimą – kiekvienai įmonei sukurti universalias savo darbuotojų įgalinimo sistemos vertinimo priemones, suteikiant galimybes tas priemones adaptuoti individualiai. Daug autorių (Herzberg, 1987, Kim, 2006 ir daugelis kitų) pripažįsta, kad tokių priemonių kūrimo atveju efektyviausias metodas tyrimams – įmonių darbuotojų apklausa.

Remiantis moksline logika, reikalinga pradėti nuo teorinio modelio (jis pateiktas 5 pav.), kuris yra situacijos stebėjimų pasekmė. Sudarius atitinkamą teorinį modelį (1 uždavinys), pasirenkami ir pagrindžiami metodai, kurie tiktų modelio patvirtinimui ir tyrimui (2 uždavinys). Pasirinkus tinkamiausią metodą iš metodų aibės, sudaromas pagrindinis tyrimo instrumentas – anketa, šiame darbe vadinama klausimynu. Anketos sudarymas ir pagrindimas yra svarbus metodologinis tyrimo etapas (3 uždavinys). Paskutinis žingsnis – tai numatyti galimus tyrimo rezultatus ir pristatyti jų interpretavimo priemones (4 uždavinys).

Tyrimas turėtų atskleisti konkrečių įmonių procesus, susijusius su darbuotojų įsitraukimu ir įgalinimu iš pačių darbuotojų perspektyvos. Tiriant šiuos procesus anketavimas yra tinkamiausias jų identifikavimo instrumentas, nes tiriami kokybiniai dydžiai, kurių negalima niekaip kitaip išmatuoti, tik apklausiant organizacijų darbuotojus ir jų atsakymus suvedant į vertinimų skales.

## 2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮGALINIMO ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Pirmojoje darbo dalyje buvo atlikta teorinė literatūros šaltinių analizė ir įvardyti pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo aspektai: esmė, veiksniai ir nauda. Konkrečių įmonių atvejai, nors ir turintys daug universalios atvejo charakteristikų, paprastai pasižymi ir specifiniais bruožais. Tiriant konkrečius atvejus neišvengiamai taikomi universalūs tyrimo principai, tačiau svarbu ir apibendrinti atvejo unikalumą bei tyrimo pabaigoje prieiti universalių praktiškai pritaikomų išvadų.

Šioje dalyje pristatoma konkrečių dviejų vienodos veiklos įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemų tyrimo metodologija. Pirmiausiai iškėlus tyrimui tikslą, apibrėžiami uždaviniai. Tuomet aprašomi tiriami subjektai pagal išankstinius turimus duomenis ir informaciją bei formuluojami pagrindinio tyrimo instrumento – anketos – klausimai. Jie yra paaiškinami ir pagrindžiami. Apibendrinus tyrimo anketos struktūrą, pagrindžiamas ir tyrimo modelis.

Apibendrintos metodologijos taikymo rezultatai vėliau atskleidžiami trečiojoje darbo dalyje.

### 2.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Jau minėtas darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo kiekvienoje įmonėje aktualumas ir svarba turėtų skatinti kiekvieną ūkinį subjektą atlikti šių procesų monitoringą savo viduje. Vykstančių procesų stebėjimas padėtų identifikuoti specialių programų ar priemonių poreikį bei atskleistų įmonės rezultatų gerinimo galimybes.

Šiame darbe įvardyta praktinė problema – priemonių ir tyrimų, padedančių valdyti ir nustatyti įmonės darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo procesus, trūkumas, lėmė darbo tikslą – tirti ir vertinti konkrečių įmonių darbuotojų įsitraukimą ir įgalinimą. Darbo tyrimui keltinas siauresnis tikslas. Siekiant kryptingai įgyvendinti užsibrėžtą siekį, tyrimas turėtų atskleisti ir parodyti būdus, kaip tirti konkrečios organizacijos procesus.

**Tyrimo objektas** – dvi užsakomųjų skrydžių bendrovės, vykdančios savo veiklą skirtingose šalyse – Lietuvoje ir Lenkijoje. Abi kompanijos yra ambicingos ir ryžtingai žengia į Europos bei Azijos rinkas. Kompanijų veiklos pobūdis reikalauja itin didelio dinamiškumo bei lankstumo iš savo darbuotojų, kurie ir bus pagrindiniai tiriamieji šiame darbe.

**Tyrimo hipotezės.** Darbe tiriamas motyvavimo aspektas laikomas esmine prielaida geresniems vadybiniais bei kiekybiniais įmonės rezultatams pasiekti. Keltina hipotezė, kad įmonės, efektyviai motyvuodamos darbuotojus, susitvarko su jų įsitraukimo problema. *Pirmoji hipotezė: darbuotojų motyvavimas įmonėje tiesiogiai susijęs su jų pasitenkinimu, o atitinkamai patenkinant darbuotojų poreikius yra lengviau juos motyvuoti.*



*Antroji hipotezė: darbuotojų motyvavimas įmonėje tiesiogiai susijęs su jų įsitraukimu, o atitinkamai motyvuojant darbuotojus yra lengviau pasiekti aukštesnį jų įsitraukimo ir įsipareigojimo laipsnį. Šią hipotezę galima patikrinti konkrečiu tiriamu atveju, įvertinant dviejų skirtingų įmonių motyvavimo priemones ir jų sėkmingumą bei ištiriant įmonės motyvavimo bei darbuotojų įsitraukimo ryšį.*

Trečioji hipotezė keltina siejant įsitraukimo ir įgalinimo sistemų funkcionalumą bei jų ryšį: *darbuotojų įgalinimas yra atitinkamas taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių efektyvumui ir tiesiogiai priklauso nuo jų įsitraukimo, todėl įmonė, kuri geriau užtikrina darbuotojų įsitraukimą, turės ir efektyvesnę įgalinimo sistemą.* Šios hipotezės tikrinimas yra galimas ištyrus įsitraukimą abiejose įmonėse ir patikrinus, ar labiau įsitraukę darbuotojai yra tos įmonės, kurioje įgalinimo sistema veikia sklandžiau.

Siekiant patikrinti šias tris hipotezes, atitinkamai yra keliamas darbo tyrimo tikslas.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti tiriamų įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo specifiką bei ją įvertinti. Pasiūlius ir apibendrinus tyrimo metodus, įgyvendinami ir su tyrimo tikslu susiję **uždaviniai**:

1. Aprašyti ir pagrįsti tyrimui naudojamų metodų tinkamumą;
2. Pagrįsti tyrimo modelį;
3. Sudaryti tyrimo klausimyną bei jį pagrįsti;
4. Apibendrinti tikėtinus rezultatus bei galimus klausimyno trūkumus prieš tyrimą.

Pagrindiniu tyrimo metodu pasirinkta įmonių darbuotojų apklausa. Apklausos metodas vienintelis iš metodų aibės atskleidžia personalo požiūrį ir vertinimą bei, duotuoju atveju, objektyviausiai atspindės įmonės vidaus realybę (plačiau – 1.5. skyriuje).

Buvo apklausiami visi darbuotojai, nediferencijuojant anketų vadovams ir jų pavaldiniams. Toks pasirinkimas yra pagrįstas siekiu gauti realius ir reprezentatyvius rezultatus. Anketos rezultatų analizei naudoti įvairūs statistiniai metodai, apie kuriuos bus kalbama šios dalies tolesniuose skyriuose, o kitame skyriuje pateikiamas viso tyrimo modelis ir aptariamas jo pagrįstumas.

## 2.2. Tyrimo modelis ir jo pagrįstumas

Darbuotojų nuomonė ir požiūris yra esminiai parametrai objektyviai vertinant įmonės padėtį. Tam, kad būtų gauti patikimi rezultatai, tyrimo anketa turi būti parengta logiškai, ji turėtų atitikti apibendrintą tyrimo modelį bei atskleisti organizacijos procesų esmę. Šiame skyriuje pateikiamas tyrimo aprašymas pagal jo charakteristikas (2.2.1.), pristatoma tyrimo anketos struktūra (2.2.2.) ir aptariamos duomenų analizės priemonės (2.3.)

### 2.2.1. Tyrimo charakteristikos

Remiantis teorinėje dalyje apibendrintais duomenimis, buvo išskirtos esminės sąvokos, jų apibrėžimai bei įvairūs papildomi teoriniai duomenys, pasitarnausiantys anketos sudarymui. Tikslinga klausimyną skaidyti į kelias dalis, išlaikant struktūrą bei paklūstant bendriems klausimynų sudarymo principams.

**Tyrimo imtis** – tai tiriamų įmonių darbuotojai, neatsižvelgiant į jų pareigas ar bet kokius kitus kriterijus. Pagrindinis imtį apibrėžiantis kriterijus ir yra buvimas tiriamų įmonių darbuotoju.

Imties dydis, arba kitaip, darbuotojų skaičius, kurį būtina apklausti, buvo skaičiuojamas pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2002, Pukėnas, 2009):

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

kur  $n$  – imties dydis,

$N$  – populiacijos dydis,

$\Delta$  – sisteminė paklaida ( $\Delta = 0,5$ ).

Duotuoju atveju tiriamą populiaciją sudaro 108 Lietuvos įmonės ir 101 Lenkijos darbuotojas. Pagal šią formulę reikia apklausti 85 Lietuvos darbuotojus (apklausta 87) ir 80 Lenkijos darbuotojų (gautas 81 atsakymas), kad apibendrinti jų nuomonės rezultatai būtų validūs ir atspindėtų realią padėtį įmonėse.

**Respondentų charakteristika** – tyrime dalyvaus visi tiriamų aviakompanijų darbuotojai: visų lygių vadovai, administracijos darbuotojai bei skrydžius vykdomasis personalas.

**Pasirinktas tyrimo organizavimas** – tai virtualus anketavimas, patalpinant klausimyną į virtualią bazę bei jo nuorodą išsiunčiant visiems tiriamų įmonių darbuotojams. Išlaikyti visi anketavimo tyrimo etikos reikalavimai. Anketa yra anoniminė, joje neprašoma atskleisti asmeninių ar identitetą nustatyti padedančių duomenų. Klausimai suformuluoti nepažeidžiant privatumo principų, nėra provokuojantys ar tendencingi. Taip pat paliekama laisvė apsispręsti, dalyvauti tyrime ar ne, tačiau taip pat pateikiami argumentai, kodėl yra svarbūs ir reikšmingi kiekvieno iš darbuotojų atsakymai.

*Klausimyno sudarymo logika ir algoritmas.* Klausimynas sudarytas gilinantis į trijų procesų dimensijas, t.y. darbuotojų motyvavimą, įsitraukimą ir įgalinimą. Visų pirma kiekvienas klausimų blokas pradedamas pirminių klausimu, siekiant išsiaiškinti darbuotojo nuomonę, kuri gali būti spontaniška ir pagrįsta tik jo savijauta ir nusistatymu. Tolesni klausimai yra susiję su konkrečiais kiekvieno iš procesų požymiais ir atskleidžia ne tik subjektyvų darbuotojo vertinimą, bet ir suteikia informacijos apie organizacijoje vykstančius procesus.

Teorinis modelis, pagal kurį parengtas klausimynas, gali būti paaiškinamas vertikaliai ir nuosekliai. Jeigu žiūrėsime į klausimyno informatyvumą klausimų blokų požiūriu, kiekvienas jų

atskleis su vienu procesu susijusias detales ir duomenis. Svarbu pabrėžti, kad blokai išdėlioti hierarchiškai pagal teorijos logiką: pirmiausia klausimynas pradedamas nuo motyvavimo tyrimo, tada pereinama prie darbuotojų įsitraukimo ir galiausiai darbuotojų įgalinimo klausimų.

Kiekviena dimensija tiriama keliant klausimus apie faktą (procesų savybių, programų egzistavimą), apie fakto būdą ir charakterį („kaip vyksta“, „koks yra procesas?“), apie fakto ir procesų rezultatus („kas iš to seka?“, „kas keistina?“). Klausimyną sudaro klausimai su pasirinkimo galimybe ir keli atvirieji klausimai.

Pažymėtina, kad kiekviename iš klausimų blokų yra tiriami ir specifiniai aspektai, kuriuos galima pavadinti horizontaliaisiais tyrimo nežinomaisiais. Jie yra vienodos svarbos ir nuosekliai tiriami užduodant konkrečius klausimus. Tie nežinomieji tai: darbuotojo subjektyvus požiūris, objektyvi situacija, darbuotojo situacijos vertinimas, darbuotojo vertinimo subjektyvus pagrindimas ir darbuotojo nuomonė bei prioritetai apie keistinus ir tobulintinus procesus organizacijoje. Tyrimas vykdomas identifikuojant darbuotojų nuomonę apie procesus, kur reikalinga, įvedant skales. Darbuotojas gali tiksliau įvardyti vykstančius procesus ir jų stiprumą organizacijoje.

Kiekvienas klausimyno klausimas suformuluotas taip, kad nebūtų sufleruojami teisingi ar klaidingi atsakymai, klausimai yra tokie, jog darbuotojas neturi kito kelio, tik išreikšti savo nuomonę, o ne spėlioti, kaip yra gerai ar kaip turėtų būti, atsiribojant nuo tendencingos įtakos atsakymų tikslumui. Apibendrintina, kad modelio esmė – tai logiška teorinė schema, pagal kurią suformuluoti klausimai išlaikant visus korektiškumo ir efektyvaus tyrimo principus.

### 2.2.2. Tyrimo anketos struktūra

Tyrimo klausimyną sudaro 30 klausimų (žr. 1 priedas), kurie yra nuosekliai suskirstyti į tris klausimų blokus. Pastarieji – tai teorinės analizės ir apibendrintų duomenų rezultatas. Logika yra ta, kad pradedant nuo darbuotojų motyvavimo ir motyvuotumo problemų, sprendžiamos ir jų įsitraukimo problemos (pirma motyvuoti, toliau – įtraukti). Galų gale, kai darbuotojas yra įsitraukęs, seka kitas žingsnis – galios suteikimas arba įgalinimas.

Šio skyriaus tikslas – išanalizuoti sudarytą klausimyną, pagrindžiant klausimų įtraukimą ir svarbą. Ne ką mažiau svarbu kiekvieną klausimą aptarti tikėtinų rezultatų požiūriu bei numatyti galimas rezultatų interpretacijas iki apklausos įvykdymo ir duomenų surinkimo.

Klausimynas pradedamas demografiniais klausimais. Toliau seka įmonės procesų klausimų blokas, kuriame tėra trys klausimai ir jų funkcija labai paprasta – jie atskleidžia pirminį nesuformuotą, anketos neįtakotą darbuotojo nusiteikimą įmonės atžvilgiu. Trečiasis klausimų blokas – tai motyvavimo ir motyvuotumo klausimai (plačiau žr. 5.1. lentelę).

5.1 lentelė. Anketos klausimai ir jų siekiniai: I – III-sis klausimų blokai

Klausimų blokas	Klausimas	Nr.	Siekiniai	Cronbach alpha koeficientas
<b>I. Demografiniai klausimai</b>	Klausimas apie respondentų lytį.	1.	Išsiaiškinti respondentų imties susiskirstymą pagal lytį	0.54
	Klausimas apie respondentų išsilavinimą.	2.	Išsiaiškinti respondentų imties pasiskirstymą pagal išsilavinimą	0.214
	Klausimas apie respondentų darbo stažą įmonėje.	3.	Išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal jų darbo laikotarpį įmonėje	0,282
	Klausimas apie respondentų pareigas.	4.	Išsiaiškinti pasiskirstymą pagal pareigas.	0.282
	Klausimas apie respondentų veiklą įmonėje.	5.	Atskleisti respondentų pasiskirstymą pagal pareigas (administracija ar skrydžius vykdamasis personalas)	0.331
<b>II. Įmonės procesų klausimai</b>	Klausimas apie respondentų pasitenkinimą darbu.	6.	Išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti darbu, siekiant geriau interpretuoti jų atsakymus	0.772
	Kaip yra vertinami įvairūs įmonės aspektai?	7.	Išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina įmonės procesus.	0,766
	Ar respondentai ką nors keistų įmonėje?	8.	Išsiaiškinti įmonės problemines sritis.	-
<b>III. Motyvavimo klausimai</b>	Kaip ir kiek respondentai motyvuoti?	9.	Išsiaiškinti darbuotojų motyvuotumo laipsnį ir pasiskirstymą	0.767
	Kokios priemonės respondentus motyvuoja labiausiai?	10-11.	Išsiaiškinti darbuotojų motyvacijos prioritetus.	-
	Ar įmonė taiko ir kokias taiko, arba turėtų taikyti motyvavimo priemones?	12.	Išsiaiškinti, ar įmonė taiko motyvavimo priemones, ar jos atitinka darbuotojų poreikius.	-
	Kiek dėmesio įmonė skiria motyvavimui?	13.	Išsiaiškinti, kiek įmonei svarbus darbuotojų motyvuotumas, darbuotojų vertinimu.	0.252

Tolesnio, ketvirtojo, klausimų bloko tema yra įsitraukimas, o klausimų formulavimo ir pateikimo logika išlieka ta pati. Pirmiausia klausiama, ar darbuotojas įsitraukęs, kiti atsakymai atskleidžia darbuotojų ryšį ir santykį su įmone. Paskutinytis, penktasis, klausimyno blokas skirtas darbuotojų įgalinimui ir jų asmeniniam vertinimui, kaip įmonė sudaro sąlygas jiems išnaudoti savo sugebėjimus. Blokas pradedamas įvadu, kuris vienu sakiniu paaiškina, kas yra įgalinimas. Taip pasiekama, kad atsakantysis į klausimus suprastų, ko tikėtis ir ką jis turėtų vertinti (plačiau žr. 5.2. lentelę).

5.2 lentelė. Anketos klausimai ir jų siekiniai: IV-V-asis klausimų blokai

Klausimų blokas	Klausimas	Nr.	Siekiniai	Cronbach alpha koeficientas
IV. Įsitraukimo klausimai	Kiek respondentui svarbūs įmonės tikslai?	14	Surinkti pirminę informaciją apie darbuotojų įsitraukimą.	0.777
	Kaip respondentas atsiliepia apie įmonę, kalbėdamas su pažįstamais?	15.		0.766
	Kokia tikimybė, kad respondentas keistų darbo vietą?	16.	Išsiaiškinti, kiek darbuotojai lojalūs įmonei.	0.767
	Kokią įtaką respondento veikla daro įmonės rezultatams?	17.	Išsiaiškinti, ar respondentai jaučiasi pakankamai reikšmingi ir svarbūs.	0.785
	Kiek respondentas jaučiasi atsakingas už savo darbo rezultatus?	18.	Išsiaiškinti priimamos atsakomybės laipsnį.	0.797
	Kokią įtaką įmonės sėkmei daro darbuotojų įsitraukimas?	19.	Sužinoti darbuotojų vertinimą apie jų įsitraukimo reikšmę.	0.807
	Kiek, respondento nuomone, kiti darbuotojai įsitraukę į įmonės veiklą?	20.	Išsiaiškinti objektyvias darbuotojų įsitraukimo sąlygas.	0.781
	Ar įmonė skatina ir kaip skatina darbuotojų įsitraukimą?	21.	Išsiaiškinti įsitraukimo skatinimo sistemos ypatumus.	0.262
V. Įgalinimo klausimai	Ar respondantai visiškai išnaudoja savo galimybes ir potencialą? Nnuo ko tai priklauso?	22-23.	Išsiaiškinti, koks yra darbuotojų įgalinimo laipsnis.	0.247
	Kaip dažnai respondentui pakanka žinių ir informacijos savo pareigoms atlikti?	24.	Išsiaiškinti darbuotojo motyvacijos ir įgalinimo ryšį.	0.236
	Kaip įmonė aprūpina respondentus priemonėmis jų užduotims atlikti?	25.	Išsiaiškinti įgalinimo kokybę ir jo aspektus.	0.781
	Ar respondentams reikalingi papildomi mokymai?	26.		0.792
	Kaip dažnai jie gauna mokymus, jei pastarųjų prireikia?	27.		0.232
	Ar pakanka įgaliojimų ir atsakomybės efektyviam darbui atlikti?	28.		0.775
	Ar įmonei būdingos specifinės charakteristikos?	29.	Įvertinti, ar įmonėje yra geros sąlygos darbuotojų įgalinimui.	0.415
	Papildomi respondentų pasiūlymai įmonei.	30.	Išsiaiškinti, kas buvo praleista klausimyne.	0.838

Apžvelgus visus klausimyno blokus (platesnius paaiškinimus, pagrindimus ir komentarus žr. 2 priede), pasakytina, kad pagrindiniai jų yra trys: motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo klausimų blokai. Jų atsakymų rezultatai leis vertinti įmonės darbuotojų taikomą įgalinimo sistemą ir pastarųjų įsitraukimą kaip ir motyvuotumą ir motyvavimo būdus.

6 lentelėje apibendrinta kiekvieno iš klausimų blokų galimų atsakymų rezultatų matrica. Iš to galima daryti išvadą, kad galimi 8 atvejai derinant skirtingas įmonės galimybes.

**6 lentelė. Galimų tyrimo rezultatų apibendrinimo matrica**

<i>Atvejis</i>	<b>MOTYVAVIMAS</b>	<b>ĮSITRAUKIMAS</b>	<b>ĮGALINIMAS</b>	<i>Pastaba</i>
<b>1.</b>	<i>Ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Ne</i>	<b>Logiškas, įmanomas ir visiškai KEISTINAS</b>
<b>2.</b>	<i>Ne</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<b>Nelogiškas, mažai tikėtinas ir KEISTINAS</b>
<b>3.</b>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Taip</i>	<b>Logiškas, galimas, PAGEIDAUTINAS</b>
<b>4.</b>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<b>Logiškas, galimas, koreguotinas</b>
<b>5.</b>	<i>Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<b>Logiškas, galimas ir koreguotinas</b>
<b>6.</b>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Ne</i>	<b>Logiškas, koreguotinas ir KEISTINAS</b>
<b>7.</b>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<b>Mažiau tikėtinas, koreguotinas</b>
<b>8.</b>	<i>Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Taip</i>	<b>IDEALUSIS (tobulas) ATVEJIS</b>

Trys tiriami kintamieji čia surašyti nuosekliai ir kiekvienas jų gali įgyti vieną iš dviejų loginių reikšmių: „taip“ (reiškinys būdingas įmonei) arba „ne“ (reiškinys nebūdingas ar būdingas per silpnai). Šiuos galimus atvejus galima suskirstyti į tris atvejų grupes, pavyzdžiui: nepageidautini ir keistini atvejai (1, 2 ir 6), koreguotini atvejai (4, 5 ir 7) bei pageidautini atvejai (3 ir 8). Visų šių atvejų esmė apibendrinta 6 lentelėje.

Šiame skyriuje aptarti klausimai ir jų galimi atsakymų variantai bei galimi rezultatai (6 lent.). Klausimyno tikslas – išsiaiškinti, kokiam atvejui priskirtinos tiriamos įmonės, ir atitinkamai pateikti rekomendacijas jų veikimo rezultatams gerinti, kurie priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo ir

įgalinimo. Gauti anketos rezultatai bus interpretuojami statistinėmis analizės priemonėmis, kurios aprašytos tolimesniame skyriuje.

### 2.3. Duomenų analizės priemonės ir statistinė analizė

Apklauso metodas priskiriamas prie kokybinių tyrimo metodų, tačiau jis turi ir kiekybinės analizės bruožų, ypač tarpiniuose analizės etapuose. Kokybinių duomenų rezultatų interpretacija neapsieina be kiekybinių duomenų analizės ir įvairių statistinės analizės instrumentų taikymo. Šis tyrimas – ne išimtis.

Šiame darbe bus naudojama aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, duomenų grupavimo metodai ir pan. Siekis visapusiškai ir išsamiai išnagrinėti tyrimo objektą lėmė metodų trianguliacijos naudojimą. Surinkti pirminiai duomenys – tai tyrimo instrumento, apklauso, rezultatai. Šie duomenys turi būti statistiškai aprašyti ir kokybiškai interpretuoti, idant duotų konkrečius apčiuopiamus rezultatus ir leistų pasiekti tyrimo tikslą.

Klausimų pagrįstumą aprašo *Cronbach alpha* koeficientas, kuris skaičiuojamas SPSS programa kiekvienam klausimui atskirai ir visai anketai bendrai. Šio koeficiento apskaičiavimo rezultatai pateikiami 8.1 ir 8.2 lentelėse bei pristatomi 3 priede.

Šioje dalyje buvo įvardytas tyrimo tikslas ir uždaviniai, nuosekliai pagrįstas problemos tyrimo metodas, sudarytas ir rekonstruotas jo teorinis modelis, paaiškinta, kaip ir kokiū būdu sudaryta anketa, pagrįstas visas tyrimo klausimynas, galiausiai aptartos ir pagrindinės statistinės analizės priemonės. Laikoma, kad darbo dalies tikslas ir uždaviniai įgyvendinti, o kitoje dalyje bus atskleisti tyrimo rezultatai, jie interpretuojami bei pateikiamos rekomendacijos situacijai gerinti.

### 3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮGALINIMO SISTEMOS TYRIMO REZULTATAI

Dvi analogiškos veiklos įmonės, veikiančios skirtingose šalyse, gali turėti įvairių skirtumų: struktūrinių, organizacinių ar netgi kultūrinių. Jų palyginimas, gretinimas ir analizavimas leidžia realiai išmatuoti, kuri įmonė yra efektyvesnė, kuri iš jų turimus resursus išnaudoja rezultatyviau. Tad šios dalies tikslas – apibendrinti ir įvertinti gautus tyrimo rezultatus, laikytinas pasiektu, pateikus rekomendacijas.

Šioje dalyje buvo įvertintas duomenų patikimumas, taikant atsakymų koreliacijos ir *Cronbacho alpha* koeficiento atitikimą pageidautinam tikrinimą (3.1.). Kai duomenų patikimumas buvo įrodytas, pereita prie tyrimo hipotezių patikrinimo (3.1.1.) bei detalaus tyrimo rezultatų aprašymo ir apibendrinimo (3.1.2). Pateiktas tiriamų sistemų įvertinimas, atskleidžiant pagrindines jų tendencijas (3.2), rekomendacijos tirtoms įmonėms ir analogiškiems tyrimams bei jų metodologijų tobulinimui (3.3.).

#### 3.1. Apklausos rezultatų patikimumas ir atsakymų tarpusavio koreliacija

Vidinis tyrimo rezultatų patikimumas šiuo atveju tikrintas pasitelkiant koreliacinę analizę ir *Cronbach alpha* koeficientą. Abi šios statistinės priemonės parodo, kiek rezultatai patikimi lyginant skirtingus klausimyno klausimus (detalius SPSS skaičiavimų rezultatus žr. 3 ir 4 prieduose).

Klausimyno patikimumas – tai koreliacija tarp gautų testo rezultatų ir hipotetinių rezultatų. *Cronbacho alpha* koeficientas įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei suteikia galimybę patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi to paties dalyko. Jei anketos skalė yra sudaryta iš atsitiktinių klausimų, tai *Cronbacho alpha* koeficientas yra artimas 0. Jeigu visos skalės dispersija yra žymiai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį dalyką (Pukėnas, 2009).

Koreliacija įvertina, ar klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikrinti klausimų tarpusavio sąsajas. 7 lentelėje pateiktos visų anketos klausimų, kurie rėmėsi 5 balų skale koreliacijos. Aukštesnės nei 0,5 reikšmės – paryškintos, o netinkamos reikšmės, patenkančios į intervalą tarp [0; 2) įrašytos raudona spalva. Iš 7 lentelės galima suprasti, jog motyvavimo klausimai (6 ir 9) pakankamai stipriai koreliuoja su lojalumo klausimais (15 ir 16), kurie patys tarpusavyje taip pat koreliuoja bei koreliuoja su 14 klausimu, susijusių su įsitraukimo tematika. Mažiausiai su visų blokų (motyvavimo, lojalumo ir įsitraukimo) klausimais koreliuoja klausimas apie atsakomybės prisiėmimą, kuris taip pat priskirtas įsitraukimo tematikai ir 25 klausimas (apie įmonės gebėjimą aprūpinti darbo priemonėmis), nekoreliuojantis su 6 klausimu, lojalumo ir įsitraukimo blokų klausimais.



**7 lentelė. Klausimyno atsakymų tarpusavio koreliacija (koeficientas)**

Klausimo tema* Ir Nr.		Motyvavimas			Lojalumas		Įsitraukimas			Įgalinimas		
		@6	@9	@13	@15	@16	@14	@17	@18	@24	@25	@27
Motyva- vimas	@6	-	0.419	0.369	<b>0.541</b>	<b>0.728</b>	0.445	0.271	<b>0.098</b>	0.333	<b>0.135</b>	0.338
	@9	0.419	-	0.457	<b>0.549</b>	0.467	0.422	0.313	<b>0.199</b>	<b>0.505</b>	0.316	0.435
	@13	0.369	0.457	-	0.345	0.404	0.254	0.234	0.363	0.476	0.415	0.481
Loja- lumas	@15	<b>0.541</b>	<b>0.549</b>	0.345	-	<b>0.628</b>	<b>0.629</b>	0.394	<b>0.049</b>	0.308	<b>0.127</b>	0.461
	@16	<b>0.728</b>	0.467	0.404	<b>0.628</b>	-	<b>0.521</b>	0.269	<b>0.079</b>	0.395	<b>0.189</b>	0.38
Įsitraukimas	@14	0.445	0.422	0.254	<b>0.629</b>	<b>0.521</b>	-	0.491	<b>0.093</b>	0.224	<b>-0.05</b>	0.353
	@17	0.271	0.313	0.234	0.394	0.269	0.491	-	<b>0.159</b>	0.242	<b>0.034</b>	0.321
	@18	<b>0.098</b>	<b>0.199</b>	0.363	<b>0.049</b>	<b>0.079</b>	<b>0.093</b>	<b>0.159</b>	-	0.297	0.37	<b>0.116</b>
Įgalinimas	@24	0.333	<b>0.505</b>	0.476	0.308	0.395	0.224	0.242	0.297	-	0.36	0.31
	@25	<b>0.135</b>	0.316	0.415	<b>0.127</b>	<b>0.189</b>	<b>-0.05</b>	<b>0.034</b>	0.37	0.36	-	0.102
	@27	0.338	0.435	0.481	0.461	0.38	0.353	0.321	<b>0.116</b>	0.31	<b>0.102</b>	-

\*6.Kaip jaučiatės dirbdami įmonėje? 9.Kiek esate motyvuoti? 14.Kiek Jums svarbūs įmonės tikslai? 15.Kaip atsiliepiate apie įmonę?16.Kokia tikimybė, kad keistumėte darbo vietą? 17.Kokia Jūsų darbo įtaką įmonės rezultatams? 18.Kiek jaučiatės atsakingi už savo darbo rezultatus? 24.Kaip dažnai pakanka gaunamos informacijos? 25.Kaip įmonė aprūpina darbo priemonėmis? 27.Kaip dažnai gaunate papildomų mokymų, jei jų pririekia?

**8.1 lentelė. Klausimyno skalių klausimų Cronbach alpha koeficientas**

Cronbacho alpha	Standartizuotų elementų <i>Cronbacho alpha</i>	Klausimų skaičius
0.798	0.8	12

Kaip matoma iš 8.1 lentelės, gautasis *Cronbach alpha* koeficientas minėtiems klausimams yra 0,798 ir tenkina siekiamą koeficiento kriterijų. Kitoje – 8.2 – lentelėje pateikta kiekvieno klausimų statistika atskirai, o paskutinis jos stulpelis atspindi *Cronbacho alpha* pakitimą, jei klausimą eliminuotume. Pagal lentelės rodmenis visi klausimai yra atitinkamai reikšmingi, nes bendrasis alpha koeficientas yra didesnis už kiekvieną iš paskutinio lentelės stulpelio reikšmių.

**8.2 lentelė. Atskirų klausimų įtaka klausimyno patikimumui**

	Vidurkis be elemento	Kovariacija be elemento	Bendra koreliacija	Daugialypė kvadratinė koreliacija	Cronbacho alpha be elemento
@6	32.83	33.825	0.581	0.609	0.772
@9	32.66	31.939	0.603	0.506	0.767
@13	31.71	33.424	0.613	0.438	0.769
@14	33.29	35.424	0.575	0.488	0.777
@15	33.16	33.642	0.677	0.563	0.766
@16	32.19	31.4	0.597	0.671	0.767
@17	32.63	35.454	0.42	0.301	0.785
@18	32.63	37.164	0.258	0.229	0.797
@20	32.87	36.056	0.515	0.429	0.781
@24	32.94	36.113	0.511	0.395	0.781
@25	33.13	36.635	0.329	0.417	0.792
@27	32.1	30.555	0.546	0.417	0.775

8.2 lentelėje taip pat pateikta klausimo ir klausimyno bendroji koreliacija, kurios rodiklis kinta nuo 0,258 (18 klausimas) iki 0,613 (13 klausimas). Anksčiau apibūdinti klausimų tarpusavio koreliacijos koeficientai nebuvo pakankamai aukšti, tačiau dvipusis Pirsono koreliacijos testas parodė, kad dauguma koeficientų yra statistiškai reikšmingi su 0,01 ir 0,05 proc. reikšmingumo lygmeniu (žr. 4 priede).

Iš to, kas pasakyta, galima apibendrinti, kad klausimyno patikimumas yra tenkinantis keliamą kriterijų, o jo rezultatų interpretavimas seka toliau kituose skyriuose.

### 3.1.1. Hipotezių tikrinimo rezultatai

Antroje darbo dalyje buvo iškeltos trys hipotezės, kurias, pritaikius papildomas statistinės analizės priemones, galima patikrinti. Čia pateikiami pirmų dviejų hipotezių tikrinimo rezultatai, trumpai aprašant tikrinimo logiką ir kokios priemonės buvo naudotos, o trečiosios hipotezės rezultatai pateikiami 3.3. skyriuje, apibendrinus įmonių įgalinimo sistemas.

*Pirmoji hipotezė: darbuotojų motyvavimas įmonėje tiesiogiai susijęs su jų pasitenkinimu, o atitinkamai patenkinant darbuotojų poreikius yra lengviau juos sumotyvuoti.* Ši hipotezė buvo tikrinama siejant darbuotojų pasitenkinimo ir motyvavimo ryšį. Tikrinta, koks jis tarp patenkintų ir motyvuotų darbuotojų ir ar galima išskirti vyraujančią tendenciją darbuotojų atsakymuose.

Tam, kad būtų identifikuotas darbuotojų pasitenkinimo ir motyvuotumo ryšys, buvo tikrinami respondentų atsakymai į susijusius klausimus, tiek Lietuvos, tiek Lenkijos įmonės atveju (rezultatai pateikti 9.1 ir 9.2 lentelėse).

**9.1 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvuotumo ryšys Lietuvos įmonėje**

Lietuvos įmonėje		Pasitenkinimas – patenkinti darbuotojai					VISO
		Ne	Mažai	Vidutiniškai	Gerai	Labai	
Motyvuotumas – motyvuoti darbuotojai	Ne	-	-	-	1	1	2
	Mažai	-	4	5	4	-	13
	Vidutiniškai	-	3	13	10	1	27
	Gerai	-	-	5	21	4	30
	Labai	-	1	1	5	6	13
VISO		0	8	24	41	12	85

**9.2 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo ir motyvuotumo ryšys Lenkijos įmonėje**

Lenkijos įmonėje		Pasitenkinimas					VISO
		Ne	Mažai	Vidutiniškai	Gerai	Labai	
Motyvuotumas – motyvuoti darbuotojai	Ne	-	-	-	-	-	0
	Mažai	-	-	-	-	-	0
	Vidutiniškai	-	-	6	9	-	15
	Gerai	-	3	6	21	3	33
	Labai	-	-	3	21	9	33
VISO		0	3	15	51	12	81

9.1 ir 9.2 lentelės atitinkamai parodo darbuotojų pasitenkinimo ir motyvuotumo santykį ir jų dažnumą. Pagal lentelių duomenis galima išskirti 3 atvejus, kurie pateikti 10 lentelėje.

**10 lentelė. Darbuotojų motyvuotumo atitikimas pasitenkinimui Lietuvos ir Lenkijos įmonėse**

	Lietuvos įmonėje		Lenkijos įmonėje	
	Atvejai	Procentai	Atvejai	Procentai
Labiau patenkinti, nei motyvuoti	26	31%	12	15%
Motyvacija atitinka pasitenkinimą	44	52%	36	44%
Labiau motyvuoti, nei patenkinti	15	17%	33	41%
VISO	85	100%	81	100%

52 proc. Lietuvos ir 44 proc. Lenkijos įmonėse atvejų darbuotojo pasitenkinimo lygis atitinka darbuotojo motyvacijos lygį. Lietuvos įmonėje sutiktas 31 proc. atvejų, kai darbuotojas labiau

patenkintas, nei motyvuotas ir 17 proc. atvejų, kai darbuotojai labiau motyvuoti, nei patenkinti (Lenkijos įmonėje atitinkamai 15 ir 41 proc. atvejų). Galima teigti, kad duotuoju atveju hipotezė apie pasitenkinimo ir motyvuotumo ryšį pasitvirtino – dažniausiai motyvuotumo lygis atitinka pasitenkinimo lygį.

Pagal tą pačią logiką buvo tikrinama ir *antroji hipotezė*, teigianti, kad *darbuotojų motyvavimas įmonėje tiesiogiai susijęs su jų įsitraukimu, o atitinkamai motyvuojant darbuotojus yra lengviau pasiekti aukštesnį jų įsitraukimo ir įsipareigojimo laipsnį*. Jos tikrinimui reikalingi pirminiai duomenys pateikti 5 priede, o 11 lentelėje apibendrinti rezultatai. Iš jų sprendžiame, kad vėlgi motyvuotumo lygis dažnai lemia atitinkamą įsitraukimo lygį, kurie sutapo 46,5 proc. atvejų Lietuvos įmonėje, ir 41 proc. – Lenkijos. Labiau motyvuotų darbuotojų, nei įsitraukusių pasitaikė atitinkamai 8,1 ir 26 proc., labiau įsitraukusių, nei motyvuotų – 44,3 ir 33 proc.

**11 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo atitikimas jų motyvuotumui Lietuvos ir Lenkijos įmonėse**

	Lietuvos įmonėje		Lenkijos įmonėje	
Labiau motyvuoti, nei įsitraukę	7	8.1%	21	26%
Įsitraukimas atitinka motyvaciją	40	46.5%	33	41%
Labiau įsitraukę, nei motyvuoti	39	45.3%	27	33%
<i>VISO</i>	86	100%	81	100%

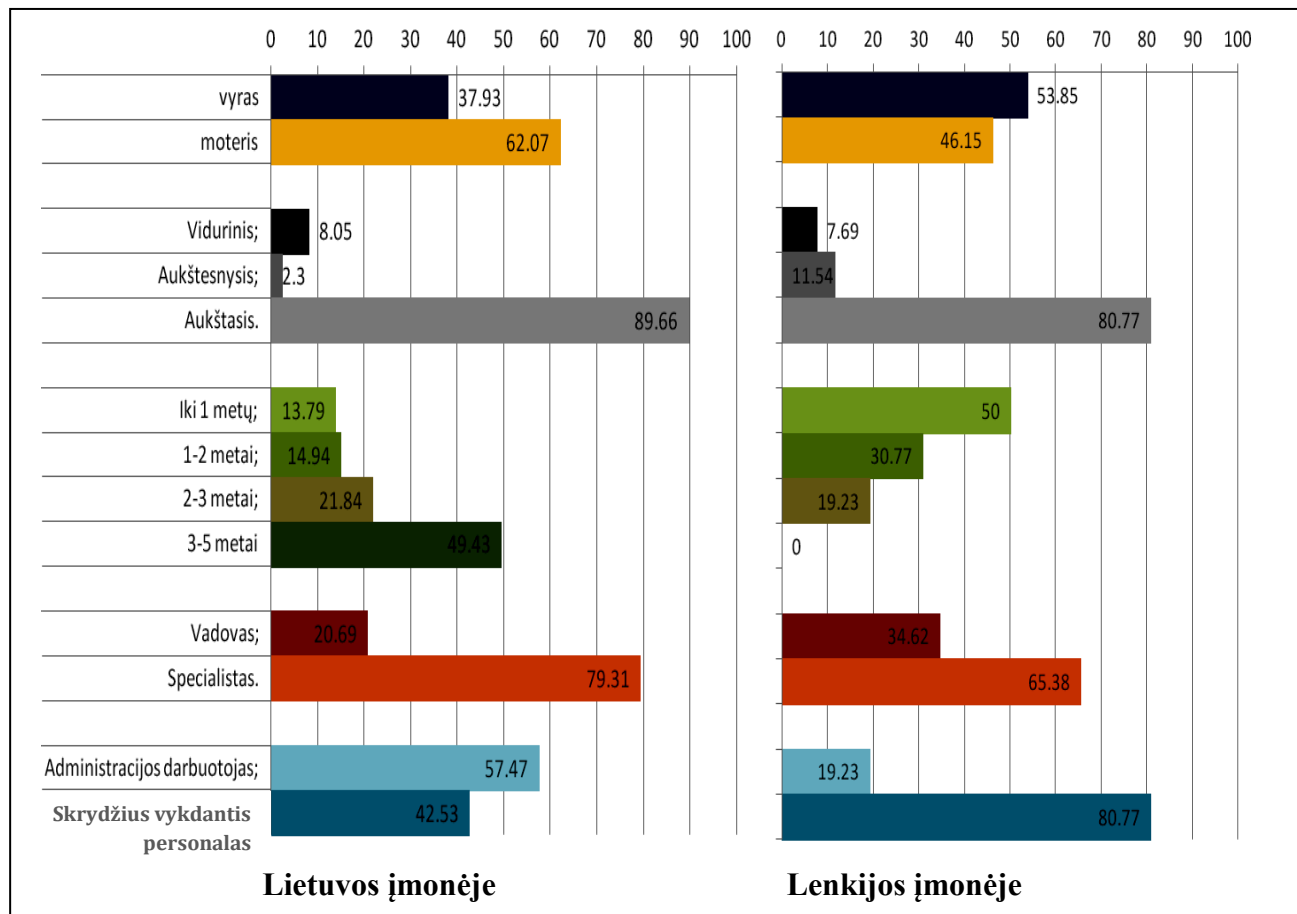
Pastebime, kad dažniausi yra atitikimo atvejai, tačiau taip pat pastebėtina, kad labiau įsitraukusių, nei motyvuotų darbuotojų pasitaikė daugiau, kas iš dalies turėtų prieštarauti prielaidai, kad motyvacija vienareikšmiškai garantuoja didesnį įsitraukimą, o jos nebuvimas, užkerta įsitraukimui kelią. Jeigu darbuotojai buvo atviri ir sąžiningai atsakinėjo į klausimus, hipotezė galima priimti tik iš dalies.

Trečiosios hipotezės tikrinimo išvados bus pateikiamos dalies pabaigoje, apibendrinus įgalinimo sistemas, o toliau reikalinga nuosekliai aptarti tarpinius tyrimo rezultatus.

### 3.1.2 Detalus tyrimo rezultatų apibendrinimas

Siekiant apibrėžti tiriamųjų profilį, pirmiausia buvo klausiama apie jų lytį, išsilavinimą, darbo stažą įmonėje, pareigas ir veiklą įmonėje (žr. 6 paveikslą). Gauti rezultatai rodo, kad Lietuvos įmonės atveju apklausoje dalyvavo daugiau moterų (kiek daugiau nei 62 proc.), o Lenkijos atveju – vyrų (beveik 54 proc. apklaustųjų buvo vyrai). Daugiausiai į klausimus atsakinėjo aukštąjį išsilavinimą turintys Lietuvos ir Lenkijos darbuotojai (atitinkamai beveik 90 ir 82 proc. tarp apklaustųjų), apie 8

proc. apklaustųjų abiejose įmonėse turi vidurinį išsilavinimą, o aukštesnįjį – 2,3 Lietuvos ir 11,5 proc. apklaustų Lenkijos darbuotojų.

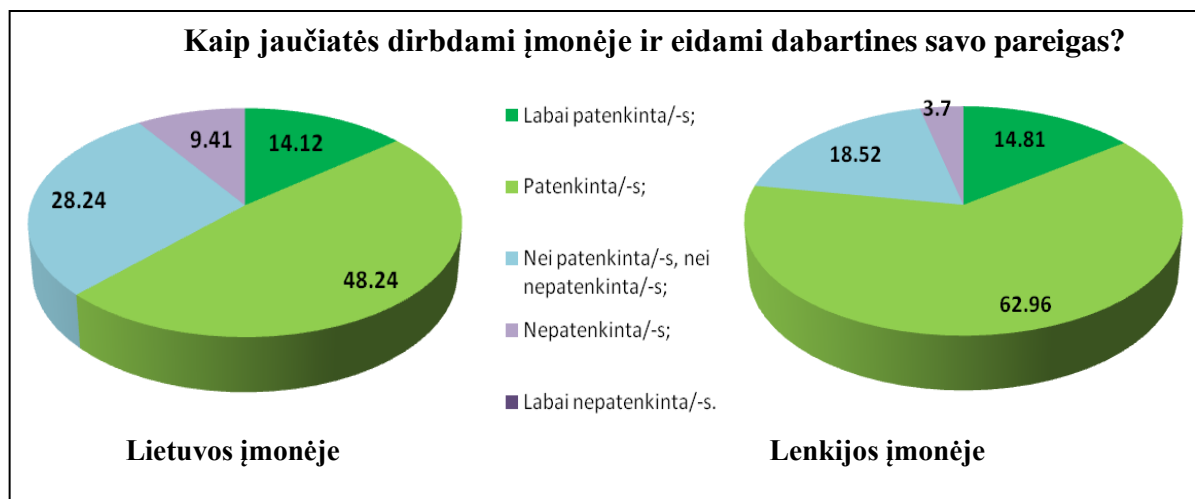


6 pav. Respondentų demografiniai duomenys (proc., viso 100%)

Abiejų įmonių atveju vyravo specialistų atsakymai (Lietuvos kiek daugiau nei 79 proc., Lenkijos – 65 proc.), tačiau skyrėsi administracijos ir skrydžius vykdančio personalo darbuotojų aktyvumas tarp įmonių: Lietuvos atveju 57,5 proc. respondentų dirba administracijoje, Lenkijos atveju aktyvesnis buvo skrydžius vykdančias personalas – 80,8 proc. respondentų. Tai gali reikšti ir skirtingą suinteresuotumo bei motyvavimo lygio pasiskirstymą tarp įmonių veiklą administruojančių ir operatyvinės veiklos personalo darbuotojų – Lenkijos atveju skrydžius vykdančias personalas parodė daugiau susidomėjimo ir iniciatyvos.

Toks administracijos ir operatyvinės veiklos personalo atsakymų pasiskirstymas gali lemti ir tam tikras atsakymų tendencijas – administracijos darbuotojai paprastai linkę matyti situaciją kitu kampu, gali būti, kad jiems specifiniai įmonės aspektai atrodo geresni nei esą iš tikrųjų. Administracijos funkcijos – užtikrinti įmonių procesų duomenų registravimą ir analizę, administracijos personalo vertinimai gali būti perdėm paviršutiniški ir matomi „iš viršaus“. Duotuoju atveju, skrydžius vykdančio personalo nuomonė turėtų būti patikimesnė (kokia yra, o ne „kokia turėtų būti“).

Siekiant ištirti darbuotojų santykį su jų darbovieta, buvo užduoti bendrieji įmonės ir jos procesų organizavimo klausimai. Į klausimą, kaip respondentas jaučiasi dirbdamas įmonėje atsakė 87 Lietuvos ir 81 Lenkijos įmonių darbuotojas. Paaiškėjo, kad abiejose įmonėse labai patenkintų darbo vieta yra maždaug tiek pat – apie 14,1 ir 14,8 proc., patenkintų Lietuvos įmonėje yra mažiau nei Lenkijos įmonėje (atitinkamai apie 48 ir 63 proc.). Lietuvos įmonėje buvo daugiau respondentų, teigiančių, jog jie nesą nei patenkinti, nei nepatenkinti bei buvo daugiau nepatenkintų (atitinkamai 28,2 ir 18,5 proc. ir 9,4 ir 3,7 proc.) (žr. 7 paveikslą).



7 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbų įmonėse (proc., viso 100%)

Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog apklausos duomenys yra pakankamai tikslūs ir objektyvūs bei neiškreipia informacijos apie įmonės valdymą ir jo specifiką. Pavyzdžiui, jeigu būtų daugiau darbu nepatenkintų darbuotojų, jų asmeniniai konfliktai galėtų daryti įtaką jų atsakymams. Taip pat darytina pirminė prielaida, jog įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos turi rimtų trūkumų ir yra nepakankamai aktyviai arba netinkamai taikomos, kas savaime sukuria kliūtis maksimaliam darbuotojų įsitraukimui.

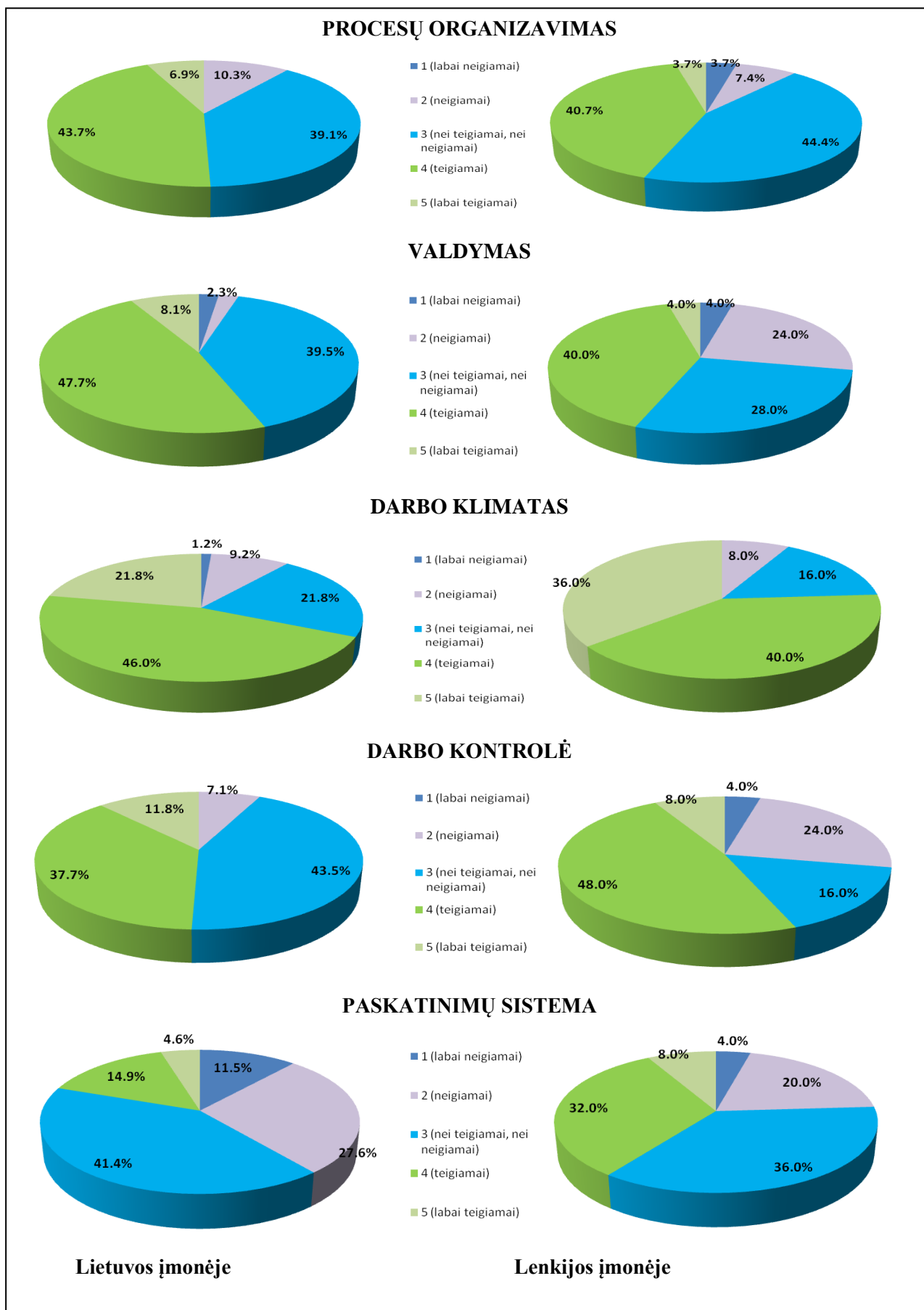
Apklausti darbuotojai buvo paprašyti įvertinti įmonių procesų organizavimą, valdymą, darbo klimata, darbo kontrolę ir skatinimo sistemą (žr. 12 lentelę – čia pateikti procentai darbuotojų, kurie atitinkamai įvertino kiekvieną iš minėtų įmonės aspektų).

12 lentelė. Darbuotojų (proc.) įmonės darbo veiksnių vertinimas (viso 100%)

	1 (labai neigiamai)		2 (neigiamai)		3 (nei teigiamai, nei neigiamai)		4 (teigiamai)		5 (labai teigiamai)		Vidurkis	
	LT	PL	LT	PL	LT	PL	LT	PL	LT	PL	LT	PL
Procesų organizavimas	0.0	3.7	10.3	7.4	39.1	44.4	43.7	40.7	6.9	3.7	3.5	3.3
Valdymas	2.3	4.0	2.3	24.0	39.5	28	47.7	40	8.1	4.0	3.6	3.2
Darbo klimatas	1.2	0.0	9.2	8.0	21.8	16.0	46.0	40	21.8	36.0	3.8	4.0
Darbo kontrolė	0.0	4.0	7.1	24.0	43.5	16.0	37.7	48	11.8	8.0	3.5	3.3
Skatinimo sistema	11.5	4.0	27.6	20.0	41.4	36.0	14.9	32	4.6	8.0	2.7	3.2

Darbuotojų atsakymai parodė, kad iš duotųjų įmonės aspektų tiek Lietuvos, tiek Lenkijos atveju, geriausiai yra vertinamas darbo klimatas – atitinkamai po 3,8 ir 4 balus vidutiniškai. Lietuvos įmonės darbuotojai jos valdymą įvertino 3,6 balo, procesų organizavimas ir darbo kontrolė Lietuvos įmonės darbuotojų vertinimu surinko po 3,5 balo vidutiniškai, o Lenkijos įmonės atveju, valdymas ir skatinimo sistema buvo įvertinta 3,2 balo, procesų organizavimas ir darbo kontrolė – 3,3 balo. Itin prastai Lietuvos darbuotojai įvertino paskatinimų sistemą – 2,7 balo. Dėl to galima daryti prielaidą, kad įmonė netenkina vieno iš teisingo jos organizavimo ir valdymo principų – darbuotojų darbo indėlio ir atlyginimų atitikimo. Ar prielaida pasitvirtino, paaiškės analizuojant tolesnius respondentų atsakymus.

Jei išvestume visų aspektų vertinimo vidurkį, Lietuvos įmonė gavo nežymiai (0,1 balo) geresnį vertinimą (viso – 17,1 balo, vidutiniškai 3,42 balo kiekvienam iš procesų, Lenkijos atveju – 17 balų ir 3,4 balo kiekvienam iš vertinamų aspektų). Lyginant abiejų įmonių darbuotojų vertinimą, penkių balų skalę galima supaprastinti iki trijų lygių: 5 ir 4 balai laikytini geru įvertinimu arba teigiamu įmonės lygiu, 2 ir 1 – nepatenkinamu arba negatyviu lygiu, o 3 – vidutiniu arba tarpiniu. Tuomet aišku, koks darbuotojų vertinimas vyrauja abiejose įmonėse (žr. 8 pav.: žalsva spalva žymimas – teigiamas lygis, melsva – vidutinis, violetinė – nepatenkinamas).



8 pav. Dviejų šalių įmonių aspektų vertinimas (darbuotojų požiūriu, proc., viso 100%)

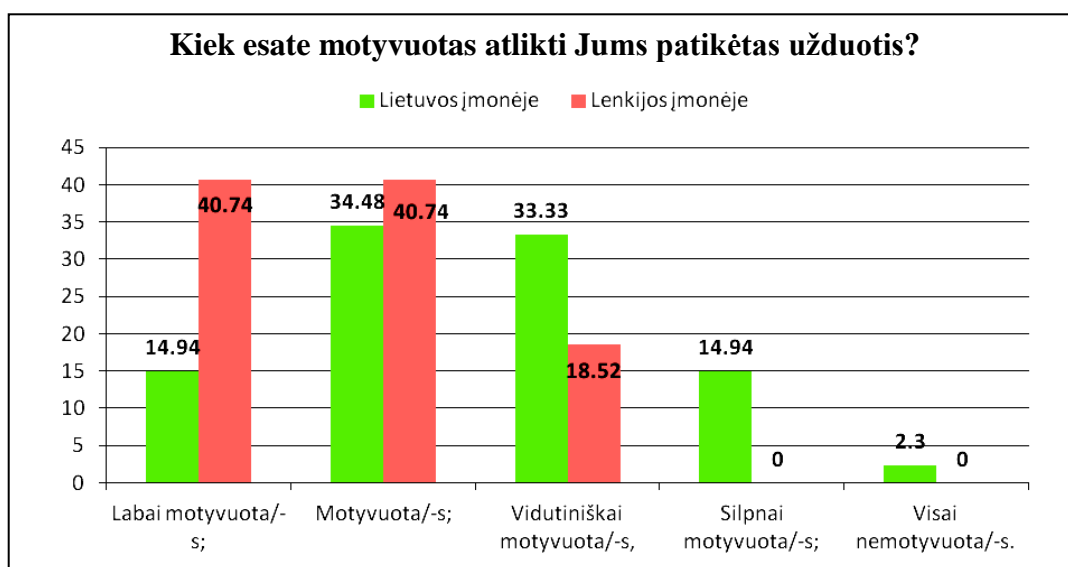


Lietuvos įmonės darbuotojai procesų organizavimą vertina labai teigiamai (6,9 proc.) arba teigiamai (43,7 proc.), ir tai nusveria vidutinį vertinimą (39,1 proc.), o Lenkijos įmonės darbuotojai procesų organizavimą įvertino nežymiai prasčiau – nei teigiamai nei neigiamai – 44,4 proc., labai teigiamai ir teigiamai – 3,7 ir 40,7 neigiamai – 7,4 proc. ir atsirado labai neigiamas vertinimas – 3,7 proc. Pagal trijų lygių sistemą, darbuotojai prasčiau vertina Lenkijos įmonės procesų organizavimą. Iš to seka logiškas Lietuvos darbuotojų įmonės valdymo vertinimas. Jie pastarąjį įvertino taip pat geriau: 8,1 proc. – labai teigiamai ir 47,7 proc. – teigiamai, tačiau 2,3 proc. valdymą įvertino neigiamai ir tiek pat – labai neigiamai. Mažiau nei pusė apklaustų Lenkijos įmonės darbuotojų valdymą vertino gerai (labai teigiamai – 4 proc., teigiamai – 40 proc.), ir neigiamai – 24 proc., o 4 proc. – labai neigiamai (žr. 8 pav.) Lenkijos darbuotojai buvo linkę vertinti darbo klimatą ir skatinimo sistemą geriau, nei Lietuvos įmonės darbuotojai ir nors daugiau Lenkijos įmonės darbuotojų teigiamai vertino darbo kontrolę, daugiau buvo ir tokių, kurie ją vertino neigiamai (24 proc.) arba labai neigiamai (4 proc.) (žr. 8 paveikslą).

Lietuvos įmonės organizavimą ir valdymą darbuotojai įvertino santykinai geriau. Iš to galima tikėtis geresnių įmonės darbuotojų įgalinimo rezultatų, kurie priklausys nuo įmonės organizacinių ir valdymo aspektų. Tačiau Lenkijos darbuotojai santykinai geriau įvertino darbo klimatą ir skatinimo sistemą. Galima tikėtis, kad šie įmonės procesai darys teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.

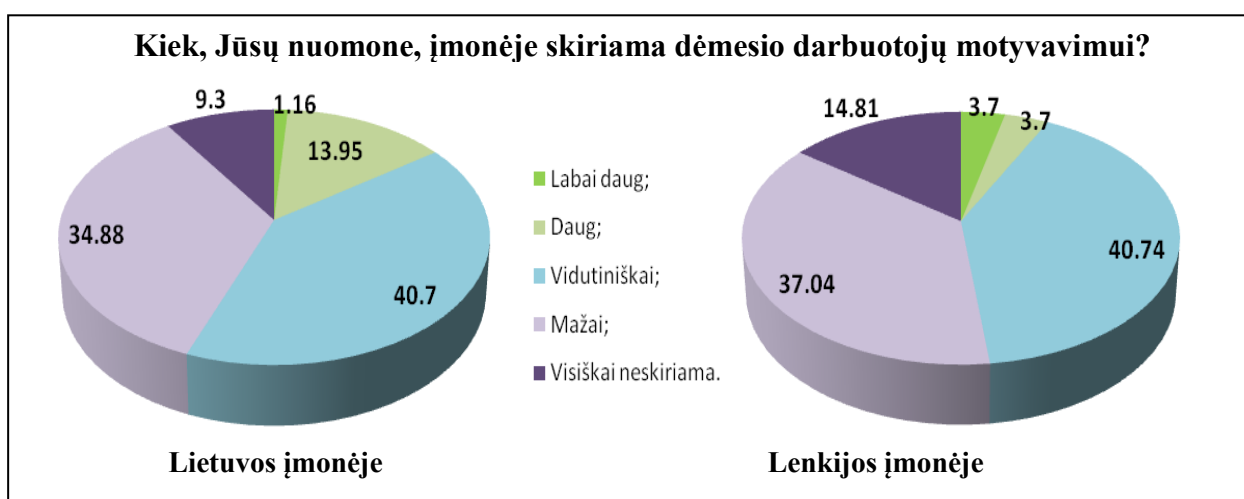
Procesų organizavimo klausimų bloką užbaigė klausimas, ar respondentas ką nors keistų įmonėje: 42,9 proc. Lietuvos įmonės ir 27 proc. Lenkijos įmonės darbuotojų atsakė nežinantys, 10,7 proc. Lietuvos ir 23 proc. Lenkijos darbuotojų teigė, jog nieko nekeistų. Pusė apklaustų Lenkijos įmonės darbuotojų (50 proc.) ir 46,4 proc. Lietuvos įmonės darbuotojų teigė, jog įmonėje yra ką keisti. Iš šių atsakymų galima daryti prielaidą, jog apie pusės abiejų įmonių darbuotojų vertinimu, įmonės veikloje ir tiriamose sistemose bus identifikuoti tobulintini aspektai. Apklaustos rezultatai parodys, kokie yra esminiai įmonių organizavimo trūkumai ir leis pateikti rekomendacijas jiems pašalinti.

Motyvacijos bloko apklausos rezultatai parodė, kad, darbuotojų vertinimu, įmonėse skiriama nepakankamai dėmesio motyvavimui. Kita vertus, tik apie 15 proc. Lietuvos įmonės darbuotojų teigė esą silpnai motyvuoti ir 2,3 proc. visai nemotyvuoti atlikti jiems patikėtas užduotis. 33,3 proc. Lietuvos įmonės darbuotojų sakėsi esą motyvuoti vidutiniškai. 18,5 proc. Lenkijos įmonės darbuotojų teigė esą silpnai motyvuoti, o po 40,7 proc. apklaustųjų teigė esantys labai motyvuoti arba tiesiog motyvuoti. Iš to galima pasakyti, kad Lietuvos įmonėje motyvavimo problema yra aktualesnė. Joje motyvuotų darbuotojų yra 34,4 proc. ir labai motyvuotų apie 15 proc. (žr. 9 paveikslą).



9 pav. Darbuotojų (proc.) motyvuotumas įmonėse (viso 100%)

Į klausimą, kiek dėmesio įmonėse skiriama darbuotojų motyvavimui po 40,7 proc. abiejų įmonių darbuotojų atsakė „vidutiniškai“ (žr. 10 pav.). 13,95 proc. Lietuvos darbuotojų manė, kad skiriama daug dėmesio ir 1,16 proc. teigė, jog labai daug.

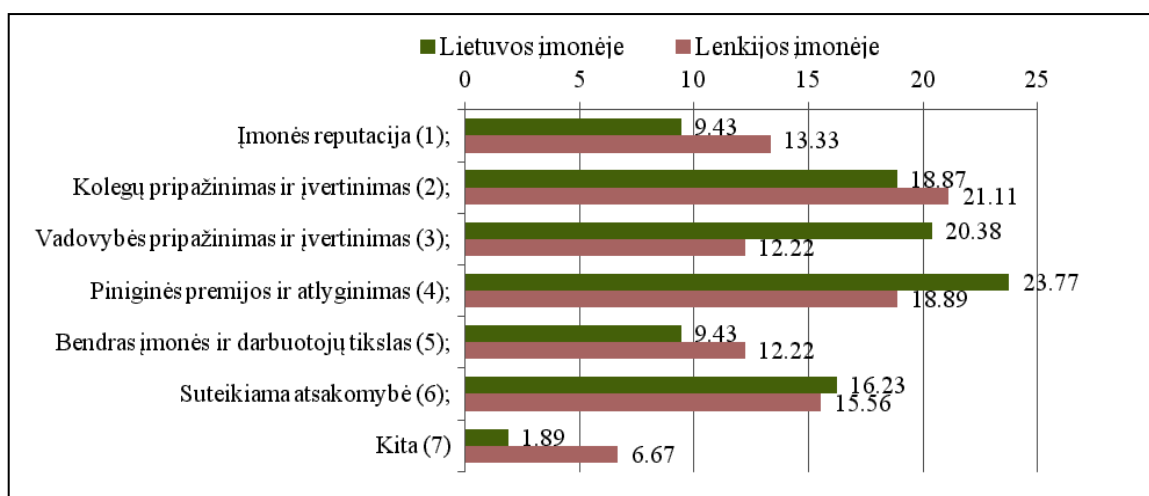


10 pav. Dėmesys motyvavimui įmonėse: darbuotojų (proc.) vertinimas (viso 100%)

Po 3,7 proc. apklaustų Lenkijos darbuotojų teigė, kad įmonėje skiriama labai daug arba daug dėmesio darbuotojų motyvavimui, kai 37 proc. ir 14,8 proc. darbuotojų atitinkamai teigė, jog dėmesio skiriama mažai ir visiškai neskiriama. Manančių, kad visiškai neskiriama dėmesio motyvavimui, Lietuvos įmonėje buvo mažiau – 9,3 proc. ir 34,88 proc. apklaustųjų manė, kad motyvavimui skiriama mažai dėmesio. Tokie rezultatai yra kiek paradoksaliūs, nes Lenkijos darbuotojai, vertindami mažesnę įmonės dėmesį motyvavimui, teigia esantys labiau motyvuoti.

Į klausimą, ar įmonėje taikomos motyvavimo priemonės, teigiamai atsakė 55,8 proc. Lietuvos įmonės darbuotojų ir tik 33,3 proc. Lenkijos darbuotojų. Rezultatai rodo, kad Lenkijos įmonės darbuotojai mažiau pastebi motyvavimo skatinimą įmonėje, tačiau yra labiau motyvuoti, o Lietuvos įmonės atveju, apie pusė apklaustųjų teigė esą vidutiniškai motyvuoti ir mažiau nei 44 proc. teigė, jog įmonėje priemonės motyvavimui skatinti netaikomos.

10-tuoju ankletos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priemonės labiausiai motyvuoja įmonių darbuotojus ir kokios yra taikomos bei kokios iš motyvavimui skatinti skirtų priemonių turėtų būti taikomos labiau. Tarp motyvuojančių priemonių buvo išskirta įmonės reputacija, kolegų pripažinimas ir vertinimas, vadovybės pripažinimas ir vertinimas, piniginės premijos ir atlyginimai, bendras įmonės ir darbuotojų tikslas bei suteikiama atsakomybė. Klausiant, kas iš šių veiksnių labiausiai motyvuoja abiejų įmonių darbuotojus, gauti koreliuojantys, bet skirtingi atsakymai (žr. 11 paveikslą).



11 pav. Darbuotojus (proc.) motyvuojančios priemonės skirtingose įmonėse (viso 100%)

Daugiausia Lietuvos darbuotojų teigė, jog atlyginimai ir piniginės premijos juos motyvuoja labiausiai (23,7 proc.), taip pat jiems kur kas svarbiau, nei Lenkijos įmonės darbuotojams buvo vadovybės pripažinimas ir vertinimas (atitinkamai 20,3 ir 12,2 proc.). Lenkijos darbuotojams buvo svarbiausias kolegų pripažinimas ir vertinimas (21,1 proc.), jiems labiau nei Lietuvos įmonės darbuotojams buvo svarbi ir įmonės reputacija bei bendras įmonės ir darbuotojų tikslas (atitinkamai 13,3 ir 9,43 proc. bei 12,2 ir 9,43 proc.). Šie atsakymai dalinai paaiškina, kodėl Lenkijos darbuotojai teigia esą labiau motyvuoti, nors priemonių jiems motyvuoti taikoma mažiau. Taip yra dėl motyvuojančių veiksnių atitikimo darbuotojų poreikiams ir jų pobūdžio. Atsakymai rodo, jog Lietuvos darbuotojus labiau motyvuoja nuo jų nepriklausantys veiksniai, tokie kaip atlyginimai (labai prastai įvertinta jų sistema ankstesniame klausimų bloke) ir vadovybės vertinimas. Lenkijos darbuotojai daugiau reikšmės teikia kolegų pripažinimui ir vertinimui (darbo klimatas buvo įvertintas gerai), o

jiems svarbūs įmonės tikslai ir reputacija yra veiksnys, kuris didele dalimi priklauso nuo pačių darbuotojų vertinimo. Šis rezultatas leidžia daryti pirminę prielaidą, kad Lenkijos įmonės darbuotojai gali būti santykinai labiau įsitraukę į įmonės veiklą.

Įmonių darbuotojų buvo prašyta ir įvertinti kiekvieno iš faktorių svarbą, suteikiant jiems svarbos balą (nuo 7 – svarbiausias iki 1 – mažiausiai svarbus). Toliau, 13 ir 14 lentelėse, pateikiami Lietuvos įmonės darbuotojų vertinimai, jie atitinkamai gretinami su iki šiol aprašytais rezultatais.

**13 lentelė. Motyvuojančių faktorių svarba Lietuvos įmonės darbuotojų vertinimu (proc.)**

<i>Balai</i>	Įmonės reputacija (1);	Kolegų pripažinimas ir vertinimas (2);	Vadovybės pripažinimas ir vertinimas (3);	Piniginės premijos ir atlyginimas (4);	Bendras įmonės ir darbuotojų tikslas (5);	Suteikiama atsakomybė (6);
<b>Vieta</b>	<b>II</b>	<b>V</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>V</b>	<b>III</b>
1	4.5	4.4	2.9	3.0	1.5	0.0
2	10.4	1.5	2.9	4.5	8.8	18.2
3	17.9	11.8	4.3	6.0	13.2	7.6
4	13.4	13.2	8.6	9.0	11.8	18.2
5	14.9	29.4	20.0	13.4	29.4	16.7
6	16.4	27.9	34.3	10.4	17.6	18.2
7	22.4	11.8	27.1	53.7	17.6	21.2
<i>Viso</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

**14 lentelė. Motyvuojančių faktorių svarba pagal darbuotojų skirtus balus (nuo 1 iki 7)**

<i>Balai</i>	Įmonės reputacija (1);	Kolegų pripažinimas ir vertinimas (2);	Vadovybės pripažinimas ir vertinimas (3);	Piniginės premijos ir atlyginimas (4);	Bendras įmonės ir darbuotojų tikslas (5);	Suteikiama atsakomybė (6);
<b>Vieta</b>	<b>VI</b>	<b>III</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
1	3	3	2	2	1	0
2	14	2	4	6	12	24
3	36	24	9	12	27	15
4	36	36	24	24	32	48
5	50	100	70	45	100	55
6	66	114	144	42	72	72
7	105	56	133	252	84	98
<i>Viso</i>	<b>310</b>	<b>335</b>	<b>386</b>	<b>383</b>	<b>328</b>	<b>312</b>

13 lentelėje pateikti procentai respondentų, kurie suteikė atitinkamą balą kiekvienam iš motyvuojančių faktorių. 13 lentelėje atitinkamai pagal balų pasikartojimo dažnumą kiekvienam iš

faktorių suteikta vieta (I vieta – svarbiausias, V – mažiausiai svarbus). Tokia sistema rodo, kad Lietuvos darbuotojams svarbiausias motyvuojantis faktorius yra piniginės skatinimo priemonės (53,7 proc. respondentų šiam veiksmui priskyrė daugiausiai balų). Antroje vietoje šiuo vertinimo būdu atsidadūrė įmonės reputacija – 22 proc. respondentų suteikė po 7 balus ir 16 proc. po 6 balus. Toliau atitinkamai trečia vieta teko suteikiamai atsakomybei, tik ketvirtoje vietoje liko vadovybės pripažinimas – 36,3 proc. respondentų suteikė po 6 svarbos balus. Paskutinėse vietose pagal svarbą liko kolegų pripažinimas bei bendras įmonės ir darbuotojų tikslas. Siekiant išsiaiškinti svarbiausius motyvuojančius veiksmus tikslinga pritaikyti ir kitą – vidurkio vertinimo būdą – ir palyginti abi vertinimo sistemas (13 lentelėje įvertinta faktorių svarba yra pagal vertinimo dažnumą, tačiau imant vertinimų vidurkį, tikslesnis yra vertinimas balais – žr. 14 lentelę)

Pagal 14 lentelėje pateiktą vertinimą balais, Lietuvos įmonės darbuotojams vidutiniškai svarbiausias yra vadovybės vertinimas ir pripažinimas, toliau seka piniginės premijos ir atlyginimai. Trečioje vietoje – kolegų vertinimas ir pripažinimas, ketvirtoje – bendras įmonės ir darbuotojų tikslas. Mažiausiai motyvuojantys faktoriai – tai suteikiama atsakomybė (penktoji vieta) ir įmonės reputacija (šeštoji vieta, lyginant su ankstesne – II vieta). Šiuo vertinimu gauti rezultatai labiau panašūs į ankstesnio klausimo, susijusio su motyvuojančiais veiksniais, atsakymų rezultatais.

Apklausoje pateikti klausimai leido ištirti darbuotojų nuomonę ir atskleisti, kurios iš motyvavimo priemonių yra taikomos ir kurias reikėtų taikyti. Jau buvo pristatyta statistika manančiųjų, jog priemonės nėra taikomos ir šie respondentai galėjo įvardyti, kokias priemones reikėtų taikyti. Tuo tarpu manantys, jog motyvavimas yra skatinamas, galėjo pažymėti priemones, kuriomis tai daroma. 16 lentelėje pateikti dviejų įmonių darbuotojų nuomonės rezultatai: kiek respondentų teigė, kad tam tikra priemonė yra taikoma ir kiek procentų respondentų teigė, kad priemonę reikėtų taikyti ir skirtumas tarp manančių, kad reikia taikyti ir kad ji taikoma (procentais). Ši skirtumą, jei jis teigiamas, galima interpretuoti, kaip būtinybę priemonę taikyti kuo daugiau ir santykinai daugiau arba kitokiu būdu nei taikoma dabar, jei skirtumas neigiamas.

**15 lentelė. Taikomų priemonių atitikimas darbuotojų (proc.) norams ir poreikiams**

	Lietuva			Lenkija		
	Taikomos	Turėtų būti taikomos	Skirtumas	Taikomos	Turėtų būti taikomos	Skirtumas
Keliami atlyginimai, skiriamos premijos;	14.29	27.92	13.63	17.39	24.32	6.93
Palaikomos darbuotojų iniciatyvos;	16.88	11.69	-5.19	21.74	17.57	-4.17

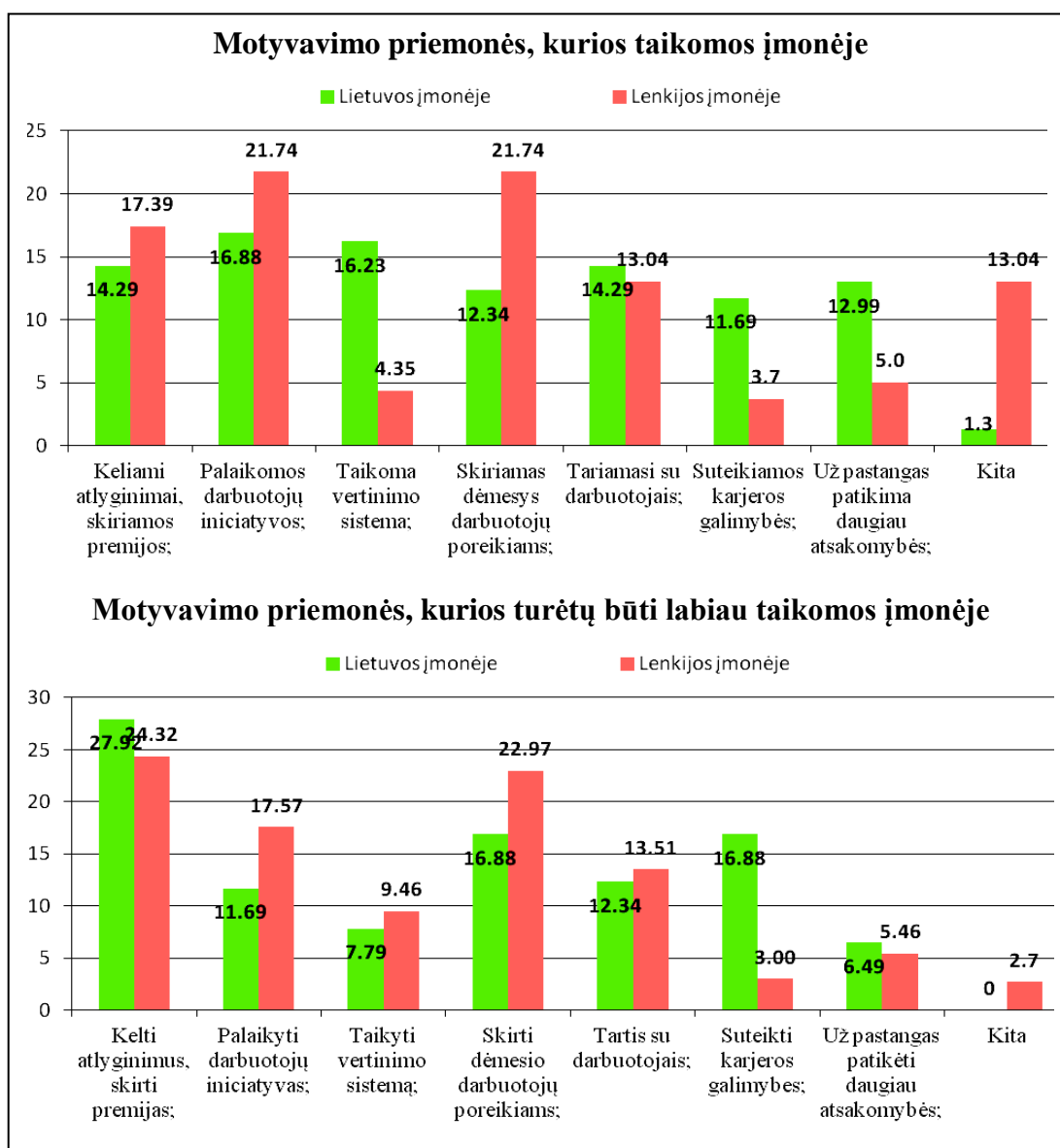
15 lentelės tęsinys kitame puslapyje

15 lentelės tęsinys

	Lietuva			Lenkija		
	Taikomos	Turėtų būti taikomos	Skirtumas	Taikomos	Turėtų būti taikomos	Skirtumas
Taikoma vertinimo sistema;	16.23	7.79	-8.44	4.35	9.46	5.11
Skiriamas dėmesys darbuotojų poreikiams;	12.34	16.88	4.54	21.74	22.97	1.23
Tariamasi su darbuotojais;	14.29	12.34	-1.95	13.04	13.51	0.47
Suteikiamos karjeros galimybės;	11.69	16.88	5.19	3.7	3.00	-0.7
Už pastangas patikima daugiau atsakomybės;	12.99	6.49	-6.5	5.0	5.46	0.46
Kita	1.3	0	-1.3	13.04	2.7	-10.34

Tiek Lietuvos, tiek Lenkijos įmonėje yra pakankamai tariamasi su darbuotojais (atitinkamai 14,3 ir 13,4 proc. respondentų pažymėjo, jog ši priemonė yra taikoma), Lietuvos įmonėje taip pat taikoma vertinimo sistema (16,23 proc., tik 7,8 proc. manė, kad ją reikėtų taikyti), tuo tarpu, tik 4,3 proc. Lenkijos respondentų manė, kad yra vertinami, o 9,46 proc. manė, kad vertinimų sistema turėtų būti taikoma labiau. Santykinai daug Lenkijos įmonės darbuotojų pažymėjo, kad įmonėje palaikomos darbuotojų iniciatyvos (21,7 proc., 17,57 proc. teigė, kad jas reikėtų dar labiau palaikyti). 16,9 proc. Lietuvos įmonės respondentų atsakė, kad darbuotojų iniciatyvos palaikomos, 11,7 proc. teigė, jog jas reikėtų palaikyti. Lenkijos darbuotojai (21,7 proc.) manė, jog yra skiriamas dėmesys jų poreikiams, 22,97 proc. teigė, kad to dėmesio turėtų būti skiriama daugiau. Lietuvos atveju – 12,34 proc. manė, kad dėmesys jų poreikiams skiriamas, 16,9 proc., kad jiems turėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Lietuvos respondentai daugiau reikšmės teikė karjeros galimybėms (16,9 proc. manė, kad turėtų būti suteikiama daugiau karjeros galimybių, tuo tarpu, Lenkijos – tik 3 proc.). Svarbiausias Lietuvos darbuotojams motyvavimo veiksnys – piniginės premijos ir atlyginimai, – 14,29 proc. respondentų nuomone yra taikomas, o 27,9 proc. manė, kad šią priemonę reikėtų taikyti labiau.

12 paveiksle pateikta diagrama atskleidžia skirtumus tarp dviejų įmonių taikomų ir taikytinų motyvavimo priemonių. Lenkijos įmonėje darbuotojai labiau motyvuojami, skiriant dėmesį jų poreikiams (21,74 proc.), palaikant jų iniciatyvas (21,74 proc.) ir piniginėmis priemonėmis (17,39), Lietuvos įmonėje – taikant vertinimų sistemą (16,23 proc.), už pastangas patikint daugiau atsakomybės (12,99 proc. ir suteikiant karjeros galimybes (11,69 proc.).



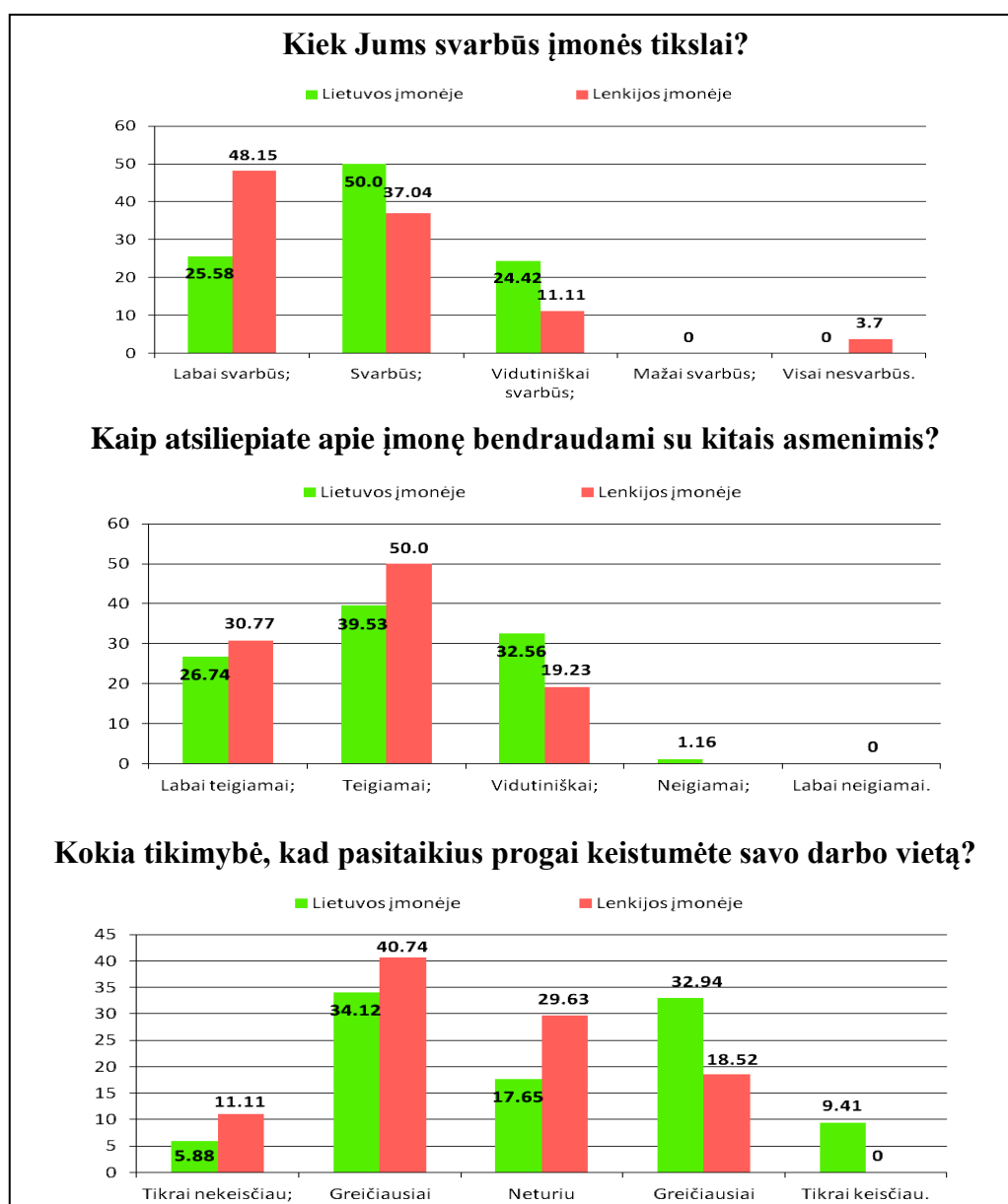
12 pav. Dviejų įmonių darbuotojų (proc.) motyvavimo priemonių prioritetai (viso 100%)

12 paveiksle atskleisti skirtumai tarp Lietuvos ir Lenkijos darbuotojų prioritetų. Lenkijos darbuotojai norėtų, kad dar daugiau dėmesio būtų skiriama jų poreikiams (22,97 proc.) ir labiau būtų palaikomos iniciatyvos (17,57 proc.), Lietuvos darbuotojai norėtų didesnių piniginių premijų (27,92 proc.) ir daugiau karjeros galimybių (16,88 proc.). Iš čia darytina išvada, kad Lenkijos įmonės organizavimas labiau pritaikytas darbuotojų poreikiams – daugiausia taikomos motyvavimo priemonės, kurioms jiems svarbiausios. O Lietuvos įmonėje taikomos visos priemonės, tačiau labiausiai darbuotojus motyvuojanti priemonė – užmokestis ir premijos – taikoma nepakankamai.

Motyvavimo bloko apklausos rezultatai rodo, kad Lenkijos įmonės darbuotojai yra labiau motyvuoti ir tai logiškai paaiškinama tuo, kad įmonėje taikomos būtent tos motyvavimo priemonės, kurios darbuotojams yra svarbios. Tiesa, dalies darbuotojų nuomone, tos priemonės (jų poreikių vertinimas ir iniciatyvų skatinimas) turėtų būti taikomos dar aktyviau. O Lietuvos įmonėje darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos labiau ir įvairesnės, tačiau ne visai pasiekia savo tikslą – Lietuvos

įmonės darbuotojai teigia esą mažiau motyvuoti. Taip yra todėl, kad taikant platesnį motyvavimo priemonių spektrą, nepakankamai patenkinami tikrieji darbuotojų poreikiai. Lietuvos įmonės darbuotojams svarbiausia priemonė – piniginės premijos – yra taikoma nepakankamai aktyviai. Kita svarbi priemonė – vadovybės pripažinimas – yra taikoma per vertinimų sistemą ir pakankamai patenkina darbuotojų poreikius, tačiau yra galimas priešingas sukuriamos įtampos ryšys. Kaip buvo aptarta teorinėje analizėje, pernelyg griežta kontrolė ir vertinimas, tikėtina, ilgainiui iššauks priešingą nepageidaujamą efektą.

Apklauso darbuotojų įsitraukimo bloko rezultatai atskleidė tendencijas, kurios yra palankesnės Lenkijos įmonės labui (žr. 13 paveikslą). Siekiant išsiaiškinti, kiek darbuotojai yra įsitraukę į įmonės veiklą, buvo užduoti 8 skirtingi klausimai, susiję su darbuotojų požiūriu į įmonę, prioritetais, atsakomybės pojūčiu ir kitu darbuotojų įsitraukimo vertinimu.



13 pav. Darbuotojų (proc.) apklauso įsitraukimo dalies klausimų rezultatai (viso 100%)

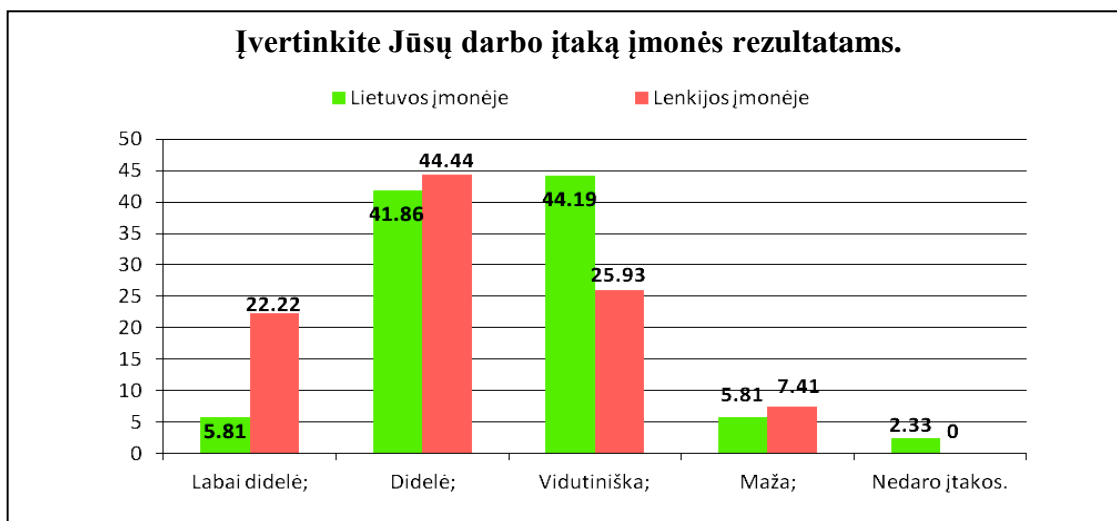


Į klausimą, kiek darbuotojams svarbūs įmonės tikslai, 25,6 proc. apklaustų Lietuvos darbuotojų atsakė „labai svarbūs“, 50 proc. – „svarbūs“ ir 24,4 proc. respondentų įmonės tikslai buvo vidutiniškai svarbūs. O beveik pusė Lenkijos įmonės darbuotojų teigė, kad jiems įmonės tikslai „labai svarbūs“ (48,2 proc.), 37 proc. respondentų – „svarbūs“, 11,1 proc. – „vidutiniškai svarbūs“, ir 3,7 proc. – „visiškai nesvarbūs“. Iš rezultatų galima teigti, jog Lenkijos įmonės darbuotojai yra labiau motyvuoti linkę teikti ir daugiau reikšmės įmonės tikslams. Todėl logiška, kad Lenkijos įmonės darbuotojai pozityviau atsiliepią apie įmonę, kalbėdami su asmenimis su ja nesusijusiais: 30,8 proc. respondentų atsiliepią labai teigiamai, 50 proc. – teigiamai, ir 19,2 proc. – vidutiniškai. O Lietuvos įmonės atveju, 26,7 proc. respondentų atsiliepią labai teigiamai, 39,5 proc. teigiamai, 32,6 proc. vidutiniškai ir 1,16 proc. neigiamai.

Darbuotojų nuomonė ir informacijos apie įmonę skleidimas yra svarbus jų įsitraukimo indikatorius. Į klausimą, kiek darbuotojai yra lojalūs įmonei, iš dalies atsako ir jų spontaniška pozicija, apie galimybes keisti darbo vietą. 29,6 proc. apklaustų Lenkijos įmonės darbuotojų nežinojo, ar keistų darbą, pasitaikius galimybei, nei vienas respondentas neatsakė, jog tikrai keistų, 18,5 proc. respondentų manė, kad greičiausiai keistų, tuo tarpu 11,1 proc. tikrai nekeistų ir 40,7 proc. greičiausiai nekeistų turimos darbo vietos. Lietuvos darbuotojai buvo mažiau dvejojantys ir mažiau lojalūs: 5,88 proc. apklaustųjų teigė tikrai nekeisiantys, 34,12 proc. – greičiausiai nekeisiantys, 17,65 proc. neturėjo nuomonės, 32,94 proc. teigė greičiausiai keisiantys ir 9,41 proc. teigė, kad tikrai keistų darbo vietą. Tai rodo mažesnę darbuotojų prisirišimą ir įsipareigojimą įmonei.

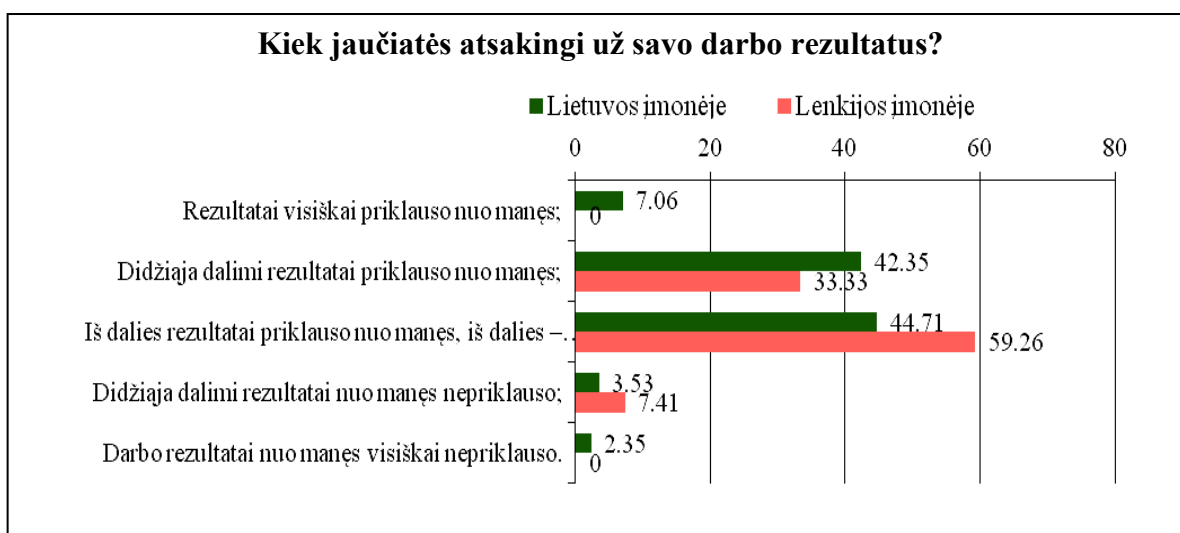
Įvertinus aptartus rezultatus, galima apibendrinti, jog Lenkijos įmonės darbuotojai yra labiau įsitraukę, jiems yra svarbesni įmonės tikslai, jie pozityviau atsiliepią apie įmonę bei didesnė dalis respondentų įvardijo mažesnę tikimybę, jog galimybei pasitaikius, jie keistų esamą darbo vietą.

Natūralu, kad Lenkijos darbuotojai jaučiasi reikšmingesni, nors ir pagal jų atsakymus, jie yra linkę mažiau atsakomybės už savo darbo rezultatus priskirti sau (žr. 14 paveikslą). Į klausimą, kokią įtaką respondentų darbas daro įmonės rezultatams, 22,2 proc. Lenkijos įmonės darbuotojų atsakė, jog labai didelę, 44,4 proc., jog didelę, 25,9 proc. manė, jog vidutinišką, o 7,4 proc. – mažą. Lietuvos įmonės darbuotojai buvo linkę dar mažiau sureikšminti savo darbą – 44,19 proc. respondentų teigė, kad jų darbas daro vidutinę įtaką, 5,8 proc., jog mažą, 2,3 proc. manė, kad jų darbas nedaro jokios įtakos. Tik 5,8 proc. darbuotojų manė, jog jų darbas daro labai didelę įtaką, o 41,86 proc. manė, jog didelę.



14 pav. Įmonių darbuotojų (proc.) savęs vertinimas reikšmingumo aspektu (viso 100%)

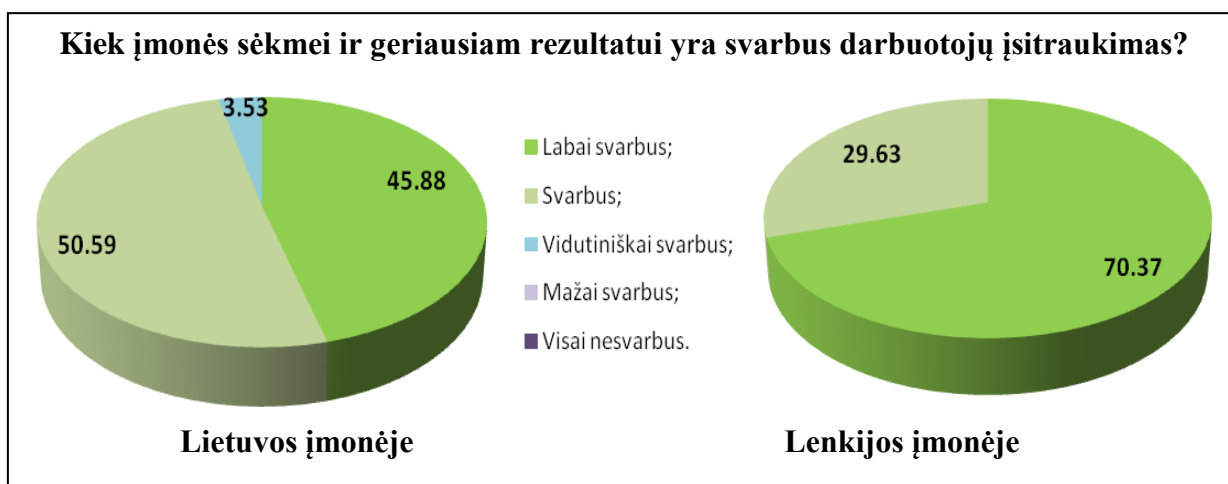
Nors Lietuvos įmonės darbuotojai buvo linkę jų darbo svarbą vertinti menkliau, jie jaučia daugiau atsakomybės už savo darbo rezultatus (14 ir 15 pav.).



15 pav. Darbuotojų (proc.) atsakomybės jausmas už jų darbo rezultatus (viso 100%)

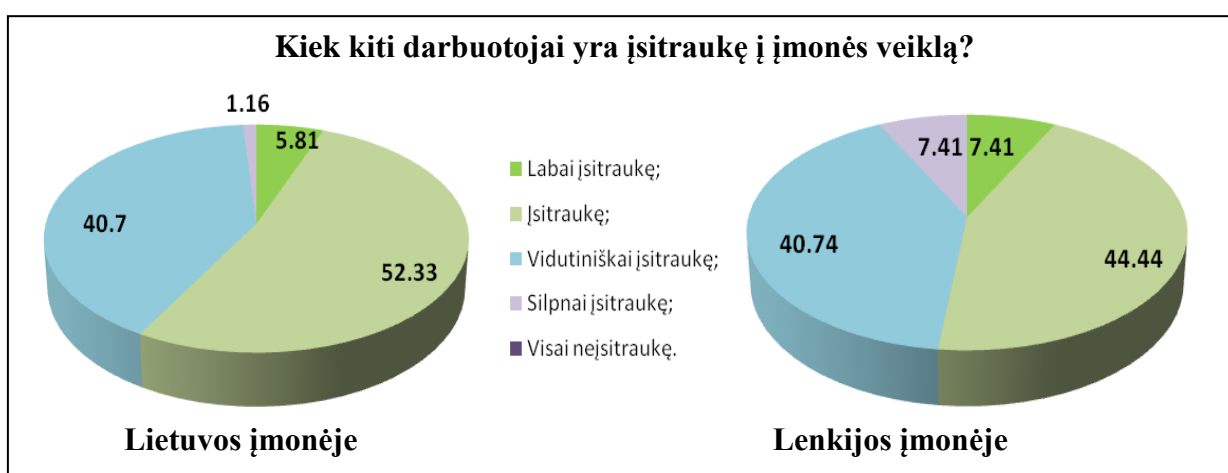
7 proc. Lietuvos įmonės darbuotojų manė, jog rezultatai visiškai priklauso nuo jų pačių, 42,3 proc. respondentų sakė, jog didžiąja dalimi rezultatai priklauso nuo jų. 3,53 proc. apklaustųjų teigė, jog rezultatai didžiąja dalimi nuo jų nepriklauso, 2,35 proc. manė, jog rezultatai visiškai nuo jų nepriklauso, o 44,7 proc. manė, kad iš dalies rezultatai priklauso nuo jų, iš dalies nuo kitų aplinkybių. Lenkijos darbuotojai buvo linkę prisiimti kur kas mažiau atsakomybės už savo darbą ir jo rezultatus. Net 59,2 proc. apklaustųjų teigė, kad jų darbo rezultatai iš dalies priklauso nuo jų pačių, 7,4 proc. manė, kad didžiąja dalimi rezultatai nuo jų nepriklauso, ir tik trečdalis apklaustųjų (33,3 proc.) teigė maną, kad didžiąja dalimi rezultatai priklauso nuo jų pačių.

Abiejų įmonių darbuotojai pripažino, jog darbuotojų įsitraukimas labai svarbus arba svarbus įmonės sėkmei (žr. 16 paveikslą). Lietuvos atveju, respondentai buvo skeptiškesni: 3,53 proc. apklaustųjų manė, jog darbuotojų įsitraukimas vidutiniškai svarbus įmonės sėkmei.



16 pav. Darbuotojų įsitraukimo svarba įmonei jų pačių vertinimu (viso 100%)

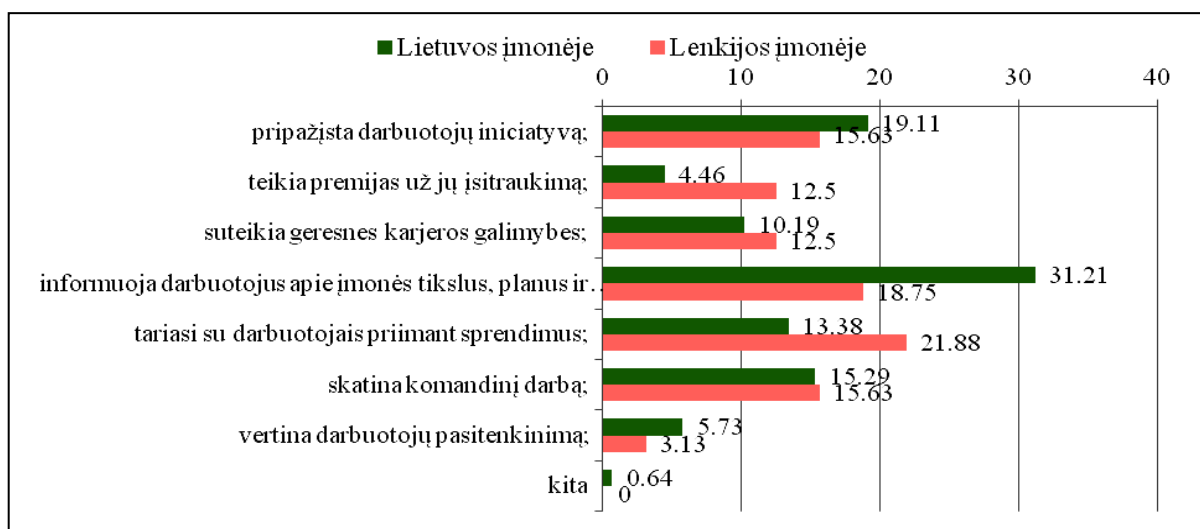
Lenkijos darbuotojai buvo linkę skeptiškiau vertinti kolegų įsitraukimą (žr. 17 paveikslą). 7,4 proc. Lenkijos įmonės respondentų teigė, kad kiti darbuotojai įsitraukę silpnai, kai tik 1,1 proc. tarp Lietuvos darbuotojų taip manė apie kolegas. Abiejose įmonėse 40,7 proc. respondentų teigė, kad kiti darbuotojai vidutiniškai įsitraukę, tačiau daugiau Lietuvos darbuotojų manė, kad jų koligos yra įsitraukę į įmonės veiklą nei Lenkijos (atitinkamai 52,3 ir 44,4 proc.).



17 pav. Kolegų įsitraukimo vertinimas įmonių darbuotojų (proc.) požiūriu (viso 100%)

Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad abiejoms įmonėms darbuotojų įsitraukimas yra aktualus. Tačiau darbuotojų nuomone, įmonės nevienodai aktyviai taiko darbuotojų įsitraukimą skatinančias priemones. 33,3 proc. Lietuvos darbuotojų mano, jog įmonė neskatina darbuotojų

įsitraukimo ir 59,26 proc. Lenkijos įmonės darbuotojų nepastebėjo, kad būtų skatinami įsitraukti. Respondentai, kurie manė, kad įmonėje taikomos darbuotojų įsitraukimą skatinančios priemonės, galėjo nurodyti, kokios tai konkrečiai priemonės (žr. 18 paveikslą).

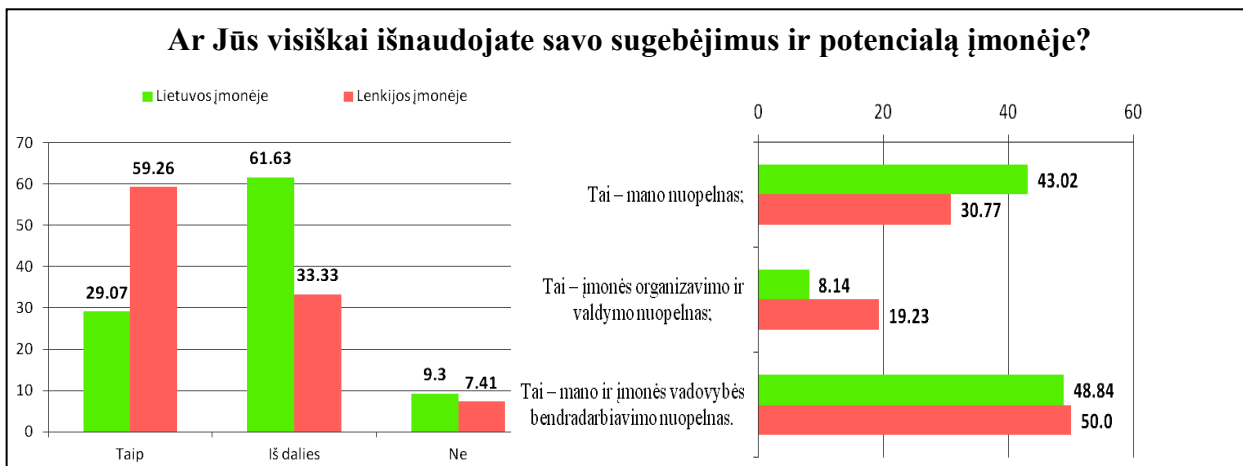


18 pav. Priemonės, kuriomis įmonės skatina darbuotojų (proc.) įsitraukimą (viso 100%)

Iš atsakymų paaiškėjo, jog Lietuvos įmonėje labiausiai taikomos informavimo („įmonė informuoja apie savo tikslus, planus ir strateginius sprendimus“ - 31,21 proc.) ir darbuotojų iniciatyvų pripažinimo priemonės (19,11 proc.), o Lenkijos įmonėje labiau tariamasi su darbuotojais (21,88 proc.) ir taip pat informuojama apie strateginius planus, tikslus ir sprendimus (18,75 proc.).

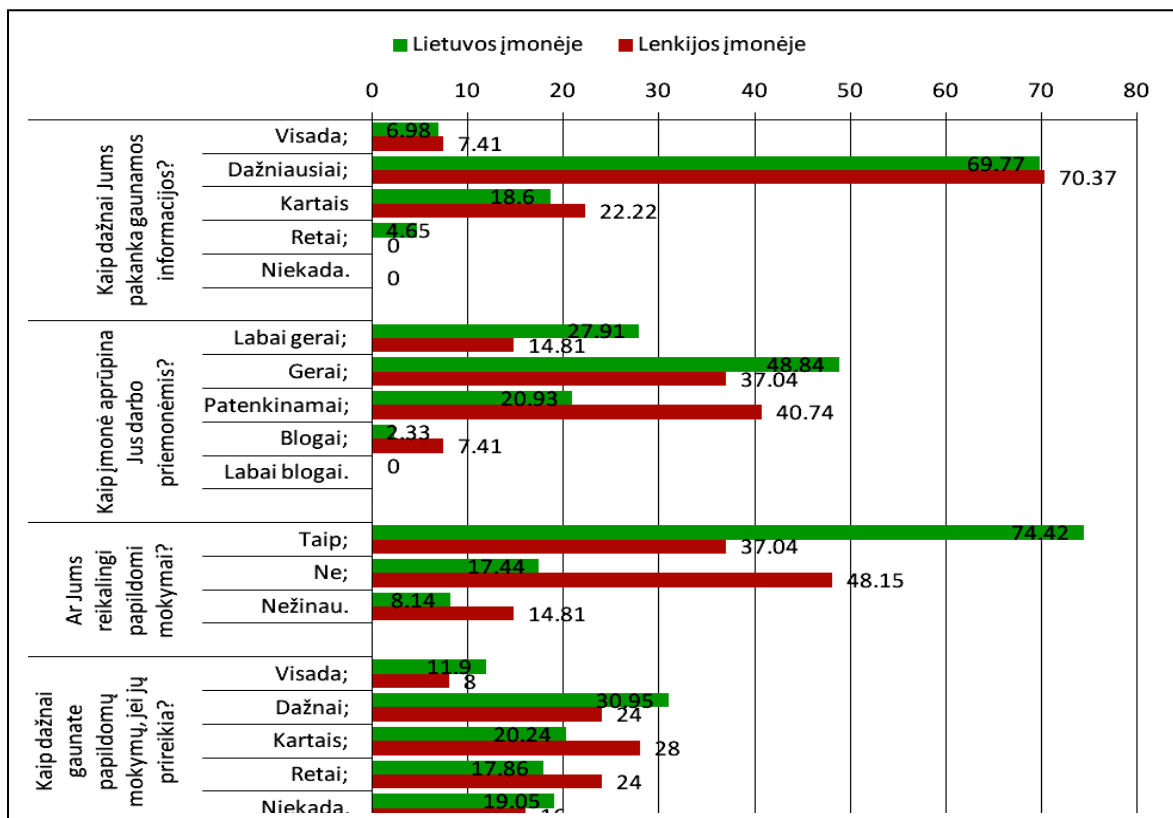
Įsitraukimo klausimų bloko rezultatai leidžia apibendrinti, jog Lenkijos įmonės darbuotojai labiau įsitraukę, nors kur kas didesnė dalis mano, kad įsitraukimą skatinančios priemonės nėra taikomos. Tie, kurie manė, kad priemonės vis dėl to taikomos, išskyrė tarimąsi su darbuotojais ir informavimą. Dauguma Lietuvos darbuotojų pripažino, kad darbuotojų įsitraukimas yra skatinamas tokiomis priemonėmis kaip, pavyzdžiui, darbuotojų informavimas ir jų iniciatyvų palaikymas, tačiau jiems santykinai mažiau svarbūs įmonės tikslai, jie labiau pasiryžę keisti darbo vietą ir prasčiau atsiliepią apie įmonę, kalbėdami su kitais asmenimis.

Apklauso darbuotojų įgalinimo klausimų bloką sudarė klausimai, susiję su darbuotojų gebėjimų realizavimu įmonės veikloje, gaunama informacija užduotims atlikti, mokymais bei turimais, pareigoms įvykdyti reikalingais, įgaliojimais (žr. 19 paveikslą). Į klausimą apie sugebėjimų ir potencialo išnaudojimą darbo metu 29,07 proc. Lietuvos ir 59,2 proc. Lenkijos įmonės darbuotojų atsakė teigiamai, atitinkamai 9,3 ir 7,4 proc. – neigiamai, o 61,63 ir 33,3 proc. darbuotojų teigė išnaudojantys savo potencialą iš dalies.



19 pav. Darbuotojų (proc.) potencialo išnaudojimas įmonėse (viso 100%)

Paklausti, kieno nuopelnas yra darbuotojo savirealizacijos laipsnis, Lietuvos įmonės darbuotojai buvo linkę labiau prisiimti atsakomybę: 43,2 proc. teigė, kad tai jų nuopelnas, 8,14 proc. – jog tai įmonės valdymo ir organizavimo nuopelnas, o 48,8 proc. pripažino, kad tai jų ir įmonės vadovybės bendradarbiavimo nuopelnas. Lenkijos įmonės darbuotojai buvo nuosaikesni prisiimdami atsakomybę sau – 30,77 proc. manė, kad tai jų nuopelnas, ir 50 proc. nuopelnus priskyrė jų pačių ir įmonės bendradarbiavimui, bei 19,23 proc. teigė, kad jų savirealizacija yra įmonės organizavimo ir valdymo nuopelnas. Kiti klausimai leido gauti rezultatus, kurie rodo, kad nors Lenkijos įmonėje darbuotojai santykinai labiau motyvuoti ir įsitraukę, įmonės taikoma darbuotojų įgalinimo sistema turi vidinių problemų.



20 pav. Darbuotojų (proc.) įgalinimo bloko atsakymų rezultatai (viso 100%)

Nors Lenkijos darbuotojams dažniau pakanka informacijos jų darbo užduotims atlikti ir jie dažniau teigė, kad papildomi mokymai jiems nereikalingi (48,1 proc.), jie kur kas prasčiau įvertino įmonės gebėjimą aprūpinti juos darbo priemonėmis (net 40,7 proc. respondentų aprūpinimą įvertino „patenkinamai“, kai tuo taip pat aprūpinimą darbo priemonėmis įvertino tik 20,9 proc. apklaustų Lietuvos įmonės darbuotojų). Lietuvos įmonės darbuotojai teigė, kad jiems reikalingi papildomi mokymai (net 74,4 proc.), tačiau jie taip pat teigė, kad mokymų prireikus, darbuotojai jų gauna (visada – 11,9 proc., dažnai – 30,95 proc., kartais – 20,24 proc., retai – 17,86 proc. ir 19,05 proc. teigė jų niekada negauna). Lenkijos darbuotojai, didžiąja dalimi nepageidavę papildomų mokymų (48,15 proc. teigė, jog jiems mokymai nereikalingi), nemanė, jog įmonė prireikus juos apmoko. 16 proc. teigė mokymų negaunantys niekada, 24 proc. teigė gaunantys retai, 28 proc. – kartais, ir atitinkamai 24 ir 8 proc. gauna mokymus dažnai ir visada, kai jų prireikia.

Nepaisant to, kad Lenkijos darbuotojai yra santykinai labiau motyvuoti ir įsitraukę, jų įgalinimo sistema atrodo funkcionuojanti prasčiau. Lietuvos įmonės atveju darbuotojai yra geriau aprūpinti darbo priemonėmis ir papildomais mokymais, kai jų prireikia. Nors jie prasčiau vertino savo potencialo išnaudojimą, atsakomybę už tokią padėtį jie buvo labiau linkę prisiimti sau.

Apibendrinant apklausos rezultatus, galima įvertinti tirtų įmonių darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo sistemas. Šiame skyriuje aprašyti ir apibendrinti rezultatai yra įvertinami tolesniame skyriuje, o vėliau remiantis pateiktu įvertinimu, apibendrinamos ir rekomendacijos įmonių sistemoms tobulinti.

### 3.2. Įmonių darbuotojų įsitraukimo ir jų įgalinimo sistemų įvertinimas

Ankstesniame skyriuje pateikti, interpretuoti ir apibendrinti vykdytos Lietuvos ir Lenkijos įmonių darbuotojų apklausos rezultatai. Šio skyriaus tikslas – remiantis gautais duomenimis įvertinti abiejų įmonių darbuotojų motyvavimo, jų įsitraukimo ir įgalinimo sistemas. Jos bus įvertintos pagal teorinėje darbo dalyje apibendrintus duomenis ir kitų autorių atradimus, o tokio vertinimo rezultatas bus apibendrintos rekomendacijos įmonių situacijoms gerinti.

Motyvavimo sistemos ir jų neatitikimai buvo plačiau aptarti ankstesniame skyrelyje, todėl čia tik apibendrintina, jog Lenkijos įmonė, lyginant su Lietuvos, buvo įvertinta kaip pranašesnė darbuotojų motyvuotumo ir motyvavimo sistemos požiūriu (Lenkijos darbuotojus motyvuojantys veiksniai yra labiau taikomi įmonėje, o Lietuvos įmonėje taikoma daugiau ir įvairesnių priemonių, tačiau priemonės, labiausiai motyvuojančios darbuotojus, taikomos nepakankamai.).

Pagal identifikuotas galimybes (1 dalis) buvo palyginti darbuotojų įsitraukimo rezultatai. Gauti duomenys pateikiami 16 lentelėje. Taip pat buvo vertinamos charakteristikos, kurios laikomos palankiomis darbuotojų įgalinimui.

**16 lentelė. Įsitraukimo rezultatai Lietuvos ir Lenkijos įmonėse**

<i>Rezultatas</i>	<b>Lietuvos įmonėje</b>	<b>Lenkijos įmonėje</b>
<i>Organizacinių sprendimų priėmimo sistema</i>	Veiksmų autonomija	Polinkis dalį atsakomybės priskirti aplinkybėms
<i>Išaugęs pasitenkinimas darbu.</i>	Darbuotojai vidutiniškai patenkinti	Darbuotojai patenkinti
<i>Išaugusi darbuotojų gerovė</i>	Darbuotojų gerovė vidutiniška, jie keistų darbą pasitaikius progai	Vadovybė skiria dėmesio darbuotojų poreikiams, jie greičiau nekeistų darbo pasitaikius progai
<i>Skatinamas įgalinimas, atsidavimas, motyvacija</i>	Darbuotojai vidutiniškai motyvuoti ir atsidavę, tačiau įgalinimo sistema iš dalies veikianti	Darbuotojai motyvuoti ir atsidavę, tačiau silpnai įgalinti
<i>Skatinamas darbuotojų produktyvumas</i>	Darbuotojus motyvuoja vadovybės pripažinimas	Darbuotojus motyvuoja dėmesys jų poreikiams

Šaltinis: adaptuota pagal Bullock ir Powell, 2012

Įgalinimo tyrimo rezultatai pateikti 17 lentelėje, o apibendrinant derėtų pasakyti, kad iš 5 ištirtų charakteristikų, po dvi skirtingas charakteristikas turi kiekviena iš įmonių (trijų palankių charakteristikų kiekviena jų neturi).

**17 lentelė. Charakteristikų, sukuriančių aplinką darbuotojų įgalinimui, įvertinimas įmonėse**

<i>Savybė</i>	<b>Lietuvos įmonėje</b>	<b>Lenkijos įmonėje</b>
Darbo neaiškumas	NE	NE
Darbas ne dėl vadovo	NE	TAIP
Priėjimas prie informacijos	TAIP	NE
Dalyvauti skatinantis klimatas	NE	TAIP
Priėjimas prie resursų	TAIP	NE

Šaltinis: adaptuota pagal Spreitzer (1996)

Lietuvos įmonei būdingas geresnis priėjimas prie informacijos ir jos resursų (informacijos ir mokymų gaunama dažniau), tuo tarpu Lenkijos įmonei būdingas darbas ne dėl vadovybės pripažinimo ir dalyvauti skatinantis klimatas. Abiejoms įmonėms nebūdingas darbo neapibrėžtumas.

18 lentelėje įvertintos įgalinimo dimensijos abiejose įmonėse.

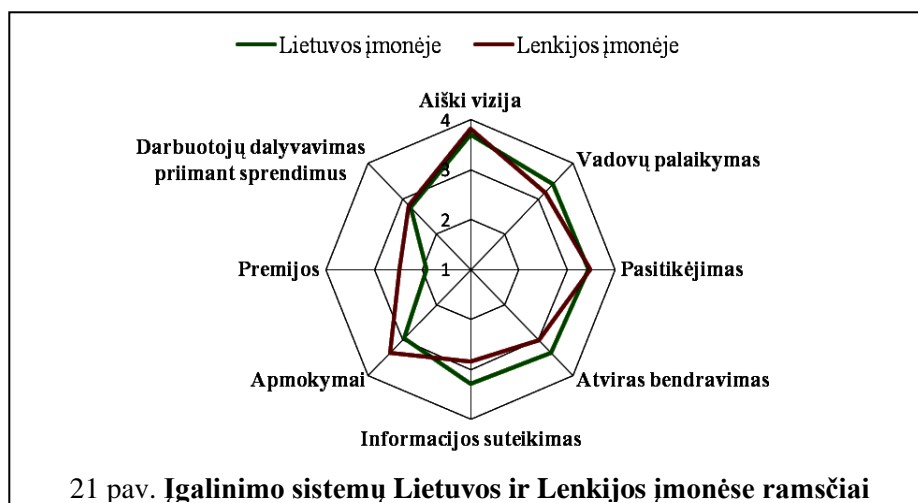
**18 lentelė. Įgalinimo dimensijos Lietuvos ir Lenkijos įmonėse**

<i>Dimensija</i>	<b>Lietuvos įmonėje</b>	<b>Lenkijos įmonėje</b>
<b>Užduotis</b>	Darbuotojai prisiima atsakomybę už savo darbą	Dalį atsakomybės linkę priskirti aplinkybėms
<b>Užduoties paskirstymas</b>	Didesnė asmens laisvė ir autonomija	Labiau vyrauja komandinis darbas
<b>Galia</b>	Suteiktų įgaliojimų tiek, kiek reikia užduotims atlikti	Suteiktų įgaliojimų tiek, kiek reikia užduotims atlikti
<b>Atsidavimas</b>	Darbuotojai vidutiniškai atsidavę	Darbuotojai atsidavę
<b>Kultūra</b>	Grįsta vadovybės pripažinimu	Grįsta dėmesiu darbuotojų poreikiams

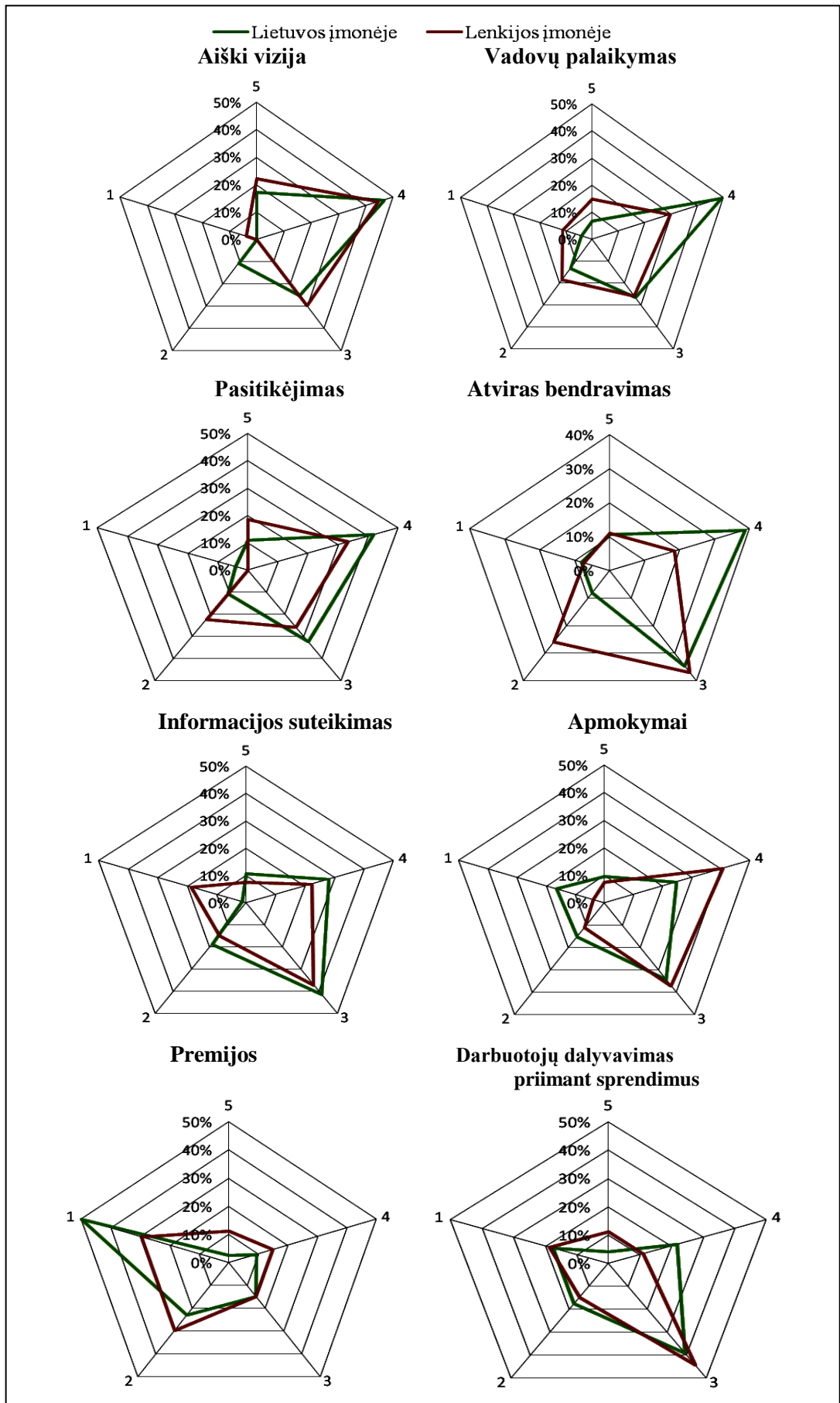
Šaltinis: Adaptuota pagal Lashley, C., 1999

Nors iš 18 lentelės rezultatų atrodytų, kad Lenkijos įmonės įgalinimo dimensijų tendencija yra pozityvesnė, tyrimas parodė nevienareikšmius darbuotojų vertinimus (pavyzdžiui, darbo priemonių ir resursų aprūpinimo atžvilgiu, žr. 21 pav.).

21 paveikslas leidžia identifikuoti abiejų įmonių įgalinimo sistemų ramsčius, o 22 paveikslas yra 21 paveikslo tąsa, paaiškinanti pastarąjį. 22 paveiksle lyginamos darbuotojų įgalinimą palengvinančios įmonių savybės bei parodomas jų tendencingiausias įvertinimas darbuotojų nuomone penkių balų sistemoje (5 – labai būdinga, 1 – mažai būdinga savybė).







22 pav. Įgalinimo charakteristikų priskyrimas įmonėms darbuotojų (proc., viso 100%) vertinimu (5 balų skalėje)

Toliau, 19 lentelėje, apibendrintas viso tyrimo vertinimas trijų nežinomųjų atžvilgiu: įmonės darbuotojų motyvavimo, jų įsitraukimo ir jų įgalinimo sistemos požiūriu. Paskutinė 19 lentelės eilutė apibendrina atvejį, kuris identifikuotas tyrimo metu. Lentelėje pateikti pagrindiniai susisteminti tyrimo rezultatai, kurie leido apibrėžti įmonių problemas.

**19 lentelė. Darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo sistemos vertinimas įmonėse**

<b>Kriterijus</b>	<b>Lietuvos įmonėje</b>	<b>Lenkijos įmonėje</b>
<b><i>DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA</i></b>	<b><i>Koreguotina</i></b>	<b><i>Adekvati</i></b>
<i>Ar darbuotojai motyvuoti?</i>	<i>Vidutiniškai motyvuoti ir motyvuoti</i>	<i>Motyvuoti ir labai motyvuoti</i>
<i>Ar įmonė skatina darbuotojų motyvaciją?</i>	Labiau TAIP	Labiau NE
<i>Kas labiausiai motyvuoja darbuotojus?</i>	- Vadovybės pripažinimas; - Piniginės premijos	- Dėmesys darbuotojų poreikiams, - Kolegų pripažinimas
<i>Kokias priemones įmonė turėtų labiau taikyti?</i>	- Piniginės skatinimo priemonės; - Suteikti daugiau karjeros galimybių	- Piniginės skatinimo priemonės; - Skirti daugiau dėmesio darbuotojų poreikiams.
<b><i>DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS</i></b>	<b><i>Koreguotinas</i></b>	<b><i>Adekvatus</i></b>
<i>Kiek darbuotojams svarbūs įmonės tikslai?</i>	Svarbūs	Labai svarbūs ir svarbūs
<i>Ar darbuotojai keistų darbą progai pasitaikius?</i>	Greičiausiai keistų	Greičiausiai nekeistų
<i>Kiek darbuotojai atsakingi už savo darbo rezultatus?</i>	Labiau prisiima atsakomybę sau	Labiau linkę atsakomybę teikti aplinkybėms
<i>Ar įmonė skatina darbuotojų įsitraukimą?</i>	Labiau TAIP	Labiau NE
<b><i>DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO SISTEMA</i></b>	<b><i>Atitinkamai adekvati</i></b>	<b><i>Koreguotina</i></b>
<i>Ar darbuotojai išnaudoja savo sugebėjimus?</i>	Iš dalies	Taip
<i>Kaip įmonė aprūpina darbo priemonėmis?</i>	Gerai	Patenkinamai
<i>Ar reikalingi papildomi mokymai ir ar darbuotojai jų gauna?</i>	TAIP, Dažniausiai gauna	NE, Kartais gauna

19 lentelės tęsinys kitame puslapyje

ATVEJIS	Koreguotina darbuotojų motyvacijos skatinimo sistema bei skatintinas jų įsitraukimas, kad esanti sąlyginai adekvati darbuotojų įgalinimo sistema veiktų efektyviau.	Adekvati darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas negarantuoja adekvačios įgalinimo sistemos. Ją reiktų koreguoti labiau pritaikant darbuotojų poreikiams ir įmonės reikmėms.
---------	---	--

Lenkijos įmonės atvejis parodė, jog nepakanka vien adekvačios darbuotojų motyvacijos ir didesnio įsitraukimo, jog būtų užtikrinta efektyvi jų įgalinimo sistema. Lietuvos įmonės atvejis parodė, kad nepakankamai motyvuoti ir mažiau įsitraukę darbuotojai nėra kliūtis geresnės įgalinimo sistemos sukūrimui, tačiau trukdys jos efektyviam veikimui. Tai yra susiję su trečiosios tyrimo hipotezės tikrinimu, kuri šiuo atveju negali būti patvirtinta, tačiau negali būti ir visiškai atmesta.

Nors Lietuvos įmonės darbuotojai, kaip nustatyta tyrimo eigoje, yra mažiau motyvuoti ir įsitraukę, įmonės įgalinimo sistemos prielaidos yra tvirtesnės. Tai neprieštarauja logikai dėl specifinių atvejo sąlygų: vadovybė, sutelkusi dėmesį į išorines įgalinimo sistemos sąlygas, nepasirūpino pakankamu darbuotojų motyvavimu ir įsitraukimu, kas yra kliūtis įgalinimo sistemai. Lenkijos įmonės atveju, nors darbuotojai atrodo labiau motyvuoti ir įgalinti, reiktų stiprinti vidines sistemos dalis, tokias kaip: darbuotojų aprūpinimas reikalingomis priemonėmis, įgaliojimais ir jų potencialo vystymu. Tai sutampa ir su darbuotojų pasiūlymais. Galėdami anonimiškai reikšti savo nuomonę, atviruose anketos klausimuose Lenkijos darbuotojai nuolat minėjo vidinės komunikacijos problemas, pastangų lygio neatitinkančius atlyginimus. Lietuvos įmonės darbuotojai buvo linkę pabrėžti užmokesčio nepakankamumą, vadovybės klaidas, nepakankamą dėmesį darbuotojų motyvavimo politikai.

Įvertinus tirtų atvejų specifiką, galima pateikti rekomendacijas įmonių darbuotojų įgalinimo sistemų tobulinimui. Skyrelyje toliau pateikiamos rekomendacijos, remiantis tyrimo ir teorinės analizės rezultatais.

### 3.3. Rekomendacijos įmonių valdymui ir darbuotojų įgalinimo sistemos tobulinimui bei analogiškiems tyrimams

Identifikavus silpnąsias įmonių vietas, čia pateikiamos rekomendacijos, kaip įmonės galėtų patobulinti savo procesų organizavimą, kad efektyvus motyvavimas, darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas atneštų didesnę įmonės rezultatyvumą.

Lietuvos įmonėje silpnosios vietos yra darbuotojų motyvavimas ir jų įsitraukimas. Tai yra pagrindinės kliūtys, neleidžiančios išnaudoti taikomą įgalinimo sistemą. Net ir informacijos suteikimas, priėjimas prie resursų ir kiti pilnai įgyvendinami įgalinimo aspektai bei prielaidos negali

garantuoti maksimaliai efektyvaus įmonės veikimo, jei darbuotojai nepakankamai motyvuoti bei įsitraukę

Lenkijos įmonės darbuotojai labiau motyvuoti ir įsitraukę, tačiau silpnoji įmonės vieta – nepakankamas jų įgalinimas. Šis atvejis parodo, jog nepakanka vien geresnio darbuotojų požiūrio į darbą ir jo užduočių atlikimą, kad įgalinimo sistema savaime sklandžiai veiktų.

Šiuo atveju rekomendacijos Lietuvos įmonei yra labiau susijusios su adekvačių darbuotojų motyvavimu ir įsitraukimu skatinančių priemonių taikymu, o Lenkijos įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų įgalinimo sistemos funkcionalumui didinti, t.y. geriau aprūpinti juos darbo priemonėmis, informacija bei dėmesį skirti jų poreikiams.

20 lentelėje pateikiamos įmonėms rekomenduojamos vadybinės iniciatyvos, kurios apibendrintos pagal gautus tyrimo duomenis.

**20 lentelė. Lietuvos ir Lenkijos įmonėms rekomenduotinos iniciatyvos**

<b>Vadybinis sprendimas</b>	<b>Lietuvos įmonėje naudotina iniciatyva</b>	<b>Lenkijos įmonėje naudotina iniciatyva</b>
Darbuotojų įgalinimas per <i>dalyvavimą</i> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papildomi mokymai;</li> <li>- Darbo praturtinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonominės darbo grupės;</li> <li>- Vadovų dėmesys darbuotojų poreikiams</li> </ul>
Darbuotojų įgalinimas per <i>įsitraukimą</i> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokybės apskritimai;</li> <li>- Komandų instruktažas;</li> <li>- Pasiūlymų schemas</li> </ul>	<i>NEBŪTINA</i>
Darbuotojų įgalinimas per <i>atsidavimą</i> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priedų schemas;</li> <li>- Darbo sąlygų kokybės programos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priedų schemas,</li> <li>- Dėmesys darbuotojų poreikiams</li> </ul>

**Šaltinis:** adaptuota pagal Lashley, C., 1999, p. 169 – 191.

Lietuvos įmonėje darbuotojų įgalinimas galėtų vykti aktyviau skatinant jų dalyvavimą, ypač per mokymus ir darbo praturtinimą (didžioji dalis darbuotojų teigė, kad mokymai jiems reikalingi, o darbo praturtinimas galėtų padidinti jų pasitenkinimą darbu). Lenkijos įmonei būtų aktualu dar geriau identifikuoti darbuotojų poreikius bei išnaudoti autonominių darbo grupių potencialą (Lenkijos darbuotojai nėra linkę atsakomybės už darbo rezultatus prisiimti asmeniškai, tačiau jiems reikšmingas darbas komandoje ir kolegų pripažinimas).

Lenkijos įmonės darbuotojų įgalinimą didinti per jų įsitraukimą nėra būtina, nes pastarasis yra pakankamas. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai yra gerai įsitraukę, nors didžioji dauguma teigė

nepastebintys, kad vadovybė skatintų jų įsitraukimą. Lietuvos įmonės atveju veiktų tokios priemonės kaip, pavyzdžiui: kokybės apskritimai; komandų instruktažas; pasiūlymų schemas ir pan.

Tiek Lietuvos, tiek Lenkijos įmonių atveju būtų aktualu peržiūrėti darbuotojų skatinimo sistemą per pinigines priemones (ypač Lietuvos įmonėje). Lietuvos įmonėje tai itin svarbu, nes tyrimas parodė, kad pagrindinis einamasis darbuotojų nepasitenkinimo veiksnys yra neadekvati atlyginimo už darbą sistema. Taip pat Lietuvos įmonėje veiktų darbo sąlygų kokybės vertinimas, nes darbuotojams yra svarbus įmonės vadovybės pripažinimas. Lenkijos įmonės darbuotojai teikia pirmenybę savo poreikiams, todėl vadovybė turėtų atidžiau įvertinti darbuotojų reikmes ir efektyviai jas panaudoti įmonės labui.

Analogiški tyrimai turėtų būti toliau vykdomi dėl vis dar išliekančio universalus ir neaiškaus vadybinių motyvavimo, įsitraukimo skatinimo ir įgalinimo procesų priežastingumo. Įmonės galėtų atlikti vidinį savo darbuotojų vertinimų auditą besiremiamos metodologija, pateikta šiame darbe arba lengvai adaptuota individualiems atvejams. Siekiant apibendrinti ir išskirti, koku mastu darbuotojų įgalinimas yra visiškai priklausomas nuo įmonės, reikalingos tolimesnės atvejų analizės, taip pat reikalingos ir įgalinimo sistemų išorinių ir vidinių prielaidų studijos bei platesnės analizės. Vykdam atitinkamus tyrimus rekomenduojama pagrindinį dėmesį skirti visų įvardytų procesų priežasčių identifikavimui ir darbuotojų daugumos paveikslo išgryninimui. Skirtingo charakterio darbuotojams reikalingos atitinkamos ir adekvačios motyvavimo bei įsitraukimo skatinimo priemonės, tad įmonėms rekomenduojama atlikti vertinimus, kurie atskleistų motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo procesų ryšį bei sąsajas.

Pateikus rekomendacijas įmonėms ir analogiškiems tyrimams, kitame skyriuje apibendrinamos viso darbo išvados ir pasiūlymai.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Darbuotojų motyvacija – priežasčių, skatinančių geranorišką požiūrį į darbo procesą kompleksas, kuris dažniausiai remiasi darbuotojų patenkintų poreikių rezultatais. Įsitraukimas ir įgalinimas yra darbuotojų motyvacijos padarinys. Jeigu darbuotojų poreikiai yra patenkinti, pastarieji atlikdavo savo užduotis jaučiasi motyvuoti. Pasitenkinimas skatina lojalumą ir atsidavimą, kurie yra pagrindinės prielaidos siekiant darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo įmonėje.

2. Darbuotojų įsitraukimas – tai savanoriškas darbuotojų veiksmas ir noras įdėti daugiau nei priklauso pastangų, jėgų ir laiko, siekiant kuo geresnių bendrų organizacijos tikslų ir uždavinių (jų papildomo dalyvavimo įmonės procesuose mastas). Darbuotojai įsitraukia dėl tokių priežasčių kaip, pavyzdžiui: pasitenkinimas darbu, iš kurio seka lojalumas, įvairių motyvinių priemonių ir įsitraukimo skatinimo programų sėkmė. Skirtingose organizacijose vyrauja skirtingi faktoriai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, tačiau jų naudojimas yra būtinas kiekvienai organizacijai, siekiančiai efektyvios veiklos bei rezultatų. Svarbiausi įsitraukimą laiduojantys veiksniai yra efektyvus bendravimas tiek su vadovais, tiek su kitais darbuotojais, dalijimasis informacija, efektyvūs apmokymai, premijos už gerai atliktas užduotis bei valdžios pasidalijimas. Darbuotojų įsitraukimas skatina kitą teigiamą reiškinį, t.y. darbuotojų įgalinimą.

3. Įgalinimas – tai procesas, apimantis darbuotojų ir vadovų santykius, jų motyvaciją ir suvokimą. Darbuotojų įgalinimas gali būti išskaidytas į psichologinį (vidinė motyvacija sustiprėja ir suvokiami penki asmeniniai aspektai: prasmingumas, kompetencija, apsisprendimas, įtaka ir specifiškumas), organizacinį (pačių darbuotojų dalyvavimo įmonės veikloje įvertinimas, šis įgalinimas labiau susijęs su darbuotojų tarpusavio ryšiu, autonomiškumu, augimu ir savirealizacija) ir asmeninį įgalinimą. Darbuotojų įgalinimo pasekmė – tai jų kryptingas darbas, garantuojantis geresnius organizacijos rezultatus.

4. Remiantis motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo svarba organizacijai, iškilo praktinė užduotis – nustatyti konkrečių įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo specifiką bei ją įvertinti. Analizė parodė, kad apklausos metodas šiai užduočiai realizuoti yra tinkamiausias dėl pagrindinių informacijos surinkimo efektyvumo ir maksimalaus galimo duomenų objektyvumo motyvų. Apklausiant vienodos veiklos Lietuvos ir Lenkijos įmonių darbuotojus surinkti realūs duomenys dėl vidinio ir objektyvaus darbuotojų daugumos vertinimo. Sudarytą klausimyną įvertinus naudojant *Cronbach alpha* koeficientą, gautas koeficientas didžiąja dalimi parodė atsakymų patikimumą.

5. Lenkijos įmonės darbuotojai yra labiau motyvuoti ir tai paaiškinama tuo, kad įmonėje taikomos būtent tos motyvavimo priemonės, kurios darbuotojams yra svarbios. Darbuotojų nuomone, tos priemonės (jų poreikių vertinimas ir iniciatyvų skatinimas) turėtų būti taikomos dar aktyviau. Lietuvos įmonėje darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos labiau ir įvairesnės, tačiau ne visai

pasiekia savo tikslą. Taip yra todėl, kad taikant platesnį motyvavimo priemonių spektrą, nepakankamai patenkinami tikrieji darbuotojų poreikiai. Lietuvos įmonės darbuotojams svarbiausia motyvavimo priemonė – piniginės premijos – yra taikoma nepakankamai aktyviai, o kita svarbi priemonė – vadovybės pripažinimas – yra taikoma per vertinimų sistemą ir patenkina darbuotojų poreikius. Kita vertus, ši priemonė yra susijusi su kontrolės funkcija ir tam tikrais atvejais gali veikti demotyvuojančiai.

6. Lenkijos įmonės darbuotojai yra labiau įsitraukę, nors kur kas didesnė dalis mano, kad įsitraukimą skatinančios priemonės nėra taikomos. Tie, kurie manė, kad priemonės vis dėlto yra taikomos, išskyrė tarimąsi su darbuotojais ir nuolatinį informavimą. Lietuvos darbuotojų dauguma pripažino, kad darbuotojų įsitraukimas yra skatinamas informuojant darbuotojus ir palaikant jų iniciatyvas, bet Lietuvos įmonės darbuotojams santykinai mažiau svarbūs įmonės tikslai, jie labiau linkę keisti darbo vietą ir nėra tokie lojalūs.

7. Nepaisant to, kad Lenkijos darbuotojai yra santykinai labiau motyvuoti ir įsitraukę, jų įgalinimo sistema apibendrinta kaip funkcionuojanti prasčiau. Lietuvos įmonės atveju, darbuotojai yra geriau aprūpinti darbo priemonėmis ir papildomais mokymais, kai jų prireikia. Nors jie ir prasčiau vertino savo potencialo išnaudojimą, atsakomybę už tokią padėtį buvo labiau linkę prisiimti taip pat sau.

8. Lenkijos įmonės atvejis parodė, jog nepakanka vien adekvačios darbuotojų motyvacijos ir didesnio įsitraukimo, jog būtų užtikrinta efektyvi jų įgalinimo sistema. Lietuvos įmonės atvejis parodė, kad nepakankamai motyvuoti ir mažiau įsitraukę darbuotojai nebūtinai yra kliūtis geresnių išorinių įgalinimo sistemos prielaidų sukūrimui, tačiau tai iš esmės gali trukdyti jos efektyviam veikimui.

9. Lietuvos įmonėje darbuotojų įgalinimas galėtų vykti aktyviau skatinant jų dalyvavimą, ypač per mokymus ir darbo praturtinimą. Lenkijos įmonei aktualu dar geriau identifikuoti darbuotojų poreikius bei išnaudoti autonominių darbo grupių potencialą, nes Lenkijos darbuotojai nėra linkę asmeniškai prisiimti atsakomybės už darbo rezultatus, tačiau jiems reikšmingas darbas komandoje ir kolegų pripažinimas. Lenkijos įmonės atveju didinti darbuotojų įgalinimą per jų įsitraukimą nėra būtina, nes pastarasis yra pakankamas – darbuotojai yra gerai įsitraukę, nors didžioji dalis nepastebėjo, kad vadovybė skatintų jų įsitraukimą. Lietuvos įmonės atveju veiktų tokios priemonės, kaip kokybės apskritimai, komandų instruktažas, pasiūlymų schemos ir pan. Tiek Lietuvos, tiek Lenkijos įmonių atveju būtų aktualu peržiūrėti darbuotojų skatinimo sistemą per pinigines priemones, ypač Lietuvos įmonėje.

10. Pagrindinės rekomendacijos analogiškiems tyrimams yra susijusios su poreikiu vertinti atvejų priežastingumą. Reikalingos tolimesnės atvejų analizės, siekiant apibendrinti ir išskirti, kokių mastu darbuotojų įgalinimas yra visiškai priklausomas nuo įmonės, reikalingos ir įgalinimo sistemų išorinių ir vidinių prielaidų studijos bei platesnės analizės.

## LITERATŪRA

1. **Ameijde M. V., Dewettinck K.** Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment // *Personnel Review*. – 2011, Vol. 40, Iss. 3, p. 284-305. – ISSN 0048-3486.
2. **Bailey J.** Employee involvement in the brewery industry // *Industrial and Commercial Training*. – 1980, Vol. 12, Iss. 9, p. 360-365. – ISSN 0019-7858.
3. **Baird K., Wang H.** Employee empowerment: extent of adoption and influential factors // *Personnel Review*. – 2010, Vol. 39, Iss 5, p. 574-599. – ISSN 0048-3486.
4. **Barbee C., Bott V.** Customer treatment as a mirror of employee treatment // *Advanced Management Journal*. – 1991, Vol. 5, No. 1, p. 27.
5. **Baršauskienė V. Janulevičienė B.** Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija, 1999. – 387 p. – ISBN 9986-13-715-2.
6. **Bennis W., Nanus B.** Leaders: The strategies for taking charge // Harper & Row. – 1985.
7. **Boudrias J. S. ir kt.** Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2009, Vol. 30, Iss 7, p. 625 - 638. – ISSN 0143-7739.
8. **Bowen D. E., Lawler E. E.** The empowerment of service workers: why, how and when? // *Sloan Management Review*. – 1992, Vol. 3.
9. **Bryman A. ir kt.** Employee perceptions of empowerment // *Employee Relations*, 2005, Vol. 27, Iss: 4, p. 354 – 368. – ISSN 0142-5455.
10. **Bullock R., Powell S.** What is Employee Involvement? // University Consulting Alliance.  
<http://www.washington.edu/admin/hr/pod/leaders/orgdev/alliance/articles/EmployeeInvolvement-ScontrinoPowell.pdf> [žiūrėta 2012 11 27]
11. **Chiu R. K.** Employee involvement in a total quality management programme: problems in Chinese firms in Hong Kong // *Managerial Auditing Journal*. – 1999, Vol. 1, Iss. 1, p. 8-11. – ISSN 0268-6902.
12. **Cohen A.** Plotting the great business game // *Sales & Marketing Management*. – 1994, Vol. 146, No. 6 (Part 1), June, p. 13.
13. **Collins D.** Rooting for empowerment // *Empowerment in Organizations*. – MCB University Press, 1995, Volume 3, Number 2, p. 25–33. – ISSN 0968-4891.
14. **Conger J., Kanungo R.** The empowerment process: integrating theory and practice // *Academy of Management Review*. – 1988, Vol. 13, No. 3, p. 471-482. – URL:  
<http://www.scribd.com/doc/69214304/Conger-Kanungo-1988-the-Empowerment-Process-Integrating-Thery-and-Practice> [žiūrėta 2012 11 27]



15. **Cusumano J. A.** The winning team // *Chemical Marketing Reporter*. – 1994, Vol. 245, No. 15, p. 10-15.
16. **Dawkins C. E., Frass, J. W.** Decision of union workers to participate in employee involvement: an application of the theory of planned behavior // *Employee Relations*. – 2005, Vol. 27 Iss: 5 p. 511 – 531. – ISSN: 0142-5455.
17. **Denton D. K.** Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzle // *Environmental Management and Health* 10/2. – MCB University Press, 1999, p. 105–111. – ISSN 0956-6163.
18. **Gražulis V.** Personnel management and vitality phenomenon of Maslow's theory of needs // *Human Resources Management & Ergonomics*. – 2/2007, p. 1-8. – ISSN 1337-0871.
19. **Gražulis V.** Successful socialization of employees – assumption of loyalty to organization // *Human Resources Management & Ergonomics*. – 2/2011, Volume V, p. 1-14. – ISSN 1337-0871.
20. **Gražulis V.** Teamwork – the assumptions of the theoretical construct adaptation in organization activity (Lithuanian case) // *Human Resources Management & Ergonomics*. – 2/2012, Volume VI, p. 78-94. – ISSN 1337-0871.
21. **Griffin R. E., Ebert R. J.** *Business* – New Jersey: Prentice Hall, 1999. – ISBN 2104924.
22. **Hand M.** Empowerment: you cannot give it, people have to want it // *Management Development Review*. – MCB University Press, 1995, Volume 8, Number 3, p. 36–40. – ISSN 0962-2519.
23. **Herzberg, F.** One more time: how do you motivate employees? // *Harvard Business Review*. – 1987, September-October, p. 6-13.
24. **Honold L.** A review of the literature on employee empowerment // *Empowerment in Organizations*. – MCB University press, 1997, Vol. 5. No 4, p. 202 -212. – ISSN 0968-4891
25. **Hubrecht J., Teare R.** A strategy for partnership in total quality service // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 1993, Vol. 5 No. 3. – ISSN 0959-6119.
26. **Yen-Yun Lin C., Liu Feng-Chuan.** A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation // *European Journal of Innovation Management*. – 2012, Vol. 15, No. 1, p. 55-76. – ISSN 1460-1060.
27. **Jacobsen C. B. ir kt.** (Mis)managing employee motivation? // 33rd EGPA conference in Bucharest 7-10th September, 2011. URL: <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/bucharest/Jacobsen-Hvived&Andersen2011.pdf> [žiūrėta 2012 11 30]
28. **Jones C. ir kt.** Whatever it takes? Managing ‘empowered’ employees and the service encounter in an international hotel chain // *Work, Employment & Society*. – 1997, Vol. 11 No. 3, p. 541-54. – ISSN 0043-8022.
29. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. – Kaunas: Judex, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7.

30. **Kim D.** Employee motivation: just ask your employees // Seoul Journal of Business. – 2006, June, Volume 12, Number 1. – ISSN 1226-9816.
31. **Klidas A., Perer T. van den Berg, Wilderom, C.,P.,M.** Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe // International Journal of Service Industry Management. – 2007, Vol. 18, Iss.1, p. 70-88. – ISSN 0956-4233.
32. **Lashley C.** Employee empowerment in services: a framework for analysis // Personal review. – 1999, Vol. 28, Iss. 3, p. 169-191. – ISSN 0048-3486.
33. **Lawler E.E. III, Mohrman S. A., Ledford G.E. Jr.** Creating High Performance Organizations: Employee Involvement and Total Quality Management // Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995.
34. **Leonienė B.** Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001. – 198p. – ISBN 9986-13-433-1.
35. **Maslauskaitė K.** Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2008. – 82 p. – ISBN 978-9955-423-73-7.
36. **Matthes K.** A look ahead for "93" // HR Focus. – 1993, Vol. 70 No. 1, January, p. 1, 4.
37. **Nielsen R.W. ir kt.** Employee Empowerment // Empowerment in Organizations. – 1994, Vol. 2 Iss. 3 p. 45-55. – ISSN 0968-4891.
38. **Nohria N. ir kt.** Employee motivation: a powerful model // Harvard business review. – 2008, July-August, p. 1-7. – ISSN 0017-8012.
39. **Owusu A. Y.** Importance of employee involvement in world-class agile management systems // Journal of Agile Management Systems. – 1999, Vol. 1, Iss. 2, p. 107-115. – ISSN 1465-4652.
40. **Pastor J.** Empowerment: what it is and what it is not // Empowerment in Organizations. – 1996, Vol. 4, Iss. 2, p. 5-7. – ISSN 0968-4891.
41. **Pelit E. ir kt.** The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2011, Vol. 23, Iss. 6, p. 784-802. – ISSN 0959-6119.
42. **Pintrich P., Schunk D.** Motivation in education: Theory research and practice // Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
43. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2009. – 93 p. – ISBN 9955-622-18-0.
44. **Raugevičius V.** Darbuotojų motyvavimo sistemos gerinimas UAB Pastata: magistro darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2009. – 63 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090504\\_134537-63893/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090504_134537-63893/DS.005.0.02.ETD)
45. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3.

46. **Smith B.** Empowerment – the challenge is now // Empowerment in Organizations. – MCB University Press, 1997, Vol. 5 No. 3, p. 120-122. – ISSN 0968-4891.
47. **Spreitzer G.** Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation // Academy of Management Journal. – 1995, Vol. 38, No. 5, p. 1442-1465. – ISSN 0001-4273.
48. **Spreitzer G.** Social structural characteristics of psychological empowerment // Academy of Management Journal. – 1996, Vol. 39, No. 2, p. 483-504. – ISSN 0001-4273.
49. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8.
50. **Surmukadas N.** Employee involvement: a hierarchical conceptualization of its effect on quality // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2006, Vol. 23, Iss. 2, p. 143-161. – ISSN 0265-671X.
51. **Thomas K., Velthouse B.** Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretative’ model of intrinsic task motivation // Academy of Management Review. – 1990, Vol. 15, No. 4, p. 666-681. – ISSN 0363-7425.
52. **Weiss M.** Living up to the European Union Concept of Employee Involvement // Managerial Law. – 2005, Volume 47, Number 6, p. 43-56. – ISSN 0309-0558.
53. **Wilkinson T.** Positive Policies on Employee Involvement // Employee Relations. – 1983, Vol. 5, Iss. 3, p. 2-4. – ISSN 0142-5455.

**Veitė R.** Dviejų Lietuvos ir Lenkijos oro transporto bendrovių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo ryšio tyrimas – motyvavimo aspektas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 81 p.

#### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos ir įvertintos dviejų įmonių darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo sistemos. Įrodžius šių reiškinių aktualumą įmonių rezultatyvumui, pasiūlytas tyrimo modelis, kaip įvertinti konkrečių įmonių sistemas. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriamos darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sampratos, įrodoma darbuotojų motyvavimo svarba. Antrojoje darbo dalyje pagrindžiamas ir apibendrinamas įsitraukimo ir įgalinimo sistemų tyrimui pasirinktas apklausos metodas. Trečioje darbo dalyje pateikiami ir apibendrinami tyrimo rezultatai, palyginant dviejų skirtingų įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemas. Šioje dalyje taip pat identifikuojami įmonių atvejai ir pateikiamos konkrečios rekomendacijos.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbuotojų motyvavimas, įsitraukimas, įgalinimas, rezultatyvumas.

**Veitė R.** Research on the connection between the involvement and empowerment of two Lithuanian and Polish Airlines employees – motivation aspect / Master thesis of Human Resources Management. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris university, 2013. – 81 p.

#### ANNOTATION

The systems of two companies' employees' motivation, involvement and empowerment are analyzed and evaluated in Master's thesis. After proving these factors relevance to the companies' productivity, the model of the research is introduced. In the first part the employees' involvement and empowerment are analyzed through theoretical perspective, the importance of employee's motivation is proved. In the second part the model of the research on the systems of involvement and empowerment is justified and summarized. In the third part the results of research are given comparing two different companies' involvement and empowerment systems. In this part the cases of the companies' involvement and empowerment systems are identified, the recommendations are provided.

**Key words:** employees' motivation, empowerment, involvement, productivity.

**Veitė R.** Dviejų Lietuvos ir Lenkijos oro transporto bendrovių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo ryšio tyrimas – motyvavimo aspektas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 81 p.

## SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema aktuali kiekvienai organizacijai, nes sėkmingų kompanijų patirtis rodo, kad šiuolaikinėmis verslo sąlygomis itin svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis yra žmogiškieji ištekliai, t.y. darbuotojai, o ypač darbuotojai, kurie būtų visiškai atsidavę organizacijai ir įgalinti patys priimti sprendimus. Nors darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas yra glaudžiai susiję su įmonių rezultatais bei jų efektyvumu, vis dar nėra iki galo atsakyta, kaip universalias darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo teorijas pritaikyti konkrečiais atvejais. Šis darbas nuo anksčiau atliktų tyrimų skiriasi tuo, kad jo objektas – vienos iš Lietuvos ir Lenkijos aviakompanijų darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo procesas. Darbo problema: esamų įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemų vertinimas ir tobulinimas, tyrimo tikslas – pasiūlyti darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemos vertinimo būdą, jį pagrįsti bei pasiūlyti pokyčius garantuojančias priemones. Darbe įgyvendinti tyrimo uždaviniai: teoriškai išanalizuotas motyvacijos aktualumas organizacijoje, jos įtaka darbuotojų įsitraukimui, darbuotojų įgalinimo koncepcijos bei modeliai, nustatytas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo; pasiūlytas metodas, kaip konkrečių įmonių atveju įvertinti jų darbuotojų įsitraukimą ir jų įgalinimo sistemas bei kaip identifikuoti jų trūkumus; pasiūlytas metodas pritaikytas, pritaikymo rezultatai apibendrinti ir susisteminti; pateiktos rekomendacijos tirtoms įmonėms, taip pat analogiškiems tyrimams ir jų tobulinimui. Darbe naudoti tyrimo metodai: įvairios mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa.

Ištyrus dviejų įmonių darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo sistemas, jos tarpusavyje palygintos bei pateiktos konkrečios tobulinimo rekomendacijos. Nustatyta, kad Lenkijos įmonės darbuotojai yra geriau įsitraukę, tačiau šiai įmonei reikalinga atsižvelgti į darbuotojų kolegų pripažinimo ir bendro tikslo poreikius bei atitinkamai taikyti priemones, kurios juos patenkintų, pavyzdžiui, įgalinti efektyvų komandinį darbą ir stiprinti vidinę komunikaciją. Lietuvos įmonės atveju veiktų tokios priemonės, kaip: kokybės apskritimai, komandų instruktažas, pasiūlymų schemos ir panašios, nes darbuotojams svarbus vadovybės pripažinimas ir darbo praturtinimas. Tiek Lietuvos, tiek Lenkijos įmonių atveju būtų aktualu peržiūrėti darbuotojų skatinimo sistemą piniginiėmis priemonėmis. Tyrimo rezultatai parodė, kad nepakanka vien adekvačios darbuotojų motyvacijos ir didesnio įsitraukimo tam, kad būtų užtikrinta efektyvi jų įgalinimo sistema. Kita vertus, nepakankamai motyvuoti ir mažiau įsitraukę

darbuotojai nėra kliūtis geresnių išorinių įgalinimo sistemos sąlygų sukūrimui, tačiau iš esmės trukdys jos efektyviam veikimui.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje teoriškai apibendrinama tiriamų veiksnių samprata, įrodomas jų aktualumas organizacijoms. Antrojoje dalyje pasiūlomas ir pagrindžiamas įmonių įsitraukimo ir įgalinimo sistemoms tyrimo ir vertinimo metodas. Trečiojoje dalyje aptarti taikyto metodo rezultatai, pateikiamos rekomendacijos ir išvados.

**Veitė R.** Research on the connection between the involvement and empowerment of two Lithuanian and Polish Airlines employees – motivation aspect / Master thesis of Human Resources Management. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris university, 2013. – 81 p.

## SUMMARY

Public administration Master thesis topic is relevant to every organization as experience of successful companies' shows employees', i.e. human resources, significance as source of competitive advantage at present conditions in business, especially employees that are fully committed to the company and are empowered to make decisions by themselves. Although involvement and empowerment of employees are closely related with the results and efficiency of the companies, there is no definitive applications of universal theories on involvement and empowerment of employees in specific cases. This thesis differs from previous researches by object which is the involvement and empowerment process of particular Lithuanian and Polish airlines. The problem of research – evaluation and improvement of current employees' involvement and empowerment systems of the companies, the objective of research is to suggest the way of evaluation of involvement and empowerment system, to justify it and to suggest possible measures that would ensure some changes. There are implemented propositions of the thesis: the relevance of motivation in the company and its' influence on employees' involvement, the concepts and models of employees' empowerment are theoretically analysed, the connection between involvement and empowerment is found; method enabling evaluation of the involvement and empowerment systems and identifying their weaknesses is proposed; the suggested method is applied, the results are summarized and structured; recommendations for the companies as well as analogical researches and their improvement are provided. Methods of research used in the thesis: the analysis and generalization of various scientific literature, questionnaire.

After examination and comparison of two companies' employees' involvement and engagement systems, recommendations for improvement were provided. It was found that the employees of Polish company are more involved. However, company has to consider the recognition of colleagues and the common aim needs of employees and apply the appropriate measures. For example, to empower the effective team work as well as strengthen the internal communication. In case of Lithuanian company such measures as quality circles and team briefing as well as the schemes of suggestions are advised as employees appreciate the recognition of executives and job enrichment. Both Lithuanian and Polish companies could benefit employees' promotion system using the financial measures. The results of



research showed that effective empowerment system could not be provided only by adequate motivation and bigger involvement of employees. Nevertheless, better external empowerment system's conditions do not suffer from less motivated and involved employees. However, its' effectiveness would be disrupted.

The thesis is made of 3 sections. The first part theoretically summarizes the nature of researched factors, proving their relevance to organizations. The second part suggests and justifies research and evaluation method on companies' involvement and empowerment systems. The third part provides the results, conclusions and recommendations of applied method.

## PRIEDAI

## TYRIMO KLAUSIMYNAI LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Klausimynas lietuvių kalba

**DVIEJŲ LIETUVOS IR LENKIJOS ORO TRANSPORTO BENDROVIŲ  
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR ĮGALINIMO RYŠIO TYRIMAS –  
MOTYVAVIMO ASPEKTAS**

Esu Rūta Veitė, studijuojau žmogiškųjų išteklių vadybą Mykolo Romerio universitete. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio metu atlieku tyrimą. Didžiausią dėmesį jame teikiu žmogiškųjų resursų valdymo efektyvumui – tiriu darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo ryšį.

Šiuo tyrimu siekiu išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina įmonėje vykstančius procesus. Anketa skirta kiekvienam Lietuvos ir Lenkijos įmonės darbuotojui, tačiau vienas darbuotojas ją gali pildyti tik vieną kartą. Ji yra visiškai anoniminė, o Jūsų atsakymai bus panaudoti tik mokslo tikslais.

Nuoširdžiai prašau skirti šiek tiek laiko ir atsakyti į pateiktus klausimus. Jūsų nuomonė ir dalyvavimas man yra labai reikšmingi ir svarbūs.

Garantuojau duomenų konfidencialumą ir nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.

**I. JŪSŲ ANKETINIAI DUOMENYS**

1. Jūs esate:
  - Vyras;
  - Moteris.
  
2. Jūsų išsilavinimas:
  - Vidurinis;
  - Aukštesnysis;
  - Aukštasis.
  
3. Kiek laiko dirbate įmonėje?
  - Iki 1 metų;
  - 1-2 metai;
  - 2-3 metai;
  - 3-5 metai.

4. Jūsų pareigos įmonėje:
- Vadovas;
  - Specialistas.
5. Jūsų darbo veikla įmonėje:
- Administracijos darbuotojas;
  - Skrydžius vykdančio personalo darbuotojas.

## II. BENDRIEJI KLAUSIMAI

Pasirinkite Jūsų situaciją labiausiai atitinkantį atsakymo variantą iš pateiktų.

6. Kaip jaučiatės dirbdami įmonėje ir eidami dabartines savo pareigas?
- Labai patenkinta/-s;
  - Patenkinta/-s;
  - Nei patenkinta/-s, nei nepatenkinta/-s;
  - Nepatenkinta/-s;
  - Labai nepatenkinta/-s.

7. Kaip vertinate įmonės procesų organizavimą, valdymą, darbo klimata, darbo kontrolę, skatinimo sistemą? Lentelėje atitinkamą vertinimą pažymėkite „X“:

Vertinimo reikšmė  Kriterijus	5	4	3	2	1
	Labai teigiamai	Teigiamai	Nei teigiamai, nei neigiamai	Neigiamai	Labai neigiamai
<b>Procesų organizavimas</b>					
<b>Valdymas</b>					
<b>Darbo klimatas</b>					
<b>Darbo kontrolė</b>					
<b>Skatinimo sistema</b>					

8. Ar ką nors įmonėje keistumėte, jei nuo Jūsų visiškai priklausytų jos valdymas ir procesų organizavimas?

- Taip;
  Ne;
  Nežinau.

Jeigu TAIP, prašau įrašyti, ką keistumėte:

---



---



---



---

### III. MOTYVAVIMAS ĮMONĖJE

Motyvacija – tai priežastys, dėl kurių darbuotojai noriai dirba savo darbą.

9. Kiek esate motyvuoti atlikti Jums patikėtas užduotis įmonėje kuo geriau? Būti motyvuotam – tai jausti natūralią pareigą ir norą daryti tai, kas patikėta.

- Labai motyvuota/-s;  
 Motyvuota/-s;  
 Vidutiniškai motyvuota/-s;  
 Silpnai motyvuota/-s;  
 Visai nemotyvuota/-s.

10. Kas Jus motyvuoja labiausiai? Galite žymėti tiek variantų, kiek Jums atrodo tinkami.

- Įmonės reputacija (1);  
 Kolegų pripažinimas ir įvertinimas (2);  
 Vadovybės pripažinimas ir įvertinimas (3);  
 Piniginės premijos ir atlyginimas (4);  
 Bendras įmonės ir darbuotojų tikslas (5);  
 Suteikiama atsakomybė (6);  
 Kita \_\_\_\_\_ (7).

11. Įrašykite, kokią svarbą įmonėje turi kiekviena ankstesniame klausime pateikta motyvacijos priemonė. Galite pasirinkti tik skaičių nuo 7 (svarbiausias veiksnys) iki 1 (mažiausiai svarbus veiksnys). Vieną skaičių (nuo 1 iki 7) galima pasirinkti tik vieną kartą.

Balai (daugiau balų – didesnė svarba)	Motyvuojantis veiksnys (eil.nr.)
7	
6	
5	
4	
3	
2	
1	

12. Ar įmonėje taikomos darbuotojų motyvacijai skatinti skirtos priemonės?
- TAIP (Pažymėkite motyvavimo priemones, kurios taikomos įmonėje)
    - Keliami atlyginimai, skiriamos premijos (motyvuojama pinigineis priemonėmis);
    - Palaikomos darbuotojų iniciatyvos;
    - Taikoma vertinimo sistema;
    - Skiriamas dėmesys darbuotojų poreikiams;
    - Tariamasi su darbuotojais;
    - Suteikiamos karjeros galimybės;
    - Už pastangas patikima daugiau atsakomybės;
    - Kita \_\_\_\_\_.
  - NE (Pažymėkite, kokias priemones Jūs siūlytumėte taikyti)
    - Kelti atlyginimus, skirti premijas (motyvuoti pinigineis priemonėmis);
    - Palaikyti darbuotojų iniciatyvas;
    - Taikyti vertinimo sistemą;
    - Skirti dėmesio darbuotojų poreikiams;
    - Tartis su darbuotojais;
    - Suteikti karjeros galimybės;
    - Už pastangas patikėti daugiau atsakomybės;
    - Kita \_\_\_\_\_.
13. Kiek, Jūsų nuomone, įmonėje skiriama dėmesio darbuotojų motyvavimui?
- Labai daug;
  - Daug;
  - Vidutiniškai;
  - Mažai;

- Visiškai neskiriama.

#### **IV. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS ĮMONĖJE**

Įsitraukimas – tai noras kuo geriau atlikti savo darbo užduotis, siekiant įmonės tikslų.

14. Kiek Jums svarbūs įmonės tikslai?

- Labai svarbūs;
- Svarbūs;
- Vidutiniškai svarbūs;
- Mažai svarbūs;
- Visai nesvarbūs.

15. Kaip atsiliepiate apie įmonę bendraudami su asmenimis, nesusijusiais su darbovieta?

- Labai teigiamai;
- Teigiamai;
- Vidutiniškai;
- Neigiamai;
- Labai neigiamai.

16. Kokia tikimybė, kad pasitaikius progai keistumėte savo darbo vietą?

- Tikrai nekeisčiau;
- Greičiausiai nekeisčiau;
- Neturiu nuomonės;
- Greičiausiai keisčiau;
- Tikrai keisčiau.

17. Įvertinkite Jūsų darbo įtaką įmonės rezultatams.

- Labai didelė;
- Didelė;
- Vidutiniška;
- Maža;
- Nedaro įtakos.

18. Kiek jaučiatės atsakingi už savo darbo rezultatus?

- Rezultatai visiškai priklauso nuo manęs;

- Didžiąja dalimi rezultatai priklauso nuo manęs;
- Iš dalies rezultatai priklauso nuo manęs, iš dalies – nuo kitų aplinkybių;
- Didžiąja dalimi rezultatai nuo manęs nepriklauso;
- Darbo rezultatai nuo manęs visiškai nepriklauso.

19. Kiek, Jūsų nuomone, įmonės sėkmei ir geriausiam rezultatui yra svarbus darbuotojų įsitraukimas?

- Labai svarbus;
- Svarbus;
- Vidutiniškai svarbus;
- Mažai svarbus;
- Visai nesvarbus.

20. Kiek, Jūsų nuomone, kiti darbuotojai yra įsitraukę į įmonės veiklą?

- Labai įsitraukę;
- Įsitraukę;
- Vidutiniškai įsitraukę;
- Silpnai įsitraukę;
- Visai neįsitraukę.

21. Ar įmonės vadovybė skatina darbuotojų įsitraukimą?

- Taip;
- Ne.

Jeigu pasirinkote teigiamą atsakymą, pažymėkite priemones, kuriomis vadovybė skatina darbuotojų įsitraukimą:

- pripažįsta darbuotojų iniciatyvą;
- teikia premijas už jų įsitraukimą;
- suteikia geresnes karjeros galimybes;
- informuoja darbuotojus apie įmonės tikslus, planus ir strateginius sprendimus;
- tariasi su darbuotojais priimant sprendimus;
- skatina komandinį darbą;
- vertina darbuotojų pasitenkinimą;
- kita \_\_\_\_\_ .



## V. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMAS ĮMONĖJE

Darbuotojų įgalinimas – tai įmonės suteikiama laisvė, galimybės ir priemonės gerai atlikti jiems patikėtas užduotis.

22. Ar Jūs visiškai išnaudojate savo sugebėjimus ir potencialą įmonėje?
- Taip;                       Iš dalies ( \_\_\_\_\_ proc.);                       Ne.
23. Mano savirealizacija:
- Tai – mano nuopelnas;
- Tai – įmonės organizavimo ir valdymo nuopelnas;
- Tai – mano ir įmonės vadovybės bendradarbiavimo nuopelnas.
24. Kaip dažnai Jums pakanka gaunamos informacijos, reikalingos Jūsų pareigoms atlikti?
- Visada;
- Dažniausiai;
- Kartais;
- Retai;
- Niekada.
25. Kaip įmonė aprūpina Jus darbo priemonėmis, reikalingomis atlikti Jūsų darbą?
- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Blogai;
- Labai blogai.
26. Ar Jums reikalingi papildomi mokymai, kad galėtumėte sėkmingai atlikti darbo užduotis?
- Taip;                       Ne,                       Nežinau.
27. Kaip dažnai gaunate papildomų mokymų, jei jų prireikia?
- Visada;
- Dažnai;
- Kartais;
- Retai;
- Niekada.

28. Jums suteiktų įgaliojimų ir atsakomybės efektyviam darbui atlikti yra:

- Per daug;
- Tiek, kiek reikia;
- Per mažai.

29. Įvertinkite įmonės charakteristikas, pagal jų pasireiškimą ir stiprumą balais nuo 1 iki 5:

1 – labai silpnai pasireiškianti savybė;

2 – silpnai pasireiškianti savybė;

3 – nepakankamai pasireiškianti savybė;

4 – stipriai pasireiškianti savybė;

5 – labai stipriai pasireiškia įmonėje.

Įvertinkite savybės svarbą įmonei nuo 10 (svarbiausia) iki 1 (mažiausiai svarbi).

<b>KRITERIJUS</b>	<b>BALAS (1-5)</b>	<b>Svarbos balas (1-10)</b>
Aiški vizija		
Vadovų palaikymas		
Pasitikėjimas		
Atviras bendravimas		
Informacijos suteikimas		
Apmokymai		
Premijos		
Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus		

30. Mano pasiūlymai įmonei:

---



---



---



---

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų dalyvavimą tyrime!

## **RESEARCH ON THE CONNECTION BETWEEN THE INVOLVEMENT AND EMPOWERMENT OF EMPLOYEES OF TWO LITHUANIAN AND POLISH AIRLINES – MOTIVATION ASPECT**

My name is Rūta Veitė, I am studying Human Resource Management at Mykolas Romeris University, in Vilnius, Lithuania. Currently I am writing my final master thesis in which I am doing a research. The most attention of it is focused on the efficiency of human resources management. I analyse the connection between involvement and empowerment of the employees.

In this research my aim is to find out how the employees evaluate processes in the company. This questionnaire is made for each employee of Lithuanian and Polish companies', but one employee can fill it in only once. It is completely anonymous and your answers will be used only for the scientific purposes.

I kindly ask you to take some time and fill in the questionnaire. Your opinion and participation are very important.

I guarantee the confidentiality of the data and sincerely thank you for your answers.

### **I. THE PROFILE OF RESPONDENT.**

1. You are:
  - Male;
  - Female.
  
2. Your education is:
  - Secondary;
  - College;
  - Higher.
  
3. How long have you been working within the company:
  - up to 1 year;
  - 1-2 years.
  - 2-3 years.

4. Your function in the company:

- Executive;
- Specialist.

5. Your activity in the company:

- Administrative personnel;
- Flight crew.

## II. GENERAL QUESTIONS

Choose one the best suitable answer to describe your situation.

6. How do you feel working in the company and having your current responsibilities?

- Satisfied very much;
- Satisfied;
- Neither satisfied nor unsatisfied;
- Unsatisfied;
- Unsatisfied very much.

7. What do you think about company's organization of processes, management, working environment, work control and promotion system? Choose your evaluation within the table putting an „X“ below:

Evaluation mark	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Criterion	Very positive	Positive	Neither positive nor negative	Negative	Very negative
<b>Organization of processes</b>					
<b>Management</b>					
<b>Working environment</b>					
<b>Work control</b>					
<b>Promotion system</b>					

8. Would you change anything if the management of the company would depend just on you?
- Yes,  No;  I don't know.

If YES, please insert what exactly:

---



---



---



---

### III. MOTIVATION IN THE COMPANY

Motivation includes the reasons for those the employees are willing to complete their tasks.

9. How much are you motivated to complete your tasks in the company as good as possible?  
To be motivated is to feel the natural duty and will to complete the tasks.

- Very motivated;  
 Motivated;  
 Averagely motivated;  
 Not motivated;  
 Not motivated at all.

10. What motivates you the most? You can select as many answers, as they are valid to you.

- Reputation of the company (1);  
 Recognition and appreciation of colleagues (2);  
 Recognition and appreciation of executives (3);  
 Salary and bonuses (4);  
 Common aim of the company and employees (5);  
 Provided responsibility (6);  
 Other \_\_\_\_\_ (7).

11. Please evaluate the importance of each factor from the previous question. You can choose only the score from 7 to 1 (the most important - 7, the least important - 1).

Scores ( <i>higher score is for bigger importance</i> )	Motivating factor
7	
6	

5	
4	
3	
2	
1	

12. Does the company use any means in order to motivate it's employees?

- YES:
  - pay raise, bonuses (financial motivation);
  - supports the positive initiatives of the employees;
  - applies the job evaluation system;
  - considers the needs of employees;
  - consults with employees;
  - provides more responsibility for efforts;
  - other \_\_\_\_\_.
  
- NO (what motivation means would you suggest for company to use?)
  - pay raise, bonuses (financial motivation);
  - to support the positive initiatives of the employees;
  - to apply the job evaluation system;
  - to consider the needs of employees;
  - to consult with employees;
  - to provide more responsibility for efforts;
  - other \_\_\_\_\_.

13. How much attention does the company pay to the motivation of the employees?

- Very much;
- A lot;
- Averal;
- Little;
- Nat all.

#### IV. EMPLOYEES' INVOLVEMENT IN THE COMPANY

Involvement is a will to complete the tasks as good as possible in order to achieve the companies aims.

14. How important are the aims of company to you?
  - Very important;
  - Important;
  - Averagely important;
  - Low importance;
  - Not important at all.
  
15. How do you talk about the company to persons not related to the company?
  - Very positively;
  - Positively;
  - Averagely;
  - Negatively;
  - Very negatively.
  
16. Is there any possibility that you would change your job as opportunity offers?
  - I would not change in any case;
  - Most probably I would not change;
  - I don't know;
  - Most probably I would change;
  - I would definitely change.
  
17. How big is the influence of your work on the company results?
  - Very big;
  - Big;
  - On average;
  - Small;
  - No influence.

18. How responsible do you feel for outcomes of your work?
- The outcomes completely depend on me;
  - The major part of the outcomes depend on me;
  - Partly the outcomes depend on me, partly on the other circumstances;
  - Major part of the outcomes do not depend on me;
  - The outcomes do not depend on me at all.
19. How the involvement of the employees is important to the company's success and the best results?
- Very important;
  - Important;
  - Averagely important;
  - A little important;
  - Not important at all.
20. How other employees are involved in the company's activity?
- Involved a lot.
  - Involved.
  - Averagely involved.
  - Weakly involved.
  - Not involved.
21. Does the executives of the company encourage employees to get involved?
- Yes;
  - No.

If YES, what measures do they use?

- acknowledgment of the initiatives of employees;
- giving the bonuses for involvement;
- providing the better career perspectives;
- informing the employees about the company's aims, plans and strategic decisions;
- consulting with employees when making decisions;
- encouraging the team work;
- evaluating employees' satisfaction;
- other \_\_\_\_\_.



## V. THE EMPOWERMENT OF EMPLOYEES IN THE COMPANY

The empowerment of employees is the freedom, possibilities and means provided to the employees and enabling them to complete their tasks.

22. Do you fully use your abilities and potential in the company?
- Yes;                       Partly ( \_\_\_\_\_%.);                       No.
23. My self-realization in the company is:
- My merit;
- Merit of the organization and management of the company;
- Merit of the collaboration between me and company.
24. How often do you get all information needed to complete your job in the company?
- Always;
- Most often;
- Sometimes;
- Rarely;
- Never.
25. How does the company provide you with means needed to complete your tasks?
- Very good;
- Good;
- Satisfactorily;
- Badly;
- Very badly.
26. Do you need additional training in order to complete your tasks better?
- Yes;                       No;                       I don't know.

27. How often do you get the additional training if needed?

- Always;
- Often;
- Sometimes;
- Rarely;
- Never.

28. How much responsibility and authority do you have which you need to perform your work effectively?

- Too much;
- Enough;
- Too little.

29. Please evaluate the given features of the company “According to their appearance in the company from 1 to 5.

Scores:

- 1 – very weakly appearing feature;
- 2 – weakly appearing feature;
- 3 – insufficiently appearing feature;
- 4 – strongly appearing feature;
- 5 – very strongly appearing feature.

Please evaluate the importance of the features for the company from 1 to 10. (10 - the most important feature , 1 - the least important feature.)

<b>CRITERION</b>	<b>SCORE (1-5)</b>	<b>Score of importance (1-10)</b>
Clear vision		
The support of executives		
Trust		
Open communication		
Sharing of information		
Effective training		
Appropriate bonuses		
Participation of employees		

30. Your suggestions for the company:

---

---

---

---

I kindly thank you for the participation in the research!

## TYRIMO ANKETOS KLAUSIMŲ PAAIŠKINIMAS

Klausimyną sudaro penki klausimų blokai: demografiniai, įmonės procesų, darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo ir įgalinimo klausimai.

Įmonės procesų klausimų bloke yra trys klausimai ir jų funkcija labai paprasta – jie atskleidžia pirminį nesuformuotą, anketos neįtakotą darbuotojo nusiteikimą įmonės atžvilgiu. Pirmasis įmonės procesų klausimų bloko, arba 6-tasis klausimas apskritai, suformuluotas taip, jog darbuotojas, negavęs jokių išankstines nuostatas ar sąmoningumą sąlygojančių klausimų, įvertintų, koks jo santykis su įmone. Jis turi galimybę įvertinti savo savijautą dirbant įmonėje penkių pasirinkimų skalėje, tačiau pateikti atsakymų variantai nesufleruoja skalės reikšmių, todėl darbuotojas, atsakydamas į klausimą, turi galimybę būti nuoširdus. Šis klausimas labai reikšmingas tuo, kad darbuotojų motyvuotumas, įsitraukimas ir netgi jų įgalinimas priklauso ne tik nuo išorinių veiksnių ar įmonės vadovybės. Šie procesai būna nulemti ir darbuotojo specifinių sugebėjimų, charakterio bruožų bei jo subjektyvių vertinimų. Atsakymas į šį klausimą suteiks informacijos apie tikėtiną kitų klausimų įvertinimą (turint pirmojo klausimo duomenis yra tikėtina atsakymų tendencija – nepatenkinti darbuotojai išreikš žemesnį pozityvių procesų vertinimą įmonėje). Jei yra nukrypstama nuo tikėtinios tendencijos, bus gaunami papildomi įmonės sistemų vertinimui naudingi duomenys, pavyzdžiui: darbuotojas nepatenkintas dirbdamas įmonėje, tačiau teigiamai vertina su motyvavimu susijusius procesus, vadinasi tikėtina, kad darbuotojas netinkamai pasirinko karjerą, jis neranda savęs darbo vietoje, ne dėl įmonės kaltės.

2-ajame, įmonės procesų klausimų bloke apklausiamasis taip pat turi galimybę įvertinti įvairius įmonės aspektus: įmonės procesų organizavimą, valdymą, darbo klimata, darbo kontrolę ir skatinimo sistemą. Paskutinis, 8-tasis, bloko klausimas susijęs su darbuotojo nuomone apie esamą įmonės realybę. Klausimas suformuluotas taip: „ar norėtumėte ką nors keisti įmonėje?“. Atsakiusieji teigiamai, turi galimybę patikslinti, ką būtent jie norėtų keisti. Tokio pobūdžio klausimas naudingas siekiant gauti papildomų žinių, kurių tyrėjas galbūt niekada nesitikėtų ir konkrečiai formuluodamas klausimą atsakymo negautų. Jei atviras klausimas neatsakomas, tai nesumenkina anketos atsakymų reikšmės ar vertės.

3-iasis blokas – tai motyvavimo ir motyvuotumo klausimai. 9-tasis klausimyno klausimas prašo darbuotoją įvertinti savo motyvuotumą dirbant įmonėje. Atsakymams naudota skalė, tačiau skaitinės reikšmės nėra įrašytos klausime. Bloko pradžioje suprantamai paaiškinta, ką darbuotojas turėtų laikyti motyvacija („Motyvacija – tai priežastys, dėl kurių darbuotojai noriai dirba savo darbą“). Kitas klausimas prašo apibendrinti, kurie motyvavimo veiksniai darbuotoją veikia labiausiai. Čia klausiama subjektyvios nuomonės, o atsakymas atskleidžia darbuotojų tarpe vyraujančias motyvuojančių

veiksnių pirmenybes ir prioritetus. 11-tas klausimas prašo suranguoti įvardytus motyvuojančius veiksnius – nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Tai puiki galimybė sudaryti bendrąjį tiriamos įmonės darbuotojų subjektyvaus motyvacijos veiksnių vertinimo „žemėlapi“.

Tolesnis, 12-tasis, anketos klausimas prašo apibendrinti, ar įmonė taiko motyvavimo priemones, jei ne, kokios iš jų būtų taikytinos. Darbuotojų nuomonė šiuo požiūriu galėtų būti vertinama, kaip objektyvi, nes jiems, o ne vadovybei kartais geriau matoma, ko kolegos ar jie patys pasigenda. Darbuotojų vertinimas turėtų būti nuolat tikrinamas ir į jį reikėtų racionaliai atsižvelgti. 13-tasis klausimas leidžia darbuotojui apibendrinti, kaip jis regi įmonės motyvavimo politiką apskritai, o atsakymų visuma atskleis realią padėtį: vienas atsakymas arba vyraus (tada svarbu interpretuoti vyraujančią atsakymą), arba tendencija bus neryški. Tokiu atveju, bus aišku, kad įmonė neturi aiškios pozicijos ir darbuotojų motyvavimo vizijos arba nesugeba jos perteikti darbuotojams.

Bendroji visų duomenų analizė leido atskleisti tikrąją situaciją įmonėje – kas yra svarbu darbuotojams, nes įmonėje ne tiek svarbu taikyti motyvavimo priemones, kiek suprasti, kurios iš jų adekvačiausios, ir taikyti būtent jas – efektyviausias darbuotojų motyvavimo priemones.

4-tojo klausimų bloko tema yra įsitraukimas, o klausimų formulavimo ir pateikimo logika išlieka ta pati: pirmiausia klausama, ar darbuotojas įsitraukęs („Ar jums svarbūs įmonės tikslai?“). Atsakymai į kitus du klausimus atskleis darbuotojų ryšį ir santykį su įmone („Kaip atsiliepiate apie įmonę, kalbėdami su žmonėmis, nesusijusiais su ja?“, „Kokia tikimybė, kad pasitaikius progai, keistumėte darbo vietą?“).

17-tasis – 19-tasis klausimai skirti išsiaiškinti, kiek darbuotojas pats linkęs prisiimti atsakomybę už darbo rezultatus, ir kiek, jo nuomone, jo darbo efektyvumas daro įtaką įmonės rezultatams. Šie klausimai atskleidžia darbuotojo subjektyvų vertinimą apie įsitraukimo reikšmę įmonėje. Atsakymas į klausimą atskleis, kam darbuotojas – įmonei ar pačiam darbuotojui – priskiria įsitraukimo atsakomybę: ar įmonė turėtų skatinti jį, ar tai labiau asmeninis darbuotojo reikalas. Šis vertinimas ir vertinimų visumoje vyraujanti tendencija gali atskleisti naudingų duomenų apie įmonės kolektyvą bei pačios įmonės suformuotą darbuotojų požiūrį. 20-tasis klausimas įvertina apklausiamojo ir kitų darbuotojų santykį įsitraukimo požiūriu. Darbuotojas prašomas apibendrinti kurioje „barikadų“ pusėje jis yra – labiau įsitraukusiųjų ar mažiau. Klausimas subjektyviu būdu atskleis objektyvius duomenis apie įmonės darbuotojų įsitraukimo situaciją. 20-tasis klausimas atskleidžia, kaip respondentas vertina kitų darbuotojų požiūrį į darbą įmonėje (kolegų įsitraukimą). Tolesni klausimai prašo įvertinti, ar įmonėje reikėtų didinti darbuotojų įsitraukimą ir kaip pats darbuotojas patartų tai daryti. 21-asis klausimas atskleis įmonės vadovybės požiūrį į darbuotojų įsitraukimą ir kiekvieno iš darbuotojų atsakymų dėka, leis įvertinti priemones, kuriomis įmonė skatina darbuotojų įsitraukimą.

Paskutinis, 5-asis, klausimų blokas yra susijęs su darbuotojų įgalinimu ir jų asmeniniu vertinimu, kaip įmonė sudaro sąlygas jiems išnaudoti savo sugebėjimus ir galimybes. Blokas

pradedamas įvadu, kuris paaiškina, kas yra įgalinimas. Taip pasiekama, kad respondentas suprastų, ko tikėtis ir ką jis turėtų vertinti.

22-asis anketos klausimas suformuluotas taip, kad dalyvaujantis tyrime asmuo galėtų įvertinti, ar jis visiškai save realizuoja įmonėje. Į klausimą atsakyti galima trimis atsakymų variantais: teigiamai, neigiamai ar iš dalies – yra galimybė įvertinti tą įgalinimo dalį procentais. Kitas klausimas leis suprasti asmeninį darbuotojo vertinimą, kas daro lemiamą įtaką jo potencialo išnaudojimui įmonėje: tai jo paties, įmonės ar jų bendradarbiavimo nuopelnas. 24-asis – 28-asis klausimai suformuluoti taip, kad padėtų gauti informaciją apie priemones, kuriomis įmonė aprūpina darbuotoją (mokymus, atsakomybę ir įgaliojimus). 29-asis klausimas prašo įvertinti, ar ir kiek įmonei būdingi tam tikri bruožai bei juos išdėstyti svarbos tvarka, o paskutinis – 30-asis klausimas leidžia respondentui įrašyti mintis, kurios kilo pildant anketą pasiūlymų įmonei forma.

## SKAIČIAVIMŲ SPSS PROGRAMA REZULTATAI

### Cronbach alpha

1. Atvejis – skaliniai klausimai, kurių skalė sudaryta iš 5 atsakymų variantų

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	70	80.5
	Excluded <sup>a</sup>	17	19.5
	Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.798	.800	14

### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation <sup>b</sup>	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.220 <sup>a</sup>	.156	.307	4.944	69	897	.000
Average Measures	.798 <sup>c</sup>	.721	.861	4.944	69	897	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
@6	2.34	.849	70
@9	2.51	1.060	70
@13	3.46	.863	70
@14	1.89	.649	70
@15	2.01	.771	70
@16	2.99	1.136	70
@17	2.54	.829	70
@18	2.54	.793	70
@19	1.53	.557	70
@20	2.30	.622	70
@24	2.23	.618	70
@25	2.04	.770	70
@27	3.07	1.322	70
@29	3.71	.903	70

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
@6	32.83	33.825	.581	.609	.772
@9	32.66	31.939	.603	.506	.767
@13	31.71	33.424	.613	.438	.769
@14	33.29	35.424	.575	.488	.777
@15	33.16	33.642	.677	.563	.766
@16	32.19	31.400	.597	.671	.767
@17	32.63	35.454	.420	.301	.785
@18	32.63	37.164	.258	.229	.797
@19	33.64	39.740	.034	.272	.807
@20	32.87	36.056	.515	.429	.781
@24	32.94	36.113	.511	.395	.781
@25	33.13	36.635	.329	.417	.792
@27	32.10	30.555	.546	.417	.775
@29	31.46	42.542	-.260	.284	.838

**Inter-Item Correlation Matrix**

	@6	@9	@13	@14	@15	@16	@17	@18	@19	@20	@24	@25	@27	@29
@6	1.000	.397	.396	.414	.524	.741	.226	.085	.040	.241	.318	.177	.404	-.211
@9	.397	1.000	.468	.382	.523	.428	.272	.198	-.025	.444	.504	.346	.439	-.299
@13	.396	.468	1.000	.327	.404	.421	.236	.331	.063	.389	.426	.363	.479	-.221
@14	.414	.382	.327	1.000	.525	.450	.467	.150	.089	.266	.211	.010	.381	.117
@15	.524	.523	.404	.525	1.000	.580	.351	.082	.050	.475	.297	.194	.497	-.098
@16	.741	.428	.421	.450	.580	1.000	.209	.073	-.102	.396	.397	.216	.367	-.174
@17	.226	.272	.236	.467	.351	.209	1.000	.141	.123	.298	.235	.054	.321	.036
@18	.085	.198	.331	.150	.082	.073	.141	1.000	.161	.194	.305	.341	.128	-.205
@19	.040	-.025	.063	.089	.050	-.102	.123	.161	1.000	-.088	.065	.284	-.091	-.156
@20	.241	.444	.389	.266	.475	.396	.298	.194	-.088	1.000	.347	.397	.291	-.181
@24	.318	.504	.426	.211	.297	.397	.235	.305	.065	.347	1.000	.345	.317	-.323
@25	.177	.346	.363	.010	.194	.216	.054	.341	.284	.397	.345	1.000	.097	-.337
@27	.404	.439	.479	.381	.497	.367	.321	.128	-.091	.291	.317	.097	1.000	-.019
@29	-.211	-.299	-.221	.117	-.098	-.174	.036	-.205	-.156	-.181	-.323	-.337	-.019	1.000



2. Atvejis – skaliniai klausimai, kurių skalė sudaryta iš 2 atsakymų variantų

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	83	95.4
	Excluded <sup>a</sup>	4	4.6
	Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.398	.407	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
@1	1.60	.492	83
@4	1.78	.415	83
@5	1.41	.495	83
@12	1.43	.499	83
@21	1.34	.476	83

**Inter-Item Correlation Matrix**

	@1	@4	@5	@12	@21
@1	1.000	.230	-.074	-.183	-.097
@4	.230	1.000	.260	.107	.066
@5	-.074	.260	1.000	.210	.131
@12	-.183	.107	.210	1.000	.558
@21	-.097	.066	.131	.558	1.000

**Inter-Item Covariance Matrix**

	@1	@4	@5	@12	@21
@1	.242	.047	-.018	-.045	-.023
@4	.047	.172	.053	.022	.013
@5	-.018	.053	.245	.052	.031
@12	-.045	.022	.052	.249	.132
@21	-.023	.013	.031	.132	.226

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Covariances	.026	-.045	.132	.177	-2.944	.002	5
Inter-Item Correlations	.121	-.183	.558	.741	-3.048	.043	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
@1	5.96	1.499	-.065	.107	.540
@4	5.78	1.221	.295	.139	.282
@5	6.16	1.182	.219	.112	.331
@12	6.13	1.092	.310	.350	.252
@21	6.23	1.130	.304	.312	.262

**Intraclass Correlation Coefficient**

	Intraclass Correlation <sup>b</sup>	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.117 <sup>a</sup>	.038	.217	1.660	82	328	.001
Average Measures	.398 <sup>c</sup>	.165	.581	1.660	82	328	.001

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- a. The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- b. Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- c. This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

3. Atvejis – skaliniai klausimai, kurių skalė sudaryta iš 3 atsakymų variantų

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	84	96.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	3.4
	Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items <sup>a</sup>	N of Items
-.363	-.312	5

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
@2	2.83	.534	84
@22	1.81	.591	84
@23	2.06	.961	84
@26	1.35	.630	84
@28	2.06	.359	84

**Inter-Item Correlation Matrix**

	@2	@22	@23	@26	@28
@2	1.000	.013	-.168	-.113	.052
@22	.013	1.000	-.128	-.177	.168
@23	-.168	-.128	1.000	.045	-.045
@26	-.113	-.177	.045	1.000	-.145
@28	.052	.168	-.045	-.145	1.000

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Covariances	-.023	-.086	.036	.122	-.412	.002	5
Inter-Item Correlations	-.050	-.177	.168	.345	-.947	.013	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
@2	7.27	1.551	-.166	.041	-.214 <sup>a</sup>
@22	8.30	1.465	-.139	.066	-.247 <sup>a</sup>
@23	8.05	.986	-.154	.044	-.236 <sup>a</sup>
@26	8.76	1.437	-.145	.056	-.232 <sup>a</sup>
@28	8.05	1.492	-.007	.043	-.415 <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.11	1.615	1.271	5

### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation <sup>b</sup>	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	-.056 <sup>a</sup>	-.104	.010	.733	83	332	.955
Average Measures	-.363 <sup>c</sup>	-.886	.048	.733	83	332	.955

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

## KORELIACIJA TARP KLAUSIMŲ ATSAKYMŲ

## Correlations

	@9	@13	@14	@15	@16	@17	@18	@19	@20	@25	@27	@29
Pearson Correlation	1	.476**	.404**	.544**	.468**	.305**	.197	.024	.440**	.309**	.412**	-.283*
@9 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.005	.073	.828	.000	.004	.000	.014
N	86	85	85	85	84	85	84	84	85	85	83	75
Pearson Correlation	.476**	1	.195	.366**	.400**	.244*	.374**	.111	.285**	.414**	.481**	-.220
@13 Sig. (2-tailed)	.000		.074	.001	.000	.025	.000	.314	.009	.000	.000	.060
N	85	86	85	85	83	84	83	84	84	84	82	74
Pearson Correlation	.404**	.195	1	.579**	.529**	.470**	.056	.089	.404**	-.067	.327**	.134
@14 Sig. (2-tailed)	.000	.074		.000	.000	.000	.616	.417	.000	.545	.003	.253
N	85	85	86	86	84	85	84	85	85	85	83	75
Pearson Correlation	.544**	.366**	.579**	1	.641**	.387**	.018	.069	.529**	.080	.458**	-.079
@15 Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000	.873	.532	.000	.466	.000	.498
N	85	85	86	86	84	85	84	85	85	85	83	75
Pearson Correlation	.468**	.400**	.529**	.641**	1	.262*	.040	-.035	.458**	.151	.362**	-.168
@16 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.016	.719	.757	.000	.170	.001	.152
N	84	83	84	84	84	84	84	83	84	84	83	74
Pearson Correlation	.305**	.244*	.470**	.387**	.262*	1	.172	.176	.330**	.041	.332**	.038
@17 Sig. (2-tailed)	.005	.025	.000	.000	.016		.117	.110	.002	.707	.002	.744
N	85	84	85	85	84	85	84	84	85	85	83	75
Pearson Correlation	.197	.374**	.056	.018	.040	.172	1	.225*	.116	.397**	.117	-.209
@18 Sig. (2-tailed)	.073	.000	.616	.873	.719	.117		.041	.292	.000	.293	.074
N	84	83	84	84	84	84	84	83	84	84	83	74
Pearson Correlation	.024	.111	.089	.069	-.035	.176	.225*	1	-.025	.306**	-.042	-.164
@19 Sig. (2-tailed)	.828	.314	.417	.532	.757	.110	.041		.824	.005	.709	.163
N	84	84	85	85	83	84	83	85	84	84	82	74
Pearson Correlation	.440**	.285**	.404**	.529**	.458**	.330**	.116	-.025	1	.270*	.273*	-.181
@20 Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.000	.000	.002	.292	.824		.013	.013	.120
N	85	84	85	85	84	85	84	84	85	85	83	75
Pearson Correlation	.309**	.414**	-.067	.080	.151	.041	.397**	.306**	.270*	1	.083	-.334**
@25 Sig. (2-tailed)	.004	.000	.545	.466	.170	.707	.000	.005	.013		.455	.003
N	85	84	85	85	84	85	84	84	85	85	83	75
Pearson Correlation	.412**	.481**	.327**	.458**	.362**	.332**	.117	-.042	.273*	.083	1	-.033
@27 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.001	.002	.293	.709	.013	.455		.782
N	83	82	83	83	83	83	83	82	83	83	83	73
@29 Pearson Correlation	-.283*	-.220	.134	-.079	-.168	.038	-.209	-.164	-.181	-.334**	-.033	1

Sig. (2-tailed)	.014	.060	.253	.498	.152	.744	.074	.163	.120	.003	.782	
N	75	74	75	75	74	75	74	74	75	75	73	75

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Skalinių klausimų (5 balų skalėje) atsakymų tarpusavio koreliacija

**Correlations**

		@6	@9
@6	Pearson Correlation	1	.406**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	85	84
@9	Pearson Correlation	.406**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	84	86

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	92.0
	Excluded <sup>a</sup>	7	8.0
	Total	87	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.840	.844	11

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
@6	2.34	.856	80
@9	2.53	1.018	80
@13	3.38	.877	80
@14	1.95	.710	80
@15	2.06	.801	80
@16	3.01	1.131	80
@17	2.56	.809	80

@18	2.51	.779	80
@24	2.19	.618	80
@25	1.96	.770	80
@27	3.06	1.325	80

#### Inter-Item Correlation Matrix

	@6	@9	@13	@14	@15	@16	@17	@18	@24	@25	@27
@6	1.000	.419	.369	.445	.541	.728	.271	.098	.333	.135	.338
@9	.419	1.000	.457	.422	.549	.467	.313	.199	.505	.316	.435
@13	.369	.457	1.000	.254	.345	.404	.234	.363	.476	.415	.481
@14	.445	.422	.254	1.000	.629	.521	.491	.093	.224	-.050	.353
@15	.541	.549	.345	.629	1.000	.628	.394	.049	.308	.127	.461
@16	.728	.467	.404	.521	.628	1.000	.269	.079	.395	.189	.380
@17	.271	.313	.234	.491	.394	.269	1.000	.159	.242	.034	.321
@18	.098	.199	.363	.093	.049	.079	.159	1.000	.297	.370	.116
@24	.333	.505	.476	.224	.308	.395	.242	.297	1.000	.360	.310
@25	.135	.316	.415	-.050	.127	.189	.034	.370	.360	1.000	.102
@27	.338	.435	.481	.353	.461	.380	.321	.116	.310	.102	1.000

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.330	-.050	.728	.778	-14.627	.027	11

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.55	37.922	6.158	11

#### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation <sup>b</sup>	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.323 <sup>a</sup>	.247	.418	6.259	79	790	.000
Average Measures	.840 <sup>c</sup>	.783	.888	6.259	79	790	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

## MOTYVAVIMO IR ĮSITRAUKIMO RYŠIO TYRIMAS

## Darbuotojų motyvuotumo ir įsitraukimo ryšys Lietuvos įmonėje

Lietuvos įmonėje		Motyvuotumas – motyvuoti darbuotojai					VISO
		Ne	Mažai	Vidutiniškai	Gerai	Labai	
Įsitraukimas – įsitraukę darbuotojai	Ne	-	-	-	-	-	0
	Mažai	-	-	-	-	-	0
	Vidutiniškai	-	3	14	4	-	21
	Gerai	1	9	14	16	3	43
	Labai	1	1	1	9	10	22
VISO		2	13	29	29	13	86

## Darbuotojų motyvuotumo ir įsitraukimo ryšys Lenkijos įmonėje

Lenkijos įmonėje		Motyvuotumas – motyvuoti darbuotojai					VISO
		Ne	Mažai	Vidutiniškai	Gerai	Labai	
Įsitraukimas – įsitraukę darbuotojai	Ne	-	-	-	-	3	3
	Mažai	-	-	-	-	-	0
	Vidutiniškai	-	-	3	-	6	9
	Gerai	-	-	9	9	12	30
	Labai	-	-	3	15	21	39
VISO		0	0	15	24	42	81