

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS INSTITUTAS**

LAURA ZELBAITĖ

**DRAUDIMO ĮRANKIŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJAI**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
prof. dr. D. Štreimikienė**

VILNIUS, 2016

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS INSTITUTAS**

**DRAUDIMO ĮRANKIŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJAI**

**Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N1005**

**Vadovė
prof. dr. D. Štreimikienė
2016 12**

Recenzentas

**Atliko
L. Zelbaitė
2016 12**

VILNIUS, 2016

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. DARBO MOTYVACIJOS ESMĖ IR MOTYVAVIMO BŪDAI.....	9
1.1. Darbo motyvacijos koncepcija	9
1.2. Darbuotojų motyvavimo teorijos.....	10
1.3. Darbuotojų motyvavimo būdai.....	17
2. DRAUDIMAS KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ĮRANKIS	22
2.1. Draudimo sąvoka ir rūšys	22
2.2. Darbuotojų motyvavimas kaupiamuoju gyvybės draudimu	24
2.3. Darbuotojų motyvavimas papildomu sveikatos draudimu	28
3. METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	34
4. PAPILDOMO SVEIKATOS DRAUDIMO IR KAUPIAMOJO GYVYBĖS DRAUDIMO ANALIZĖ.....	35
4.1. Statistikos analizė	35
4.2. Rinkos analizė.....	39
4.3. Ekspertų vertinimas	58
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	63
LITERATŪRA.....	65
ANOTACIJA	70
ANNOTATION	70
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI.....	73

PRIEDAI

1 PRIEDAS. ANKETA.....	74
2 PRIEDAS. ATLIKTŲ SKAIČIAVIMŲ LENTEĻĒS.....	79

LENTELĖS

1 lentelė. Turinio motyvavimo teorijų lyginamoji schema.....	14
2 lentelė. Turinio (poreikių) ir procesinės teorijos	16
3 lentelė. Tradicinio kaupiamojo ir kaupiamojo investicinio gyvybės draudimų palyginimas	25
4 lentelė. Tradicinio ir investicinio kaupiamojo gyvybės draudimo nauda	26
5 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo kompensuojamos paslaugos	32
6 lentelė. Pensijai neinvestuojančiųjų dalis priklausomai nuo pajamų grupių	46
7 lentelė. Spirmeno koreliacijos koeficientų skaičiavimų rezultatai	55
8 lentelė. Spirmeno koreliacijos koeficientų skaičiavimų rezultatai	56
9 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo plusų darbuotojui reitingai.....	59
10 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo minusų darbuotojui reitingai.....	60
11 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo plusų darbdaviui reitingai	60
12 lentelė. Kaupiamojo gyvybės draudimo plusų darbuotojui reitingai.....	61
13 lentelė. Kaupiamojo gyvybės draudimo minusų darbuotojui reitingai.....	61
14 lentelė. Kaupiamojo gyvybės draudimo plusų darbdaviui reitingai	62

PAVEIKSLAI

1 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos teorija	11
2 pav. C. Alderfer motyvacijos teorija	13
3 pav. Maslow piramidės ir ERG teorijos palyginimas	14
4 pav. Lūkesčių teorija	15
5 pav. Motyvacijos skatinimo sistema.....	18
6 pav. Draudimo rinkos dalyvių schema	22
7 pav. Privataus sveikatos draudimo modelis.....	29
8 pav. Tikslai ir rezultatai	29
9 pav. Kriterijai, pagal kuriuos skiriamos sveikatos draudimo rūšys	31
10 pav. Papildomo sveikatos draudimo įmokos ir išmokos	35
11 pav. Draudimo kompanijų veiklos nuostolingumas	36
12 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo įmokos	37
13 pav. Papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo įmokų grafikas	37
14 pav. Sudaromų sutarčių skaičius	38
15 pav. Vidutinių sveikatos išlaidų pasiskirstymas priklausomai nuo pajamų	39
16 pav. Papildomo sveikatos draudimo vertinimas pagal pajamas	40
17 pav. Apdraustieji papildomu sveikatos draudimu	41
18 pav. Papildomas sveikatos draudimas motyvuoja	41
19 pav. Papildomo sveikatos draudimo vertinimas, apdraustųjų ir ne	41
20 pav. Papildomo sveikatos draudimo pliusų įverčių vidurkiai.....	42
21 pav. Papildomo sveikatos draudimo minusų įverčių vidurkiai.....	43
22 pav. Papildomo sveikatos draudimo teikiama nauda įmonei	44
23 pav. Vidutinė investuojama pajamų dalis procentais pensijai	45
24 pav. Investuojamų pajamų dalis pensiniam laikotarpiui pagal pajamų grupes	45
25 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo vertinimas pagal pajamas	46
26 pav. Apdraustieji kaupiamuoju gyvybės draudimu	47
27 pav. Kaupiamasis gyvybės draudimas motyvuoja.....	47
28 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo vertinimas, apdraustųjų ir ne	48
29 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo pliusų įverčių vidurkiai.....	49
30 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo minusų įverčių vidurkiai.....	49
31 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo teikiama nauda įmonei.....	50
32 pav. Motyvavimo priemonės pasirinkimas.....	51
33 pav. Požiūris į papildomą sveikatos draudimą priklausomai nuo lyties.....	52

IVADAS

Temos aktualumas. Darbo motyvacija yra labai svarbi kiekvienai įmonei, kuri nori efektyviai išnaudoti darbo išteklius. Įmonė, kuri supranta savo darbuotojus ir jų poreikius bei sugeba juos motyvuoti, taikydama įvairius motyvavimo metodus, gali laimėti konkurencinę kovą darbo rinkoje prieš įmonę, kuri neįvertina darbo motyvacijos svarbos įmonės veiklos produktyvumui. Darbo motyvacijos problema ypač aktuali tapo ekonomikos nuosmukio metu, kadangi riboti ištekliai, gali lemti vertingų darbuotojų praradimą, todėl tik gerai motyvuotas darbuotojas ir toliau gerai atliks savo užduotis ir stengsis dėl įmonės gerovės net ir tokiu metu. Be to, įmonės, kurios efektyviai motyvuoja savo darbuotojus, patiria mažesnę jų kaitą - sugeba išlaikyti talentingus ir vertingus darbuotojus bei pritraukti naujus. Darbuotojų pasitenkinimas darbu duoda įmonei daug naudos: gerą įvaizdį visuomenėje, lojalumą, aukštą darbo kokybę, pasitikėjimą įmone ir vadovais ir pan. Patenkintas savo darbu, motyvuotas darbuotojas pasiekia geresnius asmeninius darbo rezultatus ir prisideda prie bendrų įmonės rezultatų gerinimo. Darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų motyvaciją lemia daug įvairių veiksnių, kurių tyrimas leidžia įmonei priimti tam tikrus darbuotojų valdymo sprendimus, sukurti tokią darbuotojų motyvavimo strategiją, kuri lemtų įmonės sėkmę.

Pastebėta, kad pastaruosius keletą metų Lietuvoje, darbdaviai kaip darbuotojų motyvacijos priemonę, vis dažniau taiko papildomą sveikatos ir kaupiamąjį darbuotojų gyvybės draudimo įrankius. Įvairios draudimo kompanijos siūlydamos savo paslaugas, teigia, kad papildomas draudimas padeda ne tik didinti įmonės darbuotojų motyvaciją, bet tuo pačiu ir skatinamas darbuotojų lojalumas įmonei. Būtent kaupiamasis gyvybės ir papildomas sveikatos draudimai priskiriami prie darbuotojų motyvavimo priemonių, todėl šiame darbe ieškoma atsakymo į klausimą, kaip galima sėkmingai taikyti šios įrankius motyvuojant įmonės darbuotojus. Pasirinkta tema aktuali ir dėl savo problematikos, t.y.: 1. šiuolaikinėmis konkurencingomis sąlygomis darbdaviams sudėtinga surasti darbuotoją ir sumažinti jų kaitą įmoneje, todėl jie priversti taikyti papildomas motyvacines priemones, 2. praktikoje pasitaiko darbdavių ir darbuotojų piktnaudžiavimo atvejų. Tad svarbu analizuoti, kokie jie yra, kokios to priežastys ir galimi sprendimo būdai.

Temos iširtumas. Darbo motyvacijos, darbuotojų pasitenkinimo darbu temos ir konkretūs motyvavimo metodai yra gana plačiai išanalizuoti mokslinėje literatūroje tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių, pavyzdžiui G. Adomaitytė ir V. Girdvainytė (2016), N.C. Foley-Fisher (2015), A. Borowski ir U. Daya (2014), I. Skačkauskienė ir A. Kiselevskaja (2014), Q.-A. Manzoor (2012), R. Bručkutė (2012), M.C. Sturman (2011), B. Švagždienė (2011), L. Girdauskienė (2011), E.E. Jančiauskas (2011), R. Buivydas ir G. Černiauskas (2010), L. Rupeikienė (2010), R. Ali ir M.S. Ahmad (2009), E.

Buškevičiūtė ir A. Leškevičiūtė (2008), T. Elzbergas (2008), S. Šajeva (2007), J. Žaptorius (2007), L. Adomaitienė ir S. Palubinskienė (2007), L. Marcinkevičiūtė (2006), L. Šalkauskienė (2006), V. Aleknavičiūtė (2005), C.C. Carson (2005), K. Sheldon (2004), S. Ramlall (2004). Tačiau vis dar jaučiama tyrimų, kurie atskleistų, kokios yra darbo motyvacijos ir papildomo darbuotojų draudimo sąsajos, stoka, ypač Lietuvos darbo rinkoje.

Tyrimo problema: kokios yra galimybės sėkmingai motyvuoti darbuotojus naudojant draudimo įrankius Lietuvoje?

Tyrimo objektas: darbuotojų darbo motyvacija, papildomas sveikatos draudimas ir kaupiamasis gyvybės draudimas.

Tyrimo tikslas: nustatyti kaupiamojo gyvybės ir papildomo sveikatos draudimo įtaką darbuotojų motyvacijai Lietuvoje.

Tyrimo hipotezė:

H_1 darbdavių taikomi draudimo įrankiai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją .

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų motyvacijos koncepciją ir motyvavimo svarbą
2. Pateikti kaupiamojo gyvybės ir papildomo sveikatos draudimų įrankių motyvavimo galimybes ir problematiką
3. Išanalizuoti visuomenės požiūrį į darbuotojų motyvavimą kaupiamuoju gyvybės ir papildomu sveikatos draudimu
4. Ištirti esamą draudimo įrankių taikymo darbuotojų motyvavimui rinką ir ateities perspektyvas

Tyrimo metodai:

Tyrimo metu atlikta: mokslinės literatūros analizė, socialinių tyrimų (anketinės apklausos) duomenų analizė, statistinių duomenų apdorojimas, apibendrinimas, ekspertinis vertinimas. Anketinės apklausos rezultatams analizuoti pritaikyta aprašomosios analizės ir hipotezių tikrinimo metodai.

Darbo struktūra:

Darbas sudarytas iš įvado, keturių skyrių, išvadų ir siūlymų, 2 priedų. Pirmame skyriuje yra analizuojami mokslinės literatūros šaltiniai darbo motyvacijos tematika, pateikiamos motyvacijos teorijos ir motyvavimo būdai, antrojoje analizuojami draudiminiai motyvavimo įrankiai - kaupiamasis gyvybės draudimas ir papildomas sveikatos draudimas. Trečiame skyriuje pateiktas metodologinis pagrindimas. Ketvirtame skyriuje pristatomi tyrimo rezultatai, atliekamas jų vertinimas ir interpretacija. Darbo pabaigoje yra pateikiamos apibendrintos teorinės ir praktinės darbo dalies išvados ir pasiūlymai. Darbas parengtas remiantis 64 literatūros šaltiniais.

1. DARBO MOTYVACIJOS ESMĖ IR MOTYVAVIMO BŪDAI

1.1. Darbo motyvacijos koncepcija

Motyvacijos sąvoka atsirado ekonomikos srityje XX amžiaus pradžioje, vėliau ši samprata buvo perimta psichologų ir sociologų. Dauguma motyvacijos teorijų buvo ir šiuo metu yra paremtos tyrimais, kurie yra neatsiejama teorijos dalis, analizuojanti įvairius įmonių darbuotojų motyvavimo metodus ir jų veiksmingumą.

Atsižvelgiant į ankstyvasias ir dabartines motyvacijos teorijas, motyvacija yra vidinė arba išorinė jėga, kuri veikia žmonių elgseną ir paaiškina jos priežastis (Šajeva, 2007). Reikia atskirti sąvokas: motyvacija ir motyvavimas (procesas, veiksmas). „Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimis ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.“ (Bučiūnienė, 1996, 31 p.). G. Dubauskas (2006) motyvavimą apibūdina kaip savęs ir kitų raginimą veikti asmens, organizacijos naudai bei tokių sąlygų sudarymas, kada žmogus noriai veikia ir aktyviai siekia asmens ar organizacijos naudos.

Šiomis dienomis darbo motyvacija yra vienas svarbiausių uždavinių darbdaviui, norint sėkmingai valdyti verslą. Iš darbuotojo perspektyvos žvelgiant, motyvacija, pasitenkinimas darbu ir tarpasmeniniai santykiai yra reikšmingi veiksniai, kuriuose galima išžvelgti sąsają – geri asmeniniai santykiai ir tinkama darbo motyvacija lemia pasitenkinimą darbu. Motyvavimo ir skatinimo priemonių yra daugybė, tačiau skirtingais atvejais turi būti taikomos skirtingos paskatos, o jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos darbo specifikos, vidaus taisyklių ir kt. (Girdauskienė, 2011).

R. Ali ir M. S. Ahmad (2009) teigia, kad perspektyvios organizacijos pagrindinis veiksnys yra motyvuoti ir poreikius patenkinę darbuotojai. Pakistano telekomunikacijų ir bankininkystės sektoriuje buvo atliktas tyrimas, siekiant iširti efektyvumą ir motyvaciją. Respondentų atsakymai buvo įvertinti Pirsono koreliacijos kriterijumi ir rezultatai parodė, kad egzistuoja reikšminga teigiama koreliacija tarp darbuotojų motyvacijos ir organizacijos efektyvumo. J. Matthew teigia, kad viduje patenkinti, laimingi ir motyvuoti darbuotojai prisideda prie organizacijos veiksmingumo ir efektyvumo, o tai veda organizaciją prie pelno maksimizavimo (Manzoor, 2012).

Svarbu paminėti, kad motyvacijos pagrindas yra žmogaus poreikiai. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, privalo užtikrinti žmogaus poreikių patenkinimą, nes individo pasitenkinimas darbu turi tiesioginę teigiamą koreliaciją su darbo produktyvumu (M.M. Petty et al., 1984). Kai darbuotojo poreikių patenkinimas yra aukštas, tai skatina žmones dirbti, atvirkščiai, jei darbuotojai nėra patenkinti darbu, tuomet žlugdoma jų iniciatyva ir atliekamo darbo kokybė – žmogus nėra motyvuotas dirbti. Todėl apibendrinant galima teigti, kad motyvacijos esmė yra gerinti asmens

poreikių patenkinimą. Lietuvoje įmonės dažnai taiko skirtingas koncepcijas, neatsižvelgia į vietos tradicijas, bando mechaniškai perkelti vakarietiškas verslo formas ir vadovavimo metodus, tada motyvavimo veiksmingumas yra mažas (Marcinkevičiūtė, 2006).

Taigi, motyvacijos svarba sėkmingam organizacijos valdymui yra nepaneigiama, nes tai jėga, kuri veikia darbuotojų elgseną, o motyvavimas ragina darbuotojus noriai veikti įmonės naudai ir siekti jos tikslų, kas lemia produktyvumo didėjimą ir teigiamus įmonės rezultatus. Tam, kad motyvavimas būtų sėkmingas būtina pritaikyti metodus konkrečioms įmonėms, jų specifikai ir esamiems darbuotojams, nes mechaniškas sėkmingų strategijų perkėlimas retai duoda gerus rezultatus. Mokslinėje literatūroje nagrinėjami įvairūs darbuotojų skatinimo būdai (žr. 1.3. sk.) ir teorijos (žr. 1.2. sk.), kurios stengiasi atskleisti, kas yra motyvacija ir kaip ji veikia darbuotojų darbo rezultatus bei įmonės sėkmę.

1.2. Darbuotojų motyvavimo teorijos

Mokslinėje literatūroje nagrinėjamos įvairios darbuotojų motyvavimo teorijos, kurios savitai prisideda prie asmeninės ir profesinės darbuotojų motyvacijos supratimo. Jos visos stengiasi atsakyti į klausimą – kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, skatinti gerus jų darbo rezultatus, ir tokiu būdu gerinti įmonės produktyvumą. Tačiau nei viena teorija tiesioginio atsakymo nepateikia, populiariausios poreikių teorijos atskleidžia tik darbuotojų poreikius ir jų hierarchijas.

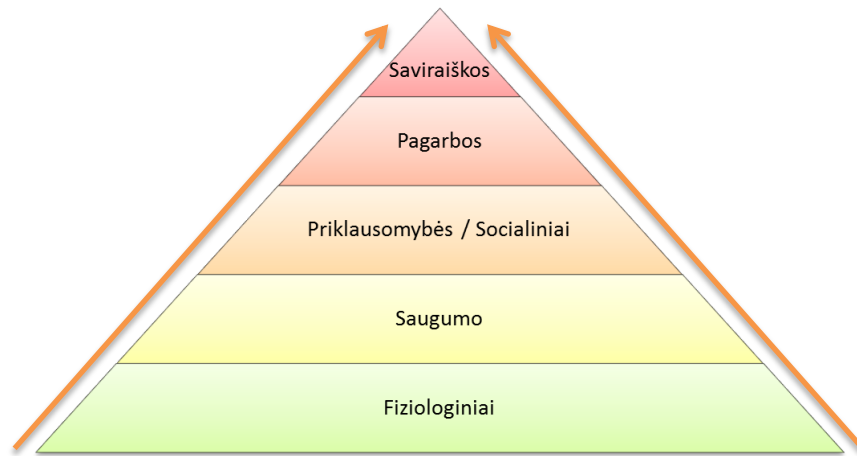
Ankstyvosiose teorijose darbuotojų motyvavimas buvo paremtas vien ekonominiais paskatais, pavyzdžiui, tradicinis Taylor (1911) modelis, pagal kurį motyvaciniai veiksniai yra tik materialūs (darbo užmokestis), darbuotojai yra tik vadovo, kuris viską išmano geriau, įrankiai. Šiomis dienomis ši samprata yra pasikeitusi. Todėl vadovas, norėdamas išsiaiškinti, kokie poreikiai valdo kiekvieną iš jo pavaldinių, privalo atlikti analizę ir išsiaiškinti konkrečius motyvacinius veiksnius. Būtina pabrėžti, kad žmogaus poreikiai su laiku kinta, todėl motyvacijos strategija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, nebūtinai bus veiksminga ateityje.

Darbuotojų motyvacijos teorijas galima suskirstyti į:

- ✓ turinio teorijas, kurios yra statiškos ir padeda nustatyti konkrečių poreikių prigimtį bei jų struktūros logiką, hierarchiją. Šios teorijos identifikuoja tuos vidinius poreikius, kurie motyvuoja dirbti ir kurių dėka renkamės savo elgseną. Pagal jas nuo darbuotojų pasitenkinimo priklauso jų rezultatyvumas.

- ✓ proceso teorijas, kurios akcentuoja patį procesą, jos yra dinamiškos. Šių teorijų pagalba pavyko nustatyti poreikių ir motyvų realizavimo priežastis ir kokie principai sąlygoja konkrečius elgesio būdus. Akcentuojamas ryšys tarp siekimų ir rezultatų (Adomaitytė, Girdvainytė, 2016), o pasitenkinimas priklauso nuo rezultatyvumo.

Vienas labiausiai paplitusių būdų apibrėžti motyvaciją yra A. Maslow (1954) poreikių hierarchijos teorija (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Maslow, 2009

1 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos teorija

Tai turinio motyvacijos teorija, pagal kurią darbuotojo motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos: fiziologinių, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos (Maslow, 2009). Šie poreikiai pagal A. Maslow yra išdėstyti hierarchijos tvarka, nes autorius norėjo parodyti, kad žemiausi poreikiai turi būti patenkinti tam, kad būtų siekami aukštesni. Fiziologiniai ir saugumo poreikiai apibūdinami kaip žemesnio lygio, o priklausomybės (socialiniai), pagarbos ir saviraiškos – aukštesnio. Šie poreikiai buvo padalinti į lygius su prielaida, kad aukštesnio lygio poreikių patenkinamas jaučiamas asmens viduje, veikia jo emocinę būseną, o žemesnio lygio poreikiai, susiję su asmens fizine gerove, o ne emocine, bei gali būti patenkinti išoriškai (pavyzdžiui, maistas ir būstas). Ši teorija buvo labai svarbi analizuojant, kas lemia žmogaus darbo motyvaciją ir norą dirbti. Norint pasiekti organizacijos tikslus, svarbu patenkinti darbuotojo poreikius.

Tačiau J. Vveinhardt (2013) pabrėžia, kad šio autoriaus teorija turi ir trūkumų. Nors ši teorija sujungė beveik visus individo poreikius, tačiau tolimesniam jų skirstymui nebuvo skirta daug dėmesio. Liko nepaaiškinta, kokia yra pačių poreikių kilmė. Žmones galima priskirti vienai ar kitai poreikių kategorijai, tačiau jie ne visuomet turi visus poreikius ir nebūtinai tokia eilės tvarka. Taip pat sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, kadangi poreikiams kylant aukštyn, autoriaus teorija nenurodo kelio atgal. Pavyzdys, kai dėl aukštesnio lygio poreikių patenkinimo (pavyzdžiui, saviraiškos), žmogus gali ignoruoti fiziologinius poreikius (pavyzdžiui, kelti bado streiką).

Ši teorija vadovų tarpe yra pripažinta tiek teoriškai, tiek praktiškai, ją lengva paaiškinti remiantis logika ir taip pat lengva suprasti. Tačiau mokslininkai nepatvirtina šios teorijos veiksmingumo, kadangi atliktų tyrimų metu gauta mažai įrodymų, kad žmogaus poreikiai yra išsirikiavę būtent tokiu

eiliškumu ir mokslininkai nepatvirtino autoriaus teorijos sampratos, kad patenkinus žemesnį poreikį bus siekiama aukštesnio. Todėl nors šia teorija remiasi dauguma vadovų, nėra svarių įrodymų, kad vadovaujantis A. Maslow hierarchijos modeliu pavyks motyvuoti darbo jėgą (Dubauskas, 2006).

F. Herzbergo (1959) dviejų veiksmų teoriją yra lengva taikyti praktikoje ir ši teorija suteikia daug naudingos informacijos vadovams, kaip skatinti darbuotojų motyvaciją. E. Jančauskas (2011) rašo, kad pagal šią teoriją yra išskiriamos dvi skirtingos veiksmų grupės:

- ✓ Nepasitenkinimo veiksniai („higieniniai“ veiksniai). Šie veiksniai yra išoriniai ir apima: bendrovės politiką, administraciją, priežiūrą, darbo sąlygas, atlyginimą, saugumą, darbo garantiją, organizacijos veiklą, tikslus, santykius tarp darbuotojų ir kt. Šie veiksniai yra priskiriami darbo aplinkai, kuri savaime neskatina žmogaus dirbti geriau ir produktyviau, o tiesiog pašalina jo neigiamą požiūrį į darbą (nepasitenkinimą darbu).

- ✓ Pasitenkinimo veiksniai (motyvavimo, skatinimo veiksniai). Galima išskirti: pasiekimas, pripažinimas, savarankiškas darbas, atsakomybė, karjeros poreikis, darbo veiklos turinys ir kt. Šie veiksniai skatina darbuotojų motyvaciją ir yra neatsiejami nuo darbo turinio, proceso ir rezultatų.

Remiantis autoriaus nuomone, galime daryti išvadą, kad pasitenkinimą sukeliantys veiksniai skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą savo poveikiu - vieni mažina nepasitenkinimą, kiti kelia motyvaciją. Todėl vadovai, kurie taiko tik „higieninius“ veiksmus, t.y. stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksmus, gali sukurti harmoningą darbo aplinką, tačiau nebūtinai motyvaciją dirbti. Tik pasitenkinimo veiksniai skatina darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų. O aptarti „higieniniai“ veiksniai daro neigiamą įtaką ir dažnai didina darbuotojų kaitą, kai jie yra nepatenkinami.

Apibendrinant galime teigti, kad šio autoriaus teorijos analizė, leidžia vadovui išsiaiškinti, kokie motyvai skatina darbuotoją dirbti rezultatyviau, taip pat išsiaiškinti ar šios skatinimo priemonės išties patenkina darbuotojų poreikius. Kitas teorijos aspektas - „higieninių“ veiksmų analizė - leidžia užkirsti kelią darbuotojo nepasitenkinimui darbu. Apjungus šiuos du veiksmus ir atsižvelgus į teorijos analizės rezultatus galima sukurti tokią motyvacijos sistemą įmonėje, kad būtų įtraukta kuo daugiau darbuotojus motyvuojančių veiksmų, dėl ko darbuotojas bus patenkintas savo darbu ir stengsis atlikti darbą kokybiškiau ir produktyviau (Skačauskaitė, Kiselevskaja, 2014).

D. McGregor (1960) išskyrė dvi pagrindines prielaidas apie žmonių požiūrį į darbą.

„**Teorija X**“ – išryškina tradicinį motyvacijos požiūrį – darbas žmogui nėra malonumas, todėl reikia skatinti juos dirbti. D.G. Myers (2000) teigia, kad pagal šią teoriją yra daroma prielaida, kad darbuotojai yra tingūs, klystantys, juos motyvuoja tik pinigai.

„**Teorija Y**“ – apibrėžiamas priešingas požiūris – žmogus yra iš prigimties motyvuotas, dirbti ir kuo produktyviau bei rezultatyviau atlikti savo darbą (Chlivickas ir kt., 2009).

Šią teoriją galima pritaikyti organizacijoje, apjungiant su A.Maslow poreikių hierarchijos teorija. Pagal teoriją „X“ daroma prielaida, kad žmonės turi žemesnio lygio poreikius, pagal teoriją „Y“ aukštesnio lygio. Autorius buvo įsitikinęs, kad teorija Y yra labiau pagrįsta, todėl jis pasiūlė darbuotojams dalyvauti priimančioms sprendimus, atsakingų ir įdomių darbų skyrimą, gerų santykių grupėje palaikymą. Šie aspektai turėtų padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti (Carson, 2005).

D. McClelland (1961) išanalizavo žmonių poreikius, atsižvelgdamas į tai, kad šiuolaikinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai (fiziologiniai ir saugumo) yra patenkinti. Savo teorijoje poreikius suskirstė į tris svarbiausius:

- ✓ Valdžios. Šis poreikis pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms, juos valdyti, mokyti, motyvuoti (Ramlall, 2004);
- ✓ Pasiekimų (sėkmės). Šis poreikis pasireiškia žmonių tarpe, kurie siekia viską daryti geriau už aplinkinius. R. Lekavičienė ir kt. (2008) apibūdina šį tipą kaip žmones, kurie nepripažįsta atsitiktinumų, stengiasi viską pasiekti savo jėgomis, prisiima atsakomybę už gautus rezultatus, nuolat siekia tobulėjimo;
- ✓ Priklausomybės. Šis poreikis pasireiškia kaip noras bendradarbiauti, kurti tarpusavio ryšius, vengti konfliktų (Daft, 2000).

Šios šiuolaikinės teorijos poreikiai kiekvienam žmogui pritaikomi naudojantis testu, kuriame tiriamiesiems parodomas nuotraukos ir žmogus turi pateikti jų aprašymus, šie aprašymai virsta motyvais ir individui priskiriamas vienas iš trijų motyvų (Dubauskas, 2006).

K. Alderfer (1972) apibendrinęs įvairių autorių teorijas ir pakoregavęs A. Maslow (1954) poreikių piramidę sukūrė savo ERG (angl. Existence, Relatedness and Growth) teoriją (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palidauskaitė, 2007

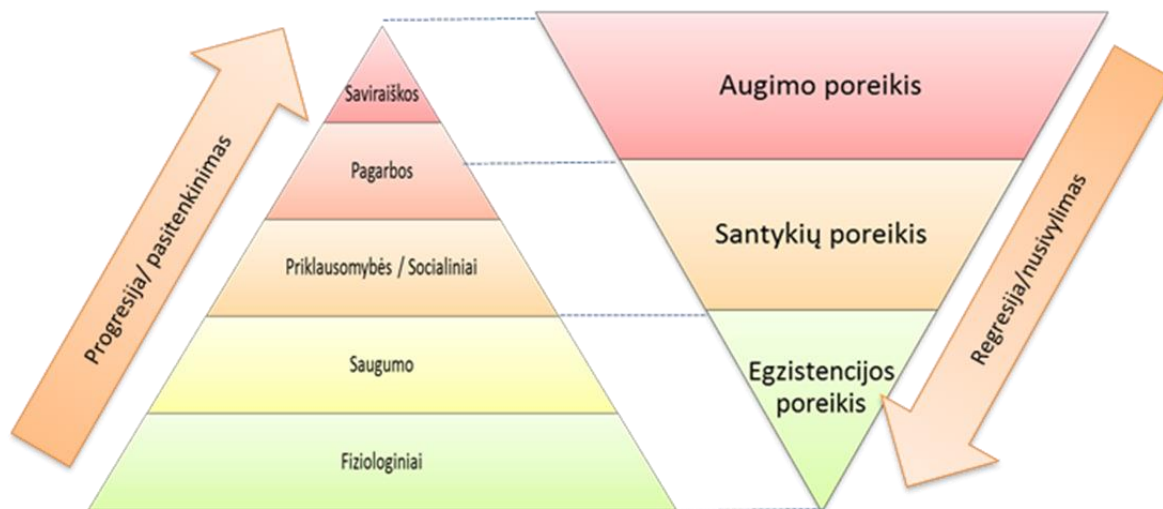
2 pav. C. Alderfer motyvacijos teorija

Tai dar viena šiuolaikinė turinio motyvacijos teorija, kurios kūrėjas C. Alderfer. J. Palidauskaitė (2007) rašo, kad ši teorija nuo A. Maslow (1954) skiriasi dviem aspektais:

✓ Pirma autorius suskirstė poreikius į tris lygius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo), santykių (priklausomybės ir pagarbos), augimo (pagarbos, saviraiškos).

✓ Antra, autorius netaiko griežtos hierarchijos. Jis teigė, kad vienu metu gali egzistuoti įvairių lygių poreikiai, t.y. aukštesni ir žemesni poreikiai individą gali motyvuoti kartu. Autorius sukritikavo ir judėjimą poreikių piramide aukštyn, jis teigė, kad gali vykti ir atvirkštinis procesas, kuomet nėra patenkinamas aukštesnio lygio poreikis.

Šių teorijų sąsajas ir skirtumus galime matyti žemiau pateiktoje schemoje (žr. 3 pav.).



3 pav. Maslow piramidės ir ERG teorijos palyginimas

Akivaizdu, kad tai labai panašios teorijos – ERG yra patobulinta, išplėsta Maslow piramidė. Pridėtas judėjimas žemyn ir Maslow poreikių lygiai sujungti į tris lygius.

Tikslinga susisteminti šiose turinio (poreikių) teorijose analizuojamus poreikius (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Turinio motyvavimo teorijų lyginamoji schema

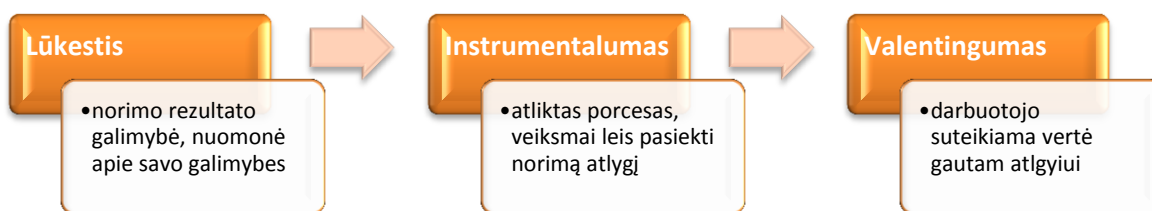
Maslow (poreikių hierarchija)	F. Herzberg (dviejų veiksnų teorija)	M. Alderfer (ERG teorija)	D. McClelland (3 poreikių teorija)	D. McGregor (Teorija X ir Teorija Y)	
Saviraiška Pripažinimas Socialinis bendrumas	Motyvai	Atsakomybė Karjera Rezultatai Pripažinimas	Augimas	Augimo sėkmės poreikis Poreikis valdyti	Teorija X
Socialinės saugumo garantijos	Higieniniai veiksniai	Bendravimo santykiai Darbo socialinės garantijos	Bendrumo jausmas, santykiai darbe	Bendrumo, socialumo poreikis	Teorija Y
Fiziologiniai poreikiai		Darbo sąlygos Atlyginimas	Egzistavimo sąlygos		

Šaltinis: adaptuota pagal E.E. Jančiauskas, 2011, p.15.

Pateiktoje lentelėje matome, kad visų turinio teorijų pagrindai yra poreikiai, tik autoriai skirtingai juos išskiria ir skirtingai apibūdina jų ryšius, sąveikas – griežta hierarchija ar ne. Autoriai atskiria poreikius pagal lygius – aukštesnius ir žemesnius. Dėl aukščiausio lygio poreikių autorių nuomonė yra panaši, jie išskiria – saviraišką, pripažinimą, socialinius santykius, augimą, sėkmę, valdymą ir pan. poreikius, o tarp žemesnio lygio poreikių vyrauja labiau fiziologiniai poreikiai, tik D. McClelland savo teorijoje neišskiria fiziologinių poreikių, nes jo nuomone šiuolaikinėje visuomenėje jie jau yra patenkinti ir neturi reikšmės.

V. Vroom sukūrė lūkesčių teoriją. Tai proceso motyvacijos teorija, kuri teigia, kad individai priima sprendimą atsižvelgiant į tai, kokių rezultatų pasirinkti elgesio veiksmai leis pasiekti. S. Ramlall (2004) rašo, kad ši teorija apibrėžė motyvaciją kaip jėgą, kuri skatina veikti ir nukreipia šią veiklą norima kryptimi. Teoriją sudaro trys psichologiniai komponentai (žr. 4 pav.):

- ✓ Lūkestis – darbuotojo jaučiamas ryšys tarp savo pastangų ir pasiekimo, tikimybė, kad individas gali įvykdyti vieną ar kitą užduotį su norimu rezultatu;
- ✓ Instrumentalumas – tikimybė, kad elgesys leis pasiekti norimą atlygį;
- ✓ Valentingumas – vertė, kurią individas priskiria atlyginimui.



Šaltinis: sudaryta pagal Palidauskaitė, 2007

4 pav. Lūkesčių teorija

Iš paveikslo matome, kad darbuotojo motyvacija, pagal lūkesčių teoriją, susideda iš darbuotojo nuomonės apie jo galimybes pasiekti norimą rezultatą su savo sugebėjimais ir atliekamais veiksmais bei vertės, kurią jis suteikia atlygiui už pasiektą rezultatą. Darbuotojas kuris stengiasi pasiekti gerų rezultatų, bet neturi vidinių lūkesčių yra visiškai demotivuotas. Kiekvienas žmogus prieš imdamasis vienokios ar kitokios užduoties pirma įvertina veiksmus materialiniu ir nematerialiniu aspektu. Todėl vadovo ir darbuotojo savitarpio supratimas duoda teigiamus rezultatus įmonei (Palidauskaitė, 2007).

Dar viena proceso motyvacijos teorija, kuri leidžia išspręsti vadovams darbo atlygio problemą yra S. Adams teisingumo teorija. Ji remiasi pagrindu, kad svarbiausias darbuotojų motyvacijos veiksnys yra kai pats individas vertina savo atlyginimą už nudirbtą darbą ir sprendžia, ar jis teisingas ir pakankamas (Stoner, 2005). Teisingumas šioje teorijoje apibūdinamas kaip santykis tarp darbo išteklių ir gauto atlygio už darbą ir santykis su kitų žmonių gaunamu atlyginimu. Remiantis šia

teisingumo teorija, žmogų motyvuoja patiriamas pasitenkinimas, kai jis gauna atlygį, kuris yra proporcingas jo atliktam darbui. Kuomet gaunamas atlyginimas netenkina darbuotojo, jis naudoja įvairias priemones ar veiksnius, kad pašalintų šią neteisybę arba išeina iš darbo (Dubauskas, 2006).

Tam, kad būtų lengviau suprasti skirtumus tarp teorijų, taip pat kuo skiriasi turinio ir proceso skirstymui priklausančios teorijos, galima išskirti kiekvienos teorijos motyvuojančius veiksnius (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Turinio (poreikių) ir procesinės teorijos

<i>Turinio (poreikių) teorijos</i>		
Teorija	Autorius (metai)	Motyvuojantys veiksniai
<i>Tradicinis modelis</i>	Taylor (1911)	Materialinė išraiška
<i>Poreikių hierarchijos</i>	Maslow (1943)	Fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, savirealizacijos poreikiai
<i>Dviejų veiksnių</i>	Herzberg (1959)	Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai
<i>Teorija X</i> <i>Teorija Y</i>	McGregor (1960)	Žemesnio lygio poreikiai Aukštesnio lygio poreikiai
<i>Poreikių teorija</i>	McClelland (1961)	Valdžios, sėkmės ir priklausomybės poreikiai
<i>ERG teorija</i>	Alderfer (1969)	Egzistenciniai, socialiniai, augimo, saviraiškos poreikiai.
<i>Procesinės teorijos</i>		
<i>Lūkesčių teorija</i>	Vroom (1964)	Lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas
<i>Teisingumo teorija</i>	Adams (1965)	Teisingas indėlio į darbą ir už jį gauto atlygio santykis

Šaltinis: adaptuota pagal Adomaitytė, Girdvainytė, 2016, p. 32

Lentelėje pateiktos darbe aptartos teorijos, jų autoriai bei motyvuojantys veiksniai. Kaip jau buvo minėta, turinio (poreikio) teorijos akcentuoja poreikius – materialiniai, fiziologiniai, saugumo, socialiniai, savirealizacijos, pagarbos, valdžios, sėkmės, priklausomybės, egzistenciniai, augimo poreikiai ir kt., kuriuos dažniausiai galima išskaidyti į dvi dideles grupes: higieninius (žemesnio lygio) ir motyvacinius (aukštesnio lygio). Procesinės teorijos akcentuoja asmens lūkesčius, požiūrį, nusiteikimą ir rezultato svarbą darbuotojų pasitenkinimui.

Taigi, motyvavimo teorijų tikslas yra atskleisti, kaip galima paveikti darbuotojų elgesį norima linkme, taip gerinti įmonės efektyvumą. Šias teorijas galima skirstyti į turinio teorijas, kurios akcentuoja darbuotojų poreikius, ir proceso teorijas, kurios akcentuoja procesus tiems poreikiams patenkinti. Turinio teorijos teigia, kad darbuotojų rezultatyvumas priklauso nuo jų pasitenkinimo, o proceso teorijos teigia atvirkščią priklausomybę - pasitenkinimas priklauso nuo rezultatyvumo. Nei viena iš šių teorijų negali būti vienintelė teisinga visoms kompanijoms ir visiems darbuotojams, kadangi skiriasi organizacijos veikla ir tikslai bei jos darbuotojai yra individualūs, todėl jų poreikiai ir lūkesčiai skiriasi bei nuolat keičiasi, tačiau kiekviena iš jų suteikia vadovams galimybę suprasti darbuotojų elgsenos priežastis ir jų modifikavimo galimybes. Naudojantis teorinėmis pateiktimis galima sukurti įmonės motyvavimo strategiją, kuri atitinka organizacijos tikslus ir jos darbuotojų poreikius.

1.3. Darbuotojų motyvavimo būdai

Darbo rezultatai ir kokybė priklauso nuo žmogiškojo veiksnio indėlio į darbą, todėl būtina skatinti darbuotojų motyvaciją ir naudoti įvairius būdus, kadangi nėra vieno universalaus tinkančio visiems. Apibrėžtos mokslininkų teorijos neidentifikuoja ir nenurodo esminio bendro veiksnio kaip kelti darbuotojų motyvaciją. R. Korsakienė (2006) teigia, kad geri vadovai motyvuoja ir įkvepia darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų, tai grindžiama suderinus organizacijos tikslus ir individų poreikius. Svarbu pasirinkti kiekvienam individui atskirą skatinimo strategiją, kurios įkvepia darbuotoją atlikti ne tik tai, ko reikalauja organizacija, tačiau taip pat pajauti savo vertę įmonei.

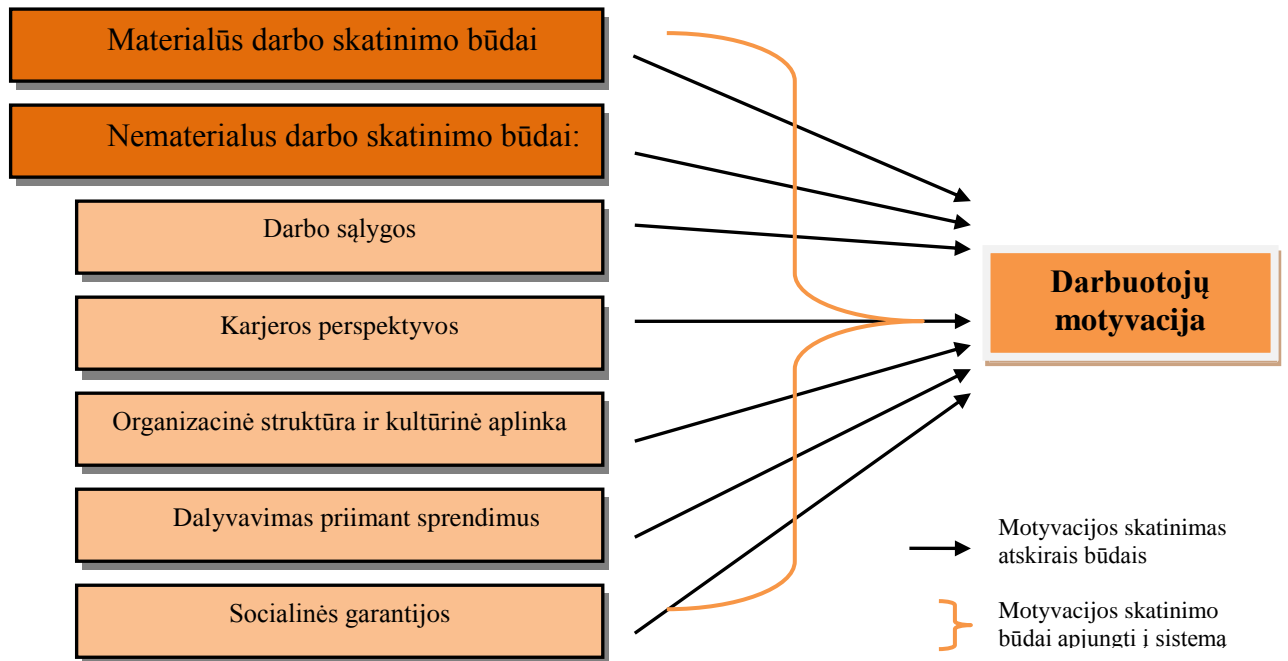
J. Žaptorius (2007) teigia, kad skatinimo priemonės sudaro dvi dalys:

- ✓ sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra visiems gerai suprantama ir žinoma, ir jos taikomos automatiškai ir tradiciškai (pavyzdžiui, darbo užmokestis, kuris Lietuvoje vis dar yra svarbus motyvacinis veiksnys, nes vidutinis atlyginimas Lietuvoje yra mažesnis už Europos Sąjungos vidurkį);
- ✓ originalios skatinimo priemonės, kurių reikia ieškoti vis naujų tam, kad darbuotojas būtų nustebintas dėmesiu (pavyzdžiui, papildomas draudimas, pagyrimas).

Būtina derinti šias paskatas, nes darbo efektyvumą lemia ne vien sąlygiškai pastovios (materialiosios) paskatos, tačiau ir originalios skatinimo priemonės. Pati paskata yra veiksminga tik tuo atveju jei darbuotojas pats yra įsitikinęs, kad yra jos vertas, nes nepelnytai gauta paskata gali sukelti kaltės jausmą, vidinę disharmoniją, todėl svarbu aiškiai parodyti darbuotojui, kad jis vertas suteiktos paskatos.

Renkantis konkretų motyvavimo metodą, svarbu atsižvelgti į esamą darbuotojo orientaciją, požiūrį, poreikius. Kiekvienas darbuotojas gali būti sudomintas tam tikru motyvu, dėl kurio žmogus

norėtų siekti aukštų rezultatų ir organizacijos tikslų. Motyvavimo priemonių yra įvairių, tačiau šiame darbe apžvelgiamos dvi pagrindinės grupės (žr. 5 pav.): materialios ir nematerialios (socialinė arba moralinė).



5 pav. Motyvacijos skatinimo sistema

Pateiktoje schemoje atsispindi darbuotojų motyvacijos skatinimo sistema, kuri susideda iš materialių ir nematerialių skatinimo būdų, o šie būdai gali būti naudojami atskirai arba apjungti į bendrą sistemą.

Materialūs darbo skatinimo būdai. Sakalas (2003) teigia, kad išsivysčiusiose ir pažengusiose šalyse yra aukštas pragyvenimo lygis, fizinis ir socialinis saugumas, todėl, vadovaujantis dviejų veiksmų poreikių teorija, žemiausiojo lygio veiksniai, vadinami „higieniniais“, yra nereikšmingi, neveiksmingi. Nors ir neigiamas, tačiau šis aspektas yra plačiai taikomas praktikoje ir ši motyvavimo priemonė turi didelę įtaką aukštesniojo lygio motyvams skatinti, nes pirma turi būti patenkinti jie, kad būtų pašalintas darbuotojo nepasitenkinimas darbu, tik tada galima jį motyvuoti. Prie materialių skatinimo priemonių, be įprasto atlyginimo, taip pat gali būti priskiriamos vienkartinės išmokos, dalyvavimas įmonės akcinio kapitalo ir organizacijos pelno paskirstyme, taip pat papildomi išmokų planai (Rupeikienė ir kt., 2010).

Pasaulyje egzistuoja skirtingi darbo užmokesčio modeliai: amerikietiškam modeliui būdingas atlyginimo priklausymas nuo rezultatų ir asmeninių savybių, japoniškame modelyje - užmokesčių nulemia amžius, darbo stažas, lytis, išsilavinimas, o Europoje atlygimas mokamas atsižvelgiant į profesinius gebėjimus ir darbo sudėtingumą. Kiekviena įmonė pasirenka sau tinkančią darbo užmokesčio struktūrą, tačiau motyvacijos skatinimas darbo užmokesčiu yra sėkmingas, tuo atveju, jei

darbuotojas įsitikinęs, kad už darbą gauną pakankamą atlygį (Rupeikienė ir kt., 2010). Toks suvokimas ir darbo užmokesčio principas yra paplitęs besivystančiose šalyse. Ryškiausia šio principo išraiška – vienetinė darbo užmokesčio forma (pagrindinė priklausomybė tarp našumo ir atlyginimo). Tačiau šis principas neigiamai veikia organizacijos veiklą, kadangi dėl didėjančio našumo dažnai pablogėja atliekamo darbo kokybė (Sakalas, 2003).

Taip pat priklausomai nuo darbo pobūdžio išskiriamas laikinis darbo užmokestis, kuris yra nustatomas tam tikram laiko vienetui (valandai, dienai, mėnesiui, metams). Darbo našumo ir darbo užmokesčio sąsaja šioje vietoje yra netiesioginė, todėl labai dažnai kyla nesusipratimų tarp skirtingų darbuotojų našumo, nes dirbti našiai neskatinama. Todėl dažnai pasitaiko mišrus darbo užmokestis, kurį sudaro papildomas stimuliavimas priedais ir darbo užmokesčio didinimu. Šią sistemą sudaro bazinis darbo užmokestis, priedai už individualias savybes ir už darbo našumą (Sakalas, 2003).

Šiuo metu materialaus motyvavimo sąvoka plinta ir apima materialines priemones, kurios yra susijusios su darbu: priedai už transporto ar telefono išlaidas, valdiškas automobilis ir pan.

Apžvelgta darbo užmokesčio sistema parodo, kad materialaus skatinimo pagrindinis tikslas yra pašalinti darbuotojo nepasitenkinimą darbu ir gali didinti darbuotojų motyvacija, tačiau tik iki tam tikro lygio, kurį pasiekus darbuotojas tikisi kitų motyvavimo priemonių.

Nematerialūs darbo skatinimo būdai. Žmogiškuosius išteklius motyvuoja ne vien materialios priemonės. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad socialiniai, psichologiniai, nematerialūs motyvai yra patys svarbiausi. Remiantis autorių teorijomis galima išskirti motyvavimo priemones susijusias su darbu, asmeniniu tobulėjimu, santykiais, pripažinimu, saugumu ir pasitenkinimu (Rupeikienė ir kt., 2010). Konkretūs nematerialūs darbo skatinimo būdai įgyvendinami taikant tam tinkamą valdymo stilių, įtraukiant darbuotojus į valdymą. Taikomos labai įvairios formos: specialaus statuso suteikimas, rezervuotos stovėjimo aikštelės, asmeninis dėmesys. Nematerialūs, dar kitaip vadinami socialiniai motyvai gali pasireikšti ir per materialų darbuotojų skatinimą, kuomet dalis darbo užmokesčio priedų mokama už geras, socialines darbuotojų savybes, t.y. lojalumas firmai, kvalifikacijos kėlimas ir kt. (Sakalas, 2003).

Darbo sąlygos yra siejamos su fizine ir psichologine aplinka, tai yra išorinis darbo motyvacijos skatinimo būdas, nes gali būti kontroliuojamas organizacijos. Organizacijos dažnai ir gana sėkmingai naudoja darbo sąlygas kaip motyvatorių. Tačiau darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas, todėl norint naudoti šį veiksnių reikia atsižvelgti į kiekvieno individo poreikius. Negana to, darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai yra trumpalaikė - darbuotojas greitai apsipranta su pasikeitimais ir pradeda traktuoti kaip savaime suprantamą dalyką (Palidaukaitė, 2008).

K.M. Sheldon (2004) teigia, kad darbuotojų autonomija (kaip darbo sąlygų komponentas) teigiamai veikia motyvaciją, o kontrolė neigiamai. Yra išskiriami keli darbuotojų autonomijos didinimo būdai:

✓ Lankstus darbo laikas. Nors lankstus darbo laikas ir neturi didelės įtakos autonomijai darbe, tačiau tai suteikia daugiau laisvės už organizacijos ribų, taip pat, pasirenkant individualiai tinkantį darbo grafiką, sumažėja kontrolė. Daug laiko praleidžiama be vadovo tiesioginės priežiūros, šiuo aspektu parodoma, kad darbuotoju pasitikima, o tai stiprina darbuotojų motyvaciją ir didina pasitenkinimą darbu. Lankstus darbo laikas taip pat leidžia išvengti vėlavimo ar pravaikštų darbe. Taip pat lankstus darbo laikas leidžia darbo metu susikoncentruoti tik į darbą, todėl yra pasiekiamas rezultatyvumas organizacijos atžvilgiu (Palidauskaitė, 2008).

✓ Darbo praturtinimas. Kitas svarbus veiksnys motyvacijos skatinime yra darbo praturtinimas, siekiant jį daryti įdomesnį, išsklaidyti rutiną ir suteikti darbuotojui daugiau atsakomybės, kad jis galėtų išnaudoti savo profesinius gebėjimus, kvalifikaciją. Taip darbuotojams yra didinamas savarankiškumas, kuris šiuolaikinėse organizacijose yra savaime suprantamas dalykas. Kitu atveju darbuotojų motyvacija krenta ir jie mato tik vieną tikslą – darbo užmokestį (Marcinkevičiūtė, 2006).

Svarbus motyvavimo būdas yra *karjeros perspektyvos*. Organizacijoje ar individualioje darbo vietoje perspektyvų nebuvimas – neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Pagal J. Palidauskaitę (2008) šiam motyvavimo būdai yra būtinos trys sąlygos:

- ✓ siekis - karjera turi būti siekiama;
- ✓ galimybė - tai turi būti įmanoma;
- ✓ sąryšis tarp veiklos ir galimybių siekti karjeros.

Tinkama *organizacinė struktūra ir kultūrinė organizacijos aplinka* (organizacinis klimatas) gali didinti darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą (Kalinauskaitė, 2007). Laisvesnė, mažiau centralizuota organizacijos aplinka teigiamai veikia darbuotojus, leidžia pasiekti aukštesnių darbo rezultatų, tačiau atsiranda rizika, kad atsiras atotrūkis tarp vadovo ir darbuotojų. Todėl svarbu pasiekti optimalų santykį tarp kontrolės ir laisvės organizacijos aplinkoje, kuris nešėtų didžiausią naudą, įvertinus ne tik skaitines išraiškas, bet ir kitą naudą (t.y. ne tik pelną, našumą, bet ir įmonės įvaizdį, darbuotojų lojalumą, tarpasmeninius santykius ir kt).

Dalyvavimas priimant sprendimus yra dar vienas nematerialus motyvacijos skatinimo būdas, kuris grindžiamas gebėjimu suprasti, analizuoti ir kontroliuoti savo darbą ir asmeninį gyvenimą. Šis veiksnys didina lojalumą, pastangas, kruopštumą, pasitenkinimą darbu bei skatina domėtis organizacija ir didina norą spręsti kylančias problemas (Robbins, 2003). Šis skatinimas domėtis organizacija, būti jos dalimi gali tapti ir neigiamu veiksniu, jei darbuotojas teiks vis didesnę prioritetą darbui, t.y. aukos savo poilsio laiką ir asmeninį gyvenimą, kas ilguoju laikotarpiu gali pabloginti ir darbo efektyvumą, nes poilsis yra neatsiejama kokybiško darbo dalis.

Svarbus motyvatorius yra darbdavio teikiamos *socialinės garantijos* (atostogos, sveikatos draudimas ir kaupiamasis gyvybės draudimas bei kt.). Renkantis darbą į šį aspektą yra atkreipiamas

didelis dėmesys, kadangi tai ne tik gerina gyvenimo kokybę esamu laiku, bet darys įtaką ir gyvenimui ateityje.

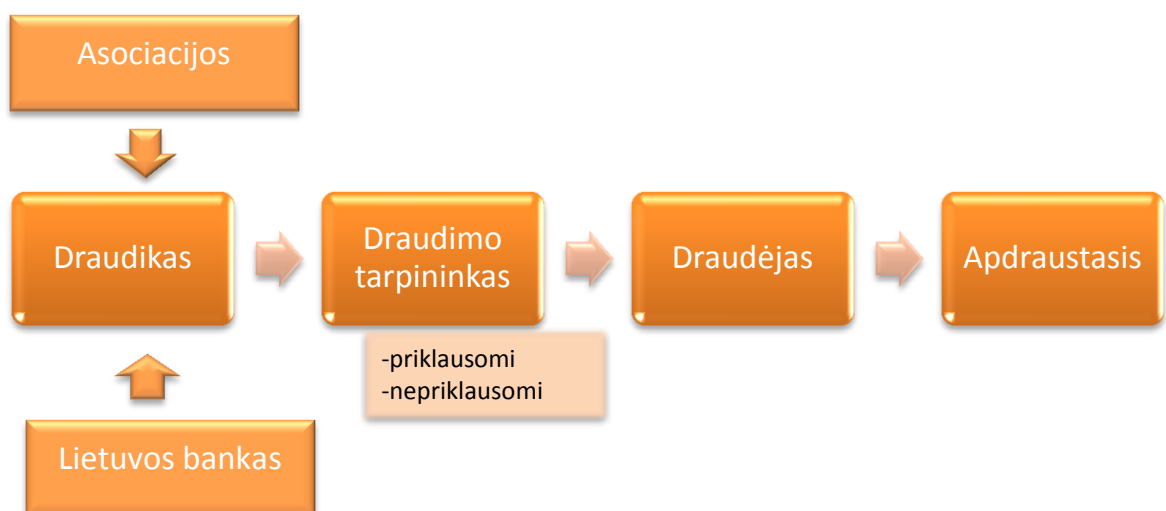
Darbo rezultatyvumas priklauso nuo žmogiškojo indėlio, todėl būtina naudoti įvairius darbuotojų motyvavimo būdus, kuriuos galima išskirti į dvi grupes: materialūs būdai ir nematerialūs (darbo sąlygos, karjeros perspektyvos, organizacinė struktūra ir kultūrinė aplinka, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, socialinės garantijos). Moralinių ir materialinių paskatų neteisingas derinimas atsiliepia organizacijos ekonominiams rodikliams ir sukelia nepageidaujamas pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos. Šie veiksniai gali didinti darbuotojų kaitą. Svarbu pabrėžti, kad įmonėje turi būti pasirenkamos skirtingos motyvavimo priemonės, kurios yra orientuotos į kiekvieną darbuotoją individualiai ir šios priemonės yra veiksmingos tik tuo atveju, kai jos apjungiamos į bendrą visumą ir darbuotojas jaučiasi esąs jų vertas.

2. DRAUDIMAS KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ĮRANKIS

2.1. Draudimo sąvoka ir rūšys

Šiuolaikinėje visuomenėje draudimas atrodo įprastas reiškinys, daugelis gyventojų yra apsidraudę vienos ar kitos rūšies draudimu. A. Lezgovko, P. Lastauskas (2008) teigia, jog draudimo veikla yra būdinga visoms išsivysčiusioms šalims. Šią veiklą autoriai apibrėžia, kaip procesą, kurio metu draudikas randa draudimo paslaugų pirkėją arba atvirkščiai. Bet toks apibrėžimas yra labai abstraktus ir neatspindintis draudimo veiklos specifikos. Iš vienos pusės, draudimo procesą galėtume vertinti kaip draudimo paslaugos pirkimo ir pardavimo procesą. Tokiu atveju, minėtas apibrėžimas būtų tinkamas, bet jo nepakanka, nes draudimo paslauga yra specifinė ir unikali.

V. Aleknevičienė (2005) draudimą apibrėžia, kaip specifinį sandorį, išreiškiantį rizikos pirkimą ir pardavimą. Riziką galima apibrėžti kaip nuostolių atsiradimo tikimybę, netikrumą, tikimybę, kad faktinis rezultatas nesutaps su laukiamu (Buškevičiūtė, Leškevičiūtė, 2008). Pasak autorių, draudimo atveju rizika tampa savotiška „neigiama“ preke rinkoje, už kurią moka ne pirkėjas, o pardavėjas. Šiuo atveju draudimo apibrėžimas apima tik du proceso dalyvius – rizikos pirkėją ir pardavėją, kuriuos galima sieti su draudėjo ir draudiko sąvokomis. Tuo tarpu, A. Lezgovko (2010) apibrėžia draudimą kaip procesą, kurio metu vieno fizinio ar juridinio asmens rizika pasidalijama su kitais asmenimis. Taigi remiantis šiuo apibrėžimu, galėtume teigti, kad draudimo procese yra svarbūs ne du, o kur kas daugiau dalyvių, kurie tarpusavyje sąveikauja ir dalinasi rizika (žr. 6 pav.).



6 pav. Draudimo rinkos dalyvių schema

Pateiktoje schemeje pavaizduoti pagrindiniai draudimo rinkos dalyviai:

✓ Draudikai. Draudikas Lietuvos Respublikos draudimo įstatyme (LRDI) apibrėžiamas, kaip „asmuo, teisės aktų nustatyta tvarka turintis teisę vykdyti draudimo veiklą“. Po 2008-2009 m. krizės buvo sugriežtinti reikalavimai šiems asmenims (Foley-Fisher et al., 2015). Taip buvo siekiama padidinti jų saugumą ir apsaugoti draudėjų investuojamas lėšas nuo rinkų svyravimų.

✓ Draudikų bei draudimo brokerių asociacijos (Lietuvos draudikų asociacija, Lietuvos gyvybės draudimo įmonių asociacija, Draudimo brokerių rūmai, Nacionalinė draudimo brokerių įmonių asociacija, Lietuvos draudimo brokerių įmonių asociacija).

✓ Lietuvos bankas (nuo 2012 m. perėmė Vertybinių popierių ir Draudimo priežiūros komisijos funkcijas). Vykdo draudimo rinkos dalyvių priežiūrą, siekiant užtikrinti tinkamą draudimo sistemos veikimą, bei jos dalyvių interesų ir teisių apsaugą.

✓ Draudimo tarpininkai. Tai asmenys, kurie vykdo draudimo tarpininkavimo veiklą už tam tikrą atlygį. Šie tarpininkai gali būti: priklausomi (draudimo agentai) ir nepriklausomi (draudimo brokeriai). Pagrindinis skirtumas tarp jų – priklausomi draudimo tarpininkai dažniausiai vykdo draudimo tarpininkavimo veiklą vieno draudiko vardu ir dėl jo interesų, o už jų veiklą atsakingas yra būtent tas draudikas, todėl jiems yra keliami mažesni reikalavimai. Draudimo brokeriai turi išlaikyti Lietuvos banko rengiamus kvalifikacinius egzaminus ir tapti Draudimo brokerių rūmų nariais.

✓ Draudėjai. LRDI numatyta, kad „draudėjas – tai asmuo, kuris arba kreipėsi į draudiką dėl draudimo sutarties sudarymo, arba kuriam draudikas pasiūlė sudaryti draudimo sutartį, arba kuris sudarė draudimo sutartį su draudiku“.

✓ Apdraustieji. Apdraustasis LRDI apibrėžiamas, kaip „gyvybės ir sveikatos draudimo sutartyje nurodytas fizinis asmuo, kurio gyvenime atsitikus draudžiamajam įvykiui draudikas privalo mokėti draudimo išmoką“.

Svarbiu paminėti, kad draudėjas ir apdraustasis gali būti ne tas pats asmuo. Draudėjas sudaro sutartį su draudiku ir moka įmokas, tuo tarpu apdraustasis suvokiamas, kaip asmuo, kurio rizika (sveikata, gyvybė, turtas) yra apdrausta ir atsitikus draudžiamajam įvykiui, bus išmokama išmoka (naudos gavėju gali būti paskirtas ir kitas asmuo).

I. Staliūnaitė (2007), remdamasi A. Čibinskiene, J. Navicku, draudimą apibrėžia kaip „ekonominių, finansinių ir socialinių santykių visumą, kurią sudaro ypatinga šalies teisinė bazė, ir kuri formuoja specialų tikslingą fondą, iš namų ūkių, gamybinio, kreditinio, valstybinio sektorių bei tarptautinių organizacijų piniginių lėšų, kurį vėliau panaudoja to fondo dalyvių patirtų nuostolių dėl nepalankių, bet aptartų sąlygų atlyginimui“ (p. 1). Šis apibrėžimas neakcentuoja draudimo rinkos dalyvių ar jų vaidmens draudimo procese. Į draudimo procesą žiūrima, kaip į tam tikrą fondą, į kurį iš

įvairių šaltinių (draudėjų) surenkamos lėšos, kurios vėliau panaudojamos fondo dalyvių (apdraustųjų) nuostoliams atlyginti.

Taigi iki šiol draudimas buvo aptariamas bendrai, kaip apsaugos ir rizikos mažinimo priemonė. Vis dėlto rizikos gali būti įvairios ir draudėjų poreikiai sumažinti atitinkamas rizikas būna skirtingi, taigi prasminga aptarti skirtingas draudimo rūšis.

Kalbant apie draudimo rūšis, jų yra daug ir įvairių. Šiame darbe nėra prasminga detaliai nagrinėti jų visų, taigi galima paminėti tik pagrindines draudimo formas ir šakas. V. Aleknevičienė (2005) skiria dvi draudimo formas: privalomojo ir savanoriško draudimo. Privalomojo draudimo nuostatas reglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai, tuo tarpu savanoriškas draudimas vykdomas draudėjo ir draudimo įmonės susitarimu. Taip pat autorė skiria dvi draudimo šakas – gyvybės ir ne gyvybės draudimo. Kiekvienai iš šių šakų priskiriamos konkrečios draudimo grupės. Lietuvos respublikos draudimo įstatyme numatyta, kad:

- ✓ gyvybės draudimo šakai priskiriamas: gyvybės draudimas, sutuoktvių ir gimimų draudimas, gyvybės draudimas, susijęs su investiciniais fondais (kai investavimo rizika tenka draudėjui), tontinos (gyvybės draudimas su bendru draudimo fondu, kurį gauna paskutinis likęs gyvas apdraustasis), pensijų kaupimo veikla;

- ✓ ne gyvybės draudimu laikomas: draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, draudimas ligos atvejui, sausumos transporto priemonių, skraidymo aparatų draudimas, laivų (jūrų ir vidaus vandenu) draudimas, vežamų krovinių draudimas, turto draudimas, civilinės atsakomybės draudimas, kredito ir laidavimo draudimas, finansinių nuostolių draudimas, teisinių išlaidų draudimas, pagalbos draudimas.

Šiame darbe analizuojami du draudimo įrankiai darbuotojų motyvacija didinti - kaupiamasis gyvybės draudimas (žr. 2.2. sk.) ir papildomas sveikatos draudimas (žr. 2.3. sk.).

Apibendrinant galime teigti, kad draudimas turėtų būti suvokiamas, kaip procesas, kurio metu sąveikaujant draudimo rinkos dalyviams perkamos ir parduodamos atitinkamos rizikos. Šiuo atveju, rizikų pardavėjai, tai yra draudėjai, moka įmokas, iš kurių, atsitikus draudiminiams įvykiui, dengiami apdraustojo nuostoliai. Draudimo rūšys skirstomos į gyvybės ir ne gyvybės draudimo šakas, o šiame darbe analizuojamos dvi draudimo rūšys – kaupiamasis gyvybės draudimas ir papildomas sveikatos draudimas. Taigi draudimas yra naudingas, dėl jo suteikiamos apsaugos nuo pasirinktų rizikų.

2.2. Darbuotojų motyvavimas kaupiamuoju gyvybės draudimu

Manoma, kad norint išlaikyti lojalų ir vertingą darbuotoją šiuolaikinėje verslo aplinkoje, nebeužtenka didesnio atlyginimo. Šerikova kartu su Matuziene (2006) teigia, kad viena veiksmingiausių priemonių išlaikyti vertinamą darbuotoją – kaupiamasis gyvybės draudimas. Šis draudimas darbuotojams suprantamas kaip paslauga verslui, kurios metu darbuotojo sveikata bei

gyvybė apdraudžiami papildomai kaupiant lėšas. Todėl manoma, kad kaupiamasis gyvybės draudimas yra reikšminga darbuotojų skatinimo priemonė – jis apsaugomas dabar nuo pasirinktų rizikų ir nepritekliaus vyresniame amžiuje. Svarbu, kad tai ilgalaikis motyvavimo būdas (sutartys yra ilgo termino), todėl darbuotojas yra skatinamas likti toje pačioje įmonėje.

Prieš analizuojant kaupiamojo gyvybės draudimo naudą darbuotojui, siekiant aiškesnio supratimo, verta aptarti kaupiamojo gyvybės draudimo ypatumus. Kaupiamojo gyvybės draudimo pagrindinės funkcijos yra:

✓ kaupimas, taupymas. Šios funkcijos esmė – kaupti pinigus. Kaupiamas fondas svarbus siekiant išlaikyti geras gyvenimo sąlygas bei galimybes sulaukus vyresnio amžiaus.

✓ draudiminė apsauga. Šios funkcijos esmė – pašalinti arba sumažinti riziką. Tai svarbu, nes rizika suvokiama kaip nuostolio tikimybė, o draudimas skirtas kompensuoti nuostolius. Ypač aktuali gyvybės draudimo apsauga, kuomet vienas šeimos narys išlaiko visą šeimą, nes nelaimės atveju, šeima liktų be pragyvenimo šaltinio.

Kaupiamasis gyvybės draudimas skiriamas į dvi rūšis, kurių skirtumai pateikti 3 lentelėje:

1. Tradicinis kaupiamasis gyvybės draudimas - būdingos garantuotos palūkanos, investavimo riziką prisiima draudimą teikiantys asmenys, t.y., draudimo kompanijos;
2. Investicinis kaupiamasis gyvybės draudimas - palūkanų norma prognozuojama ir investavimo riziką priima draudėjas (Adomaitienė, Palubinskienė, 2007).

3 lentelė. Tradicinio kaupiamojo ir kaupiamojo investicinio gyvybės draudimų palyginimas

KAUPIAMASIS GYVYBĖS DRAUDIMAS	
<i>INVESTICINIS</i>	<i>TRADICINIS</i>
Pasibaigus draudimo sutarties galiojimo laikui, naudos gavėjas gauna sukauptą sumą, kuri yra tik prognozuojama be jokių garantijų, egzistuoja nuostolio tikimybė.	Pasibaigus draudimo sutarties terminui, apdraustasis gauna sutartyje nurodytą sukauptą sumą prie kurios dažniausiai yra pridodamas perviršis pagal sutartyje nurodytas sąlygas
Investavimo riziką ir pelną prisiima draudėjas.	Didelė investicinio pelno dalis atitenka draudimo kompanijoms, tačiau nėra investavimo rizikos
Galima keisti visų draudimų sumas išlaikant tą pačią įmoką	Keičiant gyvybės draudimo sumą – kinta įmoka ir atvirkščiai.
Tam tikrų rizikų (kritinių ligų, gyvybės draudimo) kaina auga kiekvienais metais.	Visų rizikų kaina yra fiksuota visam terminui.
Gyvybės draudimo sumą galima rinktis, kokia pageidaujama, arba visai nepasirinkti	Gyvybės draudimo suma dažniausiai sutampa su suma, kuri bus išmokėta termino gale, tačiau dažnai galima rinktis papildomą gyvybės draudimo sumą už papildomą mokesťį, bet negalima sumažinti gyvybės draudimo sumos

Iš pateiktų duomenų matyti, kad kaupiamasis investicinis ir kaupiamasis tradicinis gyvybės draudimai pakankamai aiškiai skiriasi, tačiau išlaiko tas pačias pagrindines funkcijas – kaupimo ir apsaugos. Atsižvelgiant į prieš tai aptartus darbuotojų motyvacinius veiksnius ir teorijas, bei suvokiant savo poreikius, draudimo rūšį pasirenka įmonės vadovas arba darbuotojas. Jeigu jis linkęs rizikuoti bei investuodamas nori ir tikisi sukaupti daugiau, jis renkasi kaupiamąjį investicinį gyvybės draudimą, kuris yra lankstesnis ir gali suteikti didesnę grąžą (tačiau yra nuostolio rizika). Jeigu vartotojas siekia garantuoto pelno bei palūkanų, neprisiimdamas investavimo rizikos, jis renkasi tradicinį kaupiamąjį gyvybės draudimą. Suvokdami visa tai, darbuotojai ar įmonė renkasi savo poreikius atitinkantį variantą.

Didžiausia motyvacija darbuotojams draudimo teikiama nauda. Todėl skiriama, tradicinio kaupiamąjo gyvybės draudimo bei kaupiamąjo investicinio gyvybės draudimo (žr. 4 lent.), nauda ne tik pačiam darbuotojui bet ir įmonei.

4 lentelė. Tradicinio ir investicinio kaupiamąjo gyvybės draudimo nauda

Nauda darbuotojui		Nauda įmonei	
<i>Tradicinis</i>	<i>Investicinis</i>	<i>Tradicinis</i>	<i>Investicinis</i>
Kaupiamas garantuotas kapitalas	Kaupiamas prognozuojamas kapitalas	Kaupiamas garantuotas kapitalas	Kaupiamas prognozuojamas kapitalas
Garantuota, bet nedidelė grąža	Galima didelė grąža, bet galimas ir nuostolis	Rizikų kaina pastovi, vidutinė visam laikui	Rizikų kaina kyla, todėl kaupiama įmokos dalis vis mažėja
Papildoma atlygio priemonė		Palanki mokesstinė aplinka.	
Pasitenkinimo jausmas		Motyvuoti darbuotojai, geresni darbo rezultatai	
Darbo įvertinimas		Išsaugomi vertingi darbuotojai. Didinamas lojalumas	
Saugumo jausmas dėl savo ir savo šeimos finansinio saugumo		Darbuotojui patekus į nelaimingą atsitikimą, įmonė nepatiria nuostolių	
Apsauga visame pasaulyje, visą parą, darbo ir nedarbo metu		Palankus aplinkinių požiūris į įmonę, konkurencingumas darbo rinkoje	
Finansinė parama traumos, kritinių ligų atveju		Draudimo sutarties valdymas, disponavimas draudimo išmokomis, sukauptu kapitalu	

Darbuotoją apdraudus kaupiamąju gyvybės draudimu naudą turi ir darbdavys, ir darbuotojas. Visų pirma, darbuotoją tai veikia kaip motyvacinė priemonė, priedas prie darbo atlygio, kyla

pasitenkinimo ir įvertinimo jausmas. Darbuotojas jaučia savo ir savo šeimos finansinį saugumą – įvykus nelaimei, bet kurioje šalyje ir bet koku metu, gaunama finansinė parama. O darbdavys gauna mokestinę naudą bei lojalų, patikimą darbuotoją. Darbdavys visiškai kontroliuoja sutartį – gali disponuoti lėšomis, pakeisti naudos gavėjus, sąlygas ir kt. Nelaimės atveju, nei darbuotojas, nei darbdavys nėra atsakingi už įvykusį atsitikimą, tuo pasirūpina draudimo bendrovė. Į tradicinio draudimo rūšį palankiai žiūri abi pusės, nes visa galima investavimo rizika perkeliama draudimo įmonėms, kuriose pasirašoma sutartis, ir rizikų kaina yra pastovi, tačiau šiuo metu vyraujančios žemos garantuotų palūkanų normos, dažnai skatina rinktis investicinį gyvybės draudimą.

Pateikus tradicinio ir investicinio gyvybės draudimų teikiamą naudą tiek darbuotojams, tiek įmonei, pastebimi tik keli skirtumai, nes abi draudimų rūšys darbuotojams teikia tą pačią naudą: kaupiamą kapitalą ir finansinę apsaugą. Kalbant apie naudą įmonei, taip pat pastebimi panašumai: motyvuojami darbuotojai, taupoma mokesčių atžvilgiu bei siekiama geresnio įvaizdžio rinkoje.

Įvardijus kaupiamojo gyvybės draudimo privalumus ir teikiamą naudą, reikia suprasti ir galimus neigiamus aspektus. Įmonės kontrolę galima suprasti dviprasmiškai. Viena vertus, darbuotoją galima lyg priištiti, nes esamą sutartį ir sukauptą kapitalą galima atiduoti darbuotojui, kuris išeina iš darbo, arba ne. Kita vertus, draudimo sutartį galima perkelti kitam žmogui, taip pritraukiant naują darbuotoją su šia jau sukaupta suma. Dėl šių priežasčių, darbuotojui naudingas rašytinis susitarimas su darbdaviu dėl kaupiamojo draudimo sutarties. Kitu atveju, įmonei pasilikus visą kontrolę, darbuotojas gali likti tarsi apgautas, t.y., buvo motyvuojamas kaupiamuoju gyvybės draudimu, dirbdamas įmonėje sukauptė tam tikrą sumą, tačiau negavo to, ko tikėjosi. Verta paminėti, kad kartais motyvavimas kaupiamuoju draudimu naudojamas ir kaip įmonės pelno siekimas – kaupiama suma darbuotojui, tačiau vėliau perkelia kitam žmogui, o kapitalas išgryninamas išvengiant mokesčių. Nepaisant visų kaupiamojo gyvybės draudimo galimų neigiamų aspektų, didžiausia problema kyla, kai kaupiamasis gyvybės draudimas naudojamas pagal paskirtį, tačiau darbuotojas nejaučia naudos, nes kaupiamo kapitalo negauna į rankas dabar, tai abstrakti nauda, todėl svarbu paaiškinti šio skatinimo naudą darbuotojui, kad tai veiktų kaip motyvacinė priemonė, neužtenka tiesiog apdrausti darbuotojo. Didžiausia nauda gaunama sutarties termino pabaigoje arba atsitikus draudiminiam įvykiui.

Apibendrinant kaupiamąjį gyvybės draudimą kaip darbuotojų motyvavimo priemonę, galima teigti: „kuo daugiau darbuotojai motyvuoti dirbti, tuo geriau jie dirba“ (Šerikova, Matuzienė, 2006, p. 132). Paprastai atlygis už darbą yra savaimė suprantamas nuo darbo neatsiejamas dalykas, todėl nėra įvardijamas kaip motyvacinis. Todėl, viena labiausiai imponuojančių skatinimo ir lojalumo didinimo priemonių tampa gyvybės draudimas, kuris teikia naudą ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams.

Aptarus kaupiamojo gyvybės draudimo sampratą, matyti, kad kaupiamasis gyvybės draudimas yra motyvavimo įrankis, kurio dėka darbuotojas yra apdraudžiamas nuo pasirinktų rizikų papildomai kaupiant lėšas jo ateičiai. Šis draudimas turi dvi rūšis – investicinis ir tradicinis su garantuotomis

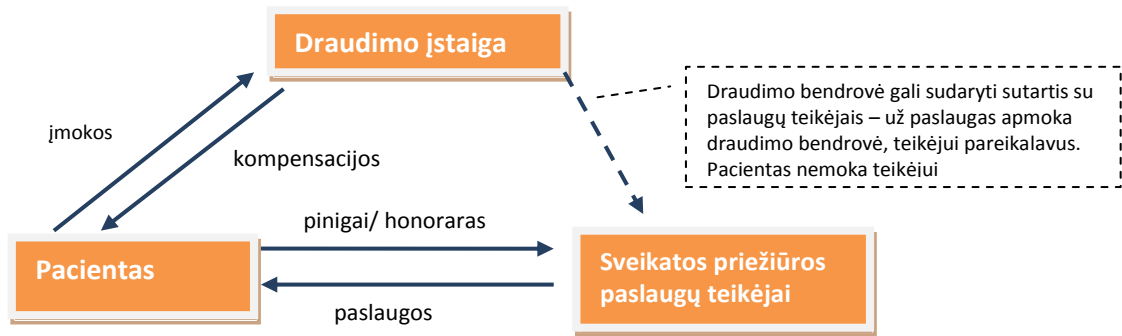
palūkanomis. Rūšies pasirinkimas priklauso investavimo rizikos tolerancijos, kai ji aukšta – investicinis ir atv. Bet kuriuo atveju, darbuotojui tai yra priedas prie atlyginimo, kuris kelia pasitenkinimo, įvertinimo jausmus bei finansinį saugumą, o įmonė taip kuria gerą įmonės įvaizdį, taupo dėl palankios mokesstinės aplinkos bei motyvuoja darbuotojus. Egzistuoja ir neigiami aspektai – darbdavių piktnaudžiavimas šia priemone siekiant išvengti mokesčių ir darbuotojų informacijos stoka, kuri trukdo suvokti šio draudimo duodamą naudą. Bet kuriuo atveju, kaupiamasis gyvybės draudimas darbuotojui nereikalauja didelių papildomų investicijų, ir gali būti sėkmingai naudojamas darbdavių siekiant motyvuoti darbuotojus.

2.3. Darbuotojų motyvavimas papildomu sveikatos draudimu

Papildomo sveikatos draudimo sampratai apibrėžti sinonimiškai vartojami tokie terminai, kaip privatus sveikatos draudimas arba savanoriškas sveikatos draudimas. Papildomas, privatus ar savanoriško sveikatos draudimas apibrėžiamas kaip „asmens laisvai pasirenkamas sveikatos draudimas, apmokamas iš draudėjo asmeninių arba draudėjo darbdavio lėšų, kurio objektas yra asmens turtinis interesas, susijęs su asmens sveikatos priežiūros paslaugų apmokėjimu“ (Elzbergas, 2008, p. 92). Šiam darbui aktualus, tik darbdavio lėšomis apmokamas draudimas. Vasiliauskas (2003) papildomą sveikatos draudimą įvardija kaip papildomo sveikatos draudimo sutartyse nustatytas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurios yra atlyginamos pagal šias sutartis atsitikus papildomo sveikatos draudimo draudiminio įvykiui. Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatyme (1996) nurodoma, kad „papildomasis (savanoriškasis) sveikatos draudimas – papildomojo (savanoriškojo) sveikatos draudimo sutartyse nustatytos asmens sveikatos priežiūros paslaugos, atlyginamos pagal šias sutartis po papildomojo sveikatos draudimo draudiminio įvykio.“ Taigi papildomas sveikatos draudimas yra savanoriškas ir papildo jau esamą sveikatos apsaugos sistemą.

Elzbergas (2008) įvardina privataus sveikatos draudimo objektą. Anot autoriaus, tai – darbuotojo interesas, susijęs su gydymo išlaidų ir kitų sutartyje numatytų sveikatos priežiūros paslaugų dėl draudžiamųjų įvykių apmokėjimu. O šis draudžiamasis įvykis yra apibrėžiamas kaip apdraustojo sveikatos ar fiziologinės būklės pokytis, reikalaujantis mediciniškai pagrįsto gydymo, diagnostikos ar profilaktikos priemonių, numatytų draudimo apsaugos sąlygose, ir įvykęs per draudimo apsaugos galiojimo laikotarpį.

Privataus sveikatos draudimo modelis pavaizduotas 7 paveiksle.

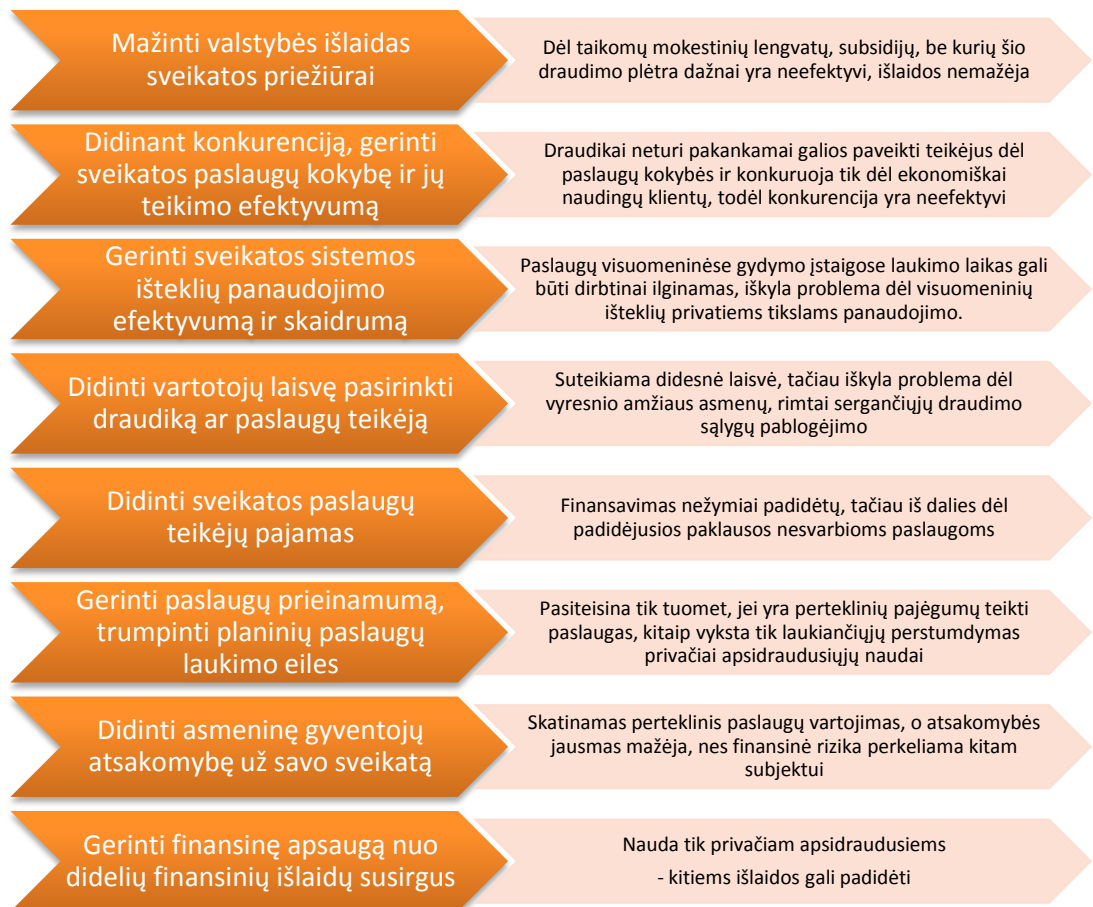


Šaltinis: adaptuota pagal Čepulytė, Palubinskienė, 2008.

7 pav. Privataus sveikatos draudimo modelis

Pagal šią schema draudimo įstaigos gauna įmokas iš pacientų ir jų išlaidos sveikatos paslaugoms yra kompensuojamos jiems patiems arba, jei draudikas yra sudaręs sutartis su paslaugų teikėju, draudikas sumoka tiesiogiai paslaugų teikėjui, o pacientas gali visai nemokėti arba mokėti tik dalį sumos.

Papildomo sveikatos draudimo uždaviniai ir rezultatai pateikti 8 paveiksle.



Šaltinis: adaptuota pagal Buivydas ir kt., 2010.

8 pav. Tikslai ir rezultatai

Apibendrinant šiuos tikslus galima teigti, kad privataus sveikatos draudimo sistema nepasiteisina norint gerinti išteklių panaudojimo efektyvumą, skaidrumą. Ši plėtra mažai padeda siekiant geresnės paslaugų kokybės, jų teikimo efektyvumo bei asmeninės gyventojų atsakomybės už savo sveikatą didinimo. Tačiau privataus sveikatos draudimo plėtra iš dalies padidina vartotojų laisvę renkantis draudiką / paslaugų teikėją ir sveikatos paslaugų teikėjų pajamas bei pagerina finansinę apsaugą nuo didelių finansinių išlaidų susirgus ir paslaugų prieinamumą, sutrumpina planinių paslaugų laukimo eiles.

Thomson S., Mossialos E. (2007) išskiria papildomas sveikatos draudimas funkcijas, pagal tai šis draudimas skirstomas į:

- Alternatyvųjį (angl. Substitutive). Ši papildomo sveikatos draudimo rūšis suteikia darbuotojui tokią pačią sveikatos draudimo apsaugą kaip ir privalomasis draudimas. Šiuo draudimu naudojasi tie, kurie dėl tam tikrų priežasčių nėra drausti privalomuoju sveikatos draudimu.

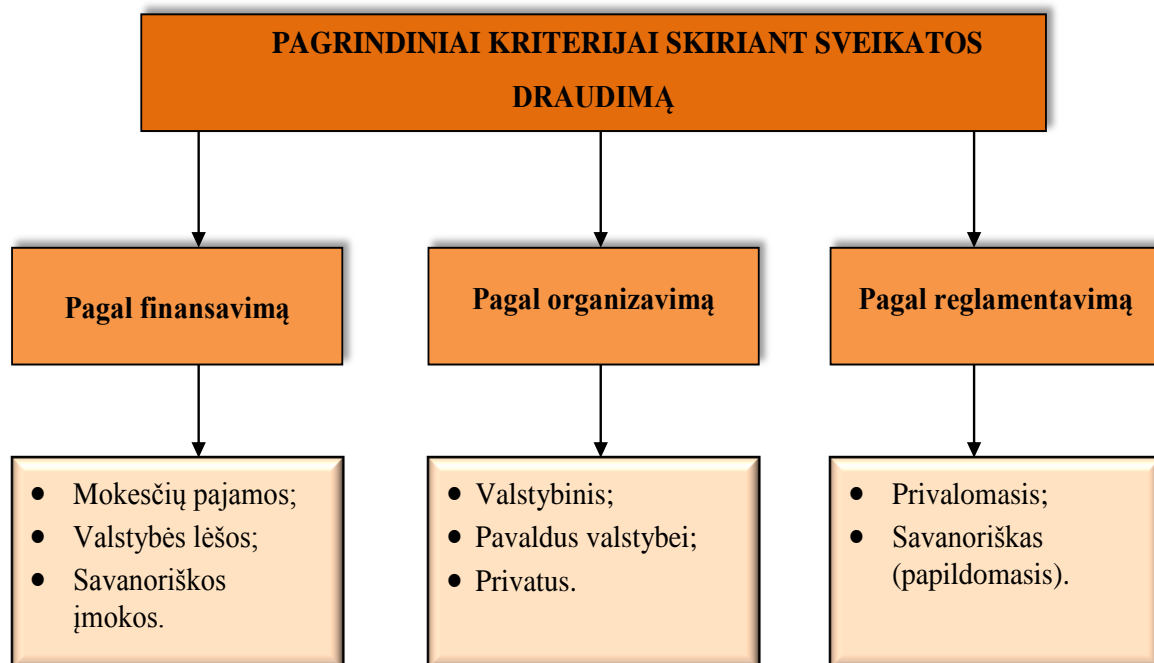
- Pridėtinį (angl. Complementary). Šis sveikatos draudimas suteikia kompensaciją už medikamentus bei paslaugas, kurių pilnai neapmoka privalomasis sveikatos draudimas. Taigi, papildomas pridėtinis sveikatos draudimas neatsiejamas nuo privalomojo sveikatos draudimo, ką ir atskleidžia jo pavadinimas, jis pridedamas prie jau esamos sveikatos apsaugos sistemos. Ši draudimo rūšis skirstoma į du porūšius:

1. Kompensuojantis sveikatos paslaugas, kurių nekompensuoja privalomasis sveikatos draudimas;
2. Kompensuoja priemokas už medikamentus ar paslaugas.

- Papildomąjį (angl. Supplementary). Suteikia galimybę pasirinkti sveikatos priežiūros įstaigą, paslaugas bei lankytis įstaigoje darbuotojui tinkamu metu. Ši rūšis garantuoja aukščiausio lygio patogumą pasirinktoje sveikatos įstaigoje. Pacientai gali lankytis bet kokioje sveikatos priežiūros įstaigoje, pasirinkti privačius specialistus, paslaugas ir pan. (Elzbergas, 2008). Būtent ši funkcija ir naudojama siekiant motyvuoti darbuotojus.

Pagrindinė papildomo draudimo funkcija – „papildyti bendrai priimtus socialinės apsaugos standartus privačiu draudimu, kuris įsigyjamas pagal individualius poreikius ir teikiamas pirmenybes“ (Švagždienė, 2011, p. 125). Tai motyvuoja darbuotoją, nes praplėtus bei papildžius priimtus socialinės apsaugos nuostatus papildomuoju sveikatos draudimu, darbuotojui suteikiamas didesnis stabilumas, saugumo bei rūpesčio jausmai. Privalomoji socialinės apsaugos sistema negali suteikti reikiamų ir kiekvieno poreikių bei galimybių atitinkančio sveikatos draudimo, todėl tik papildomas sveikatos draudimas gali apsaugoti nuo finansinių nuostolių ligų bei nedarbingumo atvejais, o tai neša naudą ne tik darbuotojui, bet ir darbdaviui.

Gali būti naudojamas privalomojo sveikatos draudimo ir papildomojo sveikatos draudimo derinys, kuomet naudojamosi privalomuoju draudimu, tačiau yra laisvė rinktis papildomas draudimo sąlygas, papildomas apsaugas. Būtent ši schema Lietuvoje taikoma dažniausiai, nes darbuotojai yra apdrausti privalomu sveikatos draudimu, o papildomas sveikatos draudimas suteikia papildomas apsaugas, apmokas paslaugas, kurios yra nekompensuojamos iš privalomo sveikatos draudimo. Autoriai pateikia schemą, pagal kurią skirstomos sveikatos draudimo rūšys (žr. 9 pav.).



Šaltinis: Švagždienė ir kt. (2011), p. 125

9 pav. Kriterijai, pagal kuriuos skiriamos sveikatos draudimo rūšys

Taigi, iš pateiktos schemos matyti, kad papildomojo draudimo rūšys galimos pagal tokius kriterijus, kaip finansavimas, organizavimas bei reglamentavimas. Atitinkamai kiekvieną papildomo sveikatos draudimo kriterijų sudaro smulkesnės dalys, kurios apžvelgia bei praplečia pagrindinių kriterijų, pagal kurias skiriamos sveikatos draudimo rūšys.

Borowski kartu su Daya (2014) įvardija papildomą sveikatos draudimą kaip motyvuojančią priemonę darbuotojams. Papildomas sveikatos draudimas yra sudėtingas, daug paslaugų aprėpiantis motyvavimo įrankis (žr. 5 lent.), kuris, kaip teigia autoriai (Sturman, Ford, 2011), neša didelę naudą organizacijose dirbantiems darbuotojams. Papildomo sveikatos draudimo paketą renkasi darbdavys – jis gali įtraukti visas paslaugas arba tik dalį bei pasirinkti jų kompensavimo procentą. Apdraustajam gali būti skiriamos papildomos lėšos iš draudimo bendrovės įvairioms gydymo išlaidoms padengti.

5 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo kompensuojamos paslaugos

AB SEB bankas	ERGO Life Insurance SE	Compensa Life Vienna Insurance Group SE	AAS „BTA Baltic Insurance Company“
Ambulatorinis gydymas	Ambulatorinis gydymas	Ambulatorinės paslaugos	Ambulatorinės paslaugos
Stacionarus gydymas	Stacionarus gydymas	Stacionarinės paslaugos	Stacionarios paslaugos
Medicininė reabilitacija	Reabilitacinis gydymas	Reabilitacija	Reabilitacijos paslaugos
Odontologo paslaugos	Odontologo paslaugos	Odontologijos paslaugos	Odontologo paslaugos
Medikamentai, medicinos pagalbos priemonės	Vaistai, medicinos pagalbos ir ortopedijos techninės priemonės, nereceptiniai vaistai, maisto papildai, vitaminai	Vaistai, medicinos pagalbos priemonės, vitaminai	Vaistai, maisto papildai
Optikos priemonės	Optika	Optika	Optikos gaminiai
Skiepų programos	Skiepai	Skiepai	Profilaktinio pobūdžio paslaugos
Profilaktinis sveikatos tikrinimas	Profilaktiniai sveikatos patikrinimai	Profilaktiniai sveikatos patikrinimai	
Sveikatos stiprinimo paslaugos	Sveikatingumo paslaugos	Sveikatinimo paslaugos	Sveikatinimo paslaugos
	Nėščiujų priežiūra	Nėščiujų priežiūra ir gimdymas	

Šaltinis: adaptuota pagal AB SEB bankas, ERGO Life Insurance SE, Compensa Life Vienna Insurance Group SE, AAS „BTA Baltic Insurance Company“

Iš lentelėje pateiktų keturių bendrovių duomenų, galima daryti išvadą, kad bendrovės kompensuoja panašias paslaugas, tik su nedidelėmis variacijomis. Svarbu paminėti, kad reikia atidžiai išanalizuoti, kas slepiasi po bendriniais paslaugų pavadinimais, nes kompanijos turi nedraudžiamuosius įvykius, svarbu išsiaiškinti, kas konkrečia įeina, kad būtų galima pasirinkti kompaniją, kurios paslaugos yra priimtinausios.

Papildomas sveikatos draudimas veikia kaip motyvuojanti priemonė darbuotojams, nes naudodamiesi papildomu sveikatos draudimu, darbuotojai turi galimybę gauti šias paslaugas nieko nemokėdami, nes tai padengia draudimo bendrovės.

Papildomu sveikatos draudimu apdraudus darbuotoją naudą gauna ne tik darbuotojas, bet ir darbdavys:

- Gerinamas įmonės įvaizdis. Įmonei lojalūs, vertingi darbuotojai skatinami likti kompanijoje bei lengviau pritraukti naujų talentų;
- Finansiškai pigiau darbuotoją motyvuoti papildomu sveikatos draudimu, nei didinti atlyginimą, nes organizacijai nereikia mokėti gyventojų pajamų, sveikatos, socialinio draudimo mokesčių ir įmoka dažnai būna mažesnė nei suteikiama draudimo suma.

Tačiau šis įrankis turi ir minusų. M. Schneider (2000) teigia, kad kartais ilginamas sirgimo laikotarpis, nes siekiama gauti daugiau išmokų. Praktikoje įmonių vadovai pastebi, kad darbuotojai kartais pradeda be reikalo vaikščioti pas gydytojus, darytis tyrimus, vien tam, kad išnaudotų turimus limitus šioms paslaugoms. Tai ne tik duoda neigiamą poveikį darbuotojui ir įmonei (gaištamasis laikas), bet ir brangina šią paslaugą, nes draudimo kompanijos didina kainą tam, kad padengtų šias

betiksles išlaidas. Šių neigiamų pasekmių galima išvengti įvedus dalinį paslaugų kompensavimą – darbuotojai būtų labiau linkę naudotis paslaugomis tik tada, kai tai tikslinga, nes dalį išlaidų tektų dengti jiems patiems.

Prieš keletą metų papildomas sveikatos draudimas kaip motyvuojanti priemonė darbuotojams buvo naudojama tik didelių užsienio kapitalo įmonių, tačiau dabar padėtis pasikeitė. Papildomas sveikatos draudimas darbuotojams siūlomas bei naudojamas plačiau ir lietuviško kapitalo įmonėse. Kaip teigia Vveinhardt kartu su kolegomis (2008), dabar darbuotojus motyvuoja ne tik didesnis atlyginimas, bet ir papildomas sveikatos draudimas, kurį gali pasiūlyti darbdavys bei organizacija. Papildomas sveikatos draudimas suteikia galimybę darbuotojui jausti finansinį saugumą bei socialines garantijas. Įvertinus papildomo sveikatos draudimo naudą, darbuotoją tai skatina rinktis geresnes darbo sąlygas, į kurias įeina papildomas sveikatos draudimas, pasiūliusią įmonę.

Vveinhardt ir bendraautorai (2008) patvirtina papildomo sveikatos draudimo naudą abiem šalims ir teigia, kad tokiu būdu organizacija parodo savo rūpestį, socialinę atsakomybę darbuotojui, kas didina darbuotojo lojalumą, mažina darbuotojų kaitą ir kt. Papildomo sveikatos draudimo naudą bei svarbą darbuotojui pažymi ir Bručkutės ir kt. (2012) atlikto tyrimo rezultatai: vertinimo sistemoje, kuri apima skaitines išraiškas nuo 1 („visiškai neįtakoja“) iki 5 („labai įtakoja“), vidutinis rezultatas gaunamas 3,53, kuris reiškia, kad papildomas sveikatos draudimas yra naudingas ir ypač motyvuojantis veiksnys darbe bei skatina geresnius darbo rezultatus. Toks darbuotojų požiūris parodo, kad žmonės vertina ir supranta papildomo sveikatos draudimo naudą bei teikiamas funkcijas ir tai veikia kaip motyvuojanti priemonė.

Taigi, papildomas sveikatos draudimas papildo esamą sveikatos apsaugos sistemą, kadangi jis kompensuoja darbuotojo patiriamas išlaidas darbdavio parinktomis sveikatos paslaugoms, kurių neapmoka privalomas sveikatos draudimas. Jis padidina vartotojų laisvę renkantis sveikatos paslaugų teikėją, paslaugų prieinamumą, sutrumpina planinių paslaugų laukimo eiles ir pagerina finansinę apsaugą nuo didelių finansinių išlaidų susirgus. Egzistuoja darbuotojų piktnaudžiavimo problema, kurią gali išspręsti dalinis paslaugų kompensavimas. Šis draudimas gali būti naudojamas kaip tikslinga ir individualiai pritaikoma įmonei motyvavimo priemonė, kuri ne tik neša naudą darbuotojui iškart, bet ir kainuoja įmonei daug mažiau nei įprastas motyvavimas atlyginimo didinimu, gerina įmonės įvaizdį bei didina darbuotojų lojalumą ir produktyvumą.

3. METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

Metodologinė dalis yra padalinta į statistikos analizę, rinkos tyrimą ir ekspertų vertinimą. Kadangi šiame darbe siekiama išsiaiškinti papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo darbuotojams taikymo mastus, teikiamą naudą, problematiką ir ateities perspektyvas, svarbu apžvelgti ir praeities tendencijas, nes tai leidžia mums susidaryti tikslesnį ateities vaizdą, todėl darbe analizuojami statistiniai duomenys, visuomenės požiūris, rinka ir ekspertų nuomonė.

Šiame tyrime naudoti klasikiniai analizės metodai – aprašomoji statistika, grafinis duomenų vaizdavimas, hipotezių tikrinimas, ekspertų vertinimas, skaičiuoti įvairūs statistiniai koeficientai. Pirmoji tyrimo dalis yra papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo taikymo įmonėse statistinė analizė nuo 2008 m. iki 2015 m. Kadangi kaupiamasis gyvybės draudimas yra ilgalaikis produktas ir didžioji dalis išmokų yra termino gale, o Lietuvoje jis egzistuoja tik nuo 1999 m., buvo analizuotos tik įmokos, nes išmokų analizė dar nebūtų tikslinga. Negana to, dėl sutarčių ilgalaikiškumo sutartys dažnai gali būti perrašomos darbuotojui ir nebeatsispindėti tarp juridinių asmenų duomenų. Papildomas sveikatos draudimas yra metinis draudimas (įmokos ir išmokos vienerių metų laikotarpyje), todėl analizuota kompleksiskai – įmokos ir išmokos, bei palygintas nuostolingumas su kitu verslo naudojamu draudimo (komercinio turto draudimu). Apžvelgta ir sudaromų papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo sutarčių statistika.

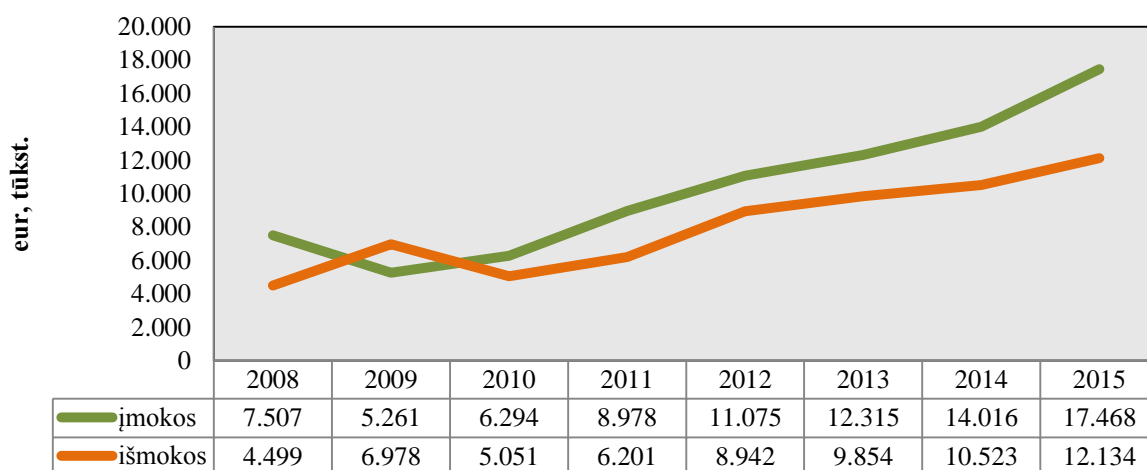
Antroji tyrimo dalis - analizuojami atlikto rinkos tyrimo duomenys, naudojant aprašomąją statistiką, grafinį duomenų vaizdavimą, hipotezių tikrinimą. Anketą sudarė 21 klausimas bei 6 iš jų respondentai galėjo papildyti jau esamus teiginius savo mintimis, pasidalinti savo nuomone. Anketa buvo pateikta internetinėje erdvėje ir į ją atsakė 384 respondantai (tokia imtis reikalinga pasirinkus 95 proc. pasiklovimo lygmenį, kuris yra įprastas socialiniuose tyrimuose). Duomenys apdoroti PASW Statistics programa (SPSS 17 versija) ir Microsoft Office įrankiais. Koeficientų skaičiavimai pateikti lentelėse prieduose, o pačiame darbe pateikta tik reikšminga, esminė informacija ir rezultatai.

Trečioji tyrimo dalis tai ekspertinis vertinimas. Dalis esminių klausimų iš atlikto rinkos tyrimo buvo pateikti 8 ekspertams iš trijų kompanijų (UAGDPB „Aviva Lietuva“, Ergo Life Insurance SE ir UAB „SEB gyvybės draudimas“), kurių patirtis draudimo srityje svyravo nuo 7 iki 16 metų, 4 iš ekspertų užima vadovaujančias pareigas, 1 vykdo mokymus draudimo srityje, 3 - kiti specialistai draudimo srityje. Gauti rezultatai buvo analizuojami ir lyginami su atliktu rinkos tyrimu – siekiama išsiaiškinti ar ekspertų ir visuomenės nuomonės sutampa.

4. PAPILDOMO SVEIKATOS DRAUDIMO IR KAUPIAMOJO GYVYBĖS DRAUDIMO ANALIZĖ

4.1. Statistikos analizė

Šiam tyrimui aktualūs būtent juridinių asmenų duomenys, todėl toliau analizuojami tik juridinių asmenų statistiniai duomenys. Pirmiausia, analizuojamos papildomo sveikatos draudimo įmokos ir išmokos. Draudimo priežiūros komisija pradėjo skelbti oficialius duomenis tik nuo 2008 m. (2012 m. šią funkciją perėmė Lietuvos bankas), todėl grafike (žr. 10 pav.) pavaizduoti 2008-2015 m. duomenys.



10 pav. Papildomo sveikatos draudimo įmokos ir išmokos

Galime įžvelgti aiškią rinkos plėtra – įmokų skaičius nuolat didėjo nuo 2008 iki 2015 m., išskyrus 2009 m. matomas kritimas. Panaši tendencija ir su išmokomis. Tik 2009 m. buvo išaugęs išmokų skaičius. Kadangi įmokų suma tais metais sumažėjo, o išmokos didėjo - draudimo kompanijos išmokėjo 1,72 mln. eurų daugiau nei gavo įmokų. Per analizuojamą laikotarpį rinka išaugo:

- pagal įmokas – 2,3 karto (nuo 7,51 mln. eurų iki 17,47 mln. eurų);
- pagal išmokas – 2,7 karto (nuo 4,50 mln. eurų iki 12,13 mln. eurų).

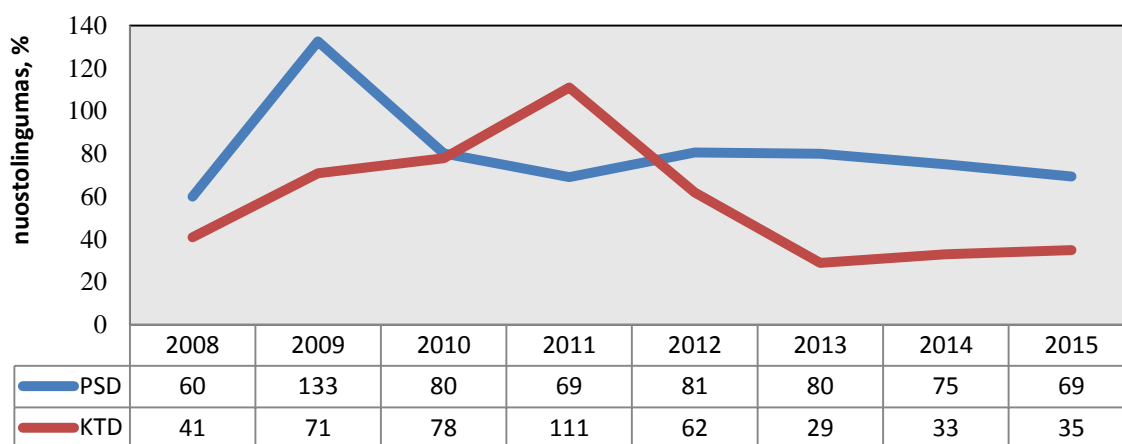
Toks augimas rodo, kad įmonės ir jų darbuotojų gaunama nauda (išmokos) padidėjo labiau nei draudimo kompanijų gaunama nauda (įmokos). Tai gali būti susiję su:

- rinkos augimu – dėl masto ekonomijos, draudimo kompanijos gali pasiūlyti draudimą už mažesnę kainą;

- darbuotojai aktyviau naudojami šiuo draudimu – rečiau palieka neišnaudotus paslaugų limitus.

2016 m. nuo sausio 1 d. iki rugpjūčio 31 d. įmokų suma jau siekia 14,64 mln. eurų, jei paskutinį ketvirtį nebus žymių pokyčių, galime tikėtis, kad viso bus surinkta daugiau įmokų nei 2015 m. – 19,52 mln. eurų. Taigi, galime tikėtis tolimesnio rinkos augimo.

Išmokų ir įmokų santykis rodo draudimo veiklos nuostolingumą. Papildomo sveikatos draudimo nuostolingumas lyginamas su kitu juridinių asmenų naudojamu draudimu - komercinio turto draudimu (žr. 11 pav.).

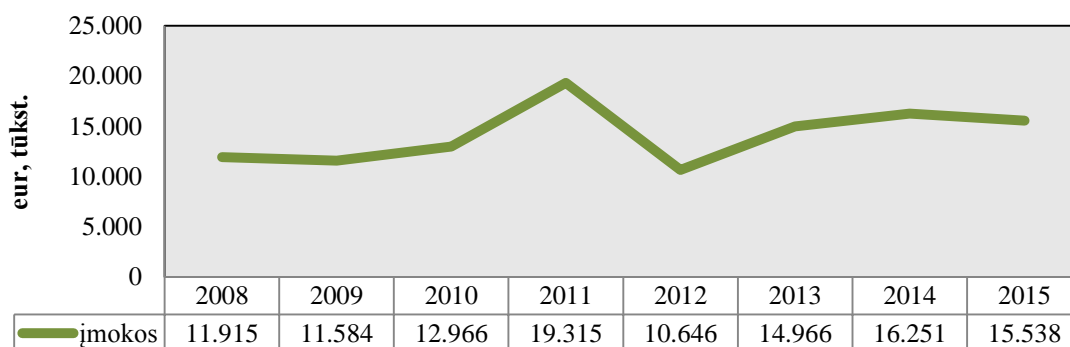


11 pav. Draudimo kompanijų veiklos nuostolingumas

Akivaizdu, kad papildomo sveikatos draudimo (PSD) veiklos nuostolingumas (vidutiniškai 81 %) yra didesnis nei komercinio turto draudimo (KTD) nuostolingumas (vidutiniškai 58 %), išskyrus 2011 m. dėl beveik dvigubai išaugusių komercinio turto draudimo išmokų. Tai rodo, kad darbdaviams papildomas sveikatos draudimas yra finansiškai naudingesnis, duoda didesnę grąžą nuo įmokų – net 28 procentiniais punktais. Tai logiška išvada, nes papildomas sveikatos draudimas turi išskirtinę savybę nuo kitų draudimo produktų – dalies draudiminių įvykių tikimybė visiškai priklauso nuo apdraustojo (pavyzdžiui, apsilankymas sporto klube), todėl ir dalis išmokų sumos priklauso nuo apdraustojo. Kadangi, tai prieštarauja draudimo esmei, į šių draudimo paketų yra įtraukiamos ir paslaugos, kurių tikimybė nepriklauso nuo apdraustojo veiksmų (pavyzdžiui, stacionarus gydymas) bei sudaromi paslaugų paketai su nustatytais sumomis ir pasirenkamais kompensavimo lygiais (draudimas dengia visas arba tik dalį išlaidų). Taigi, išmokų suma gali būti mažesnė už įmokas dėl šių priežasčių:

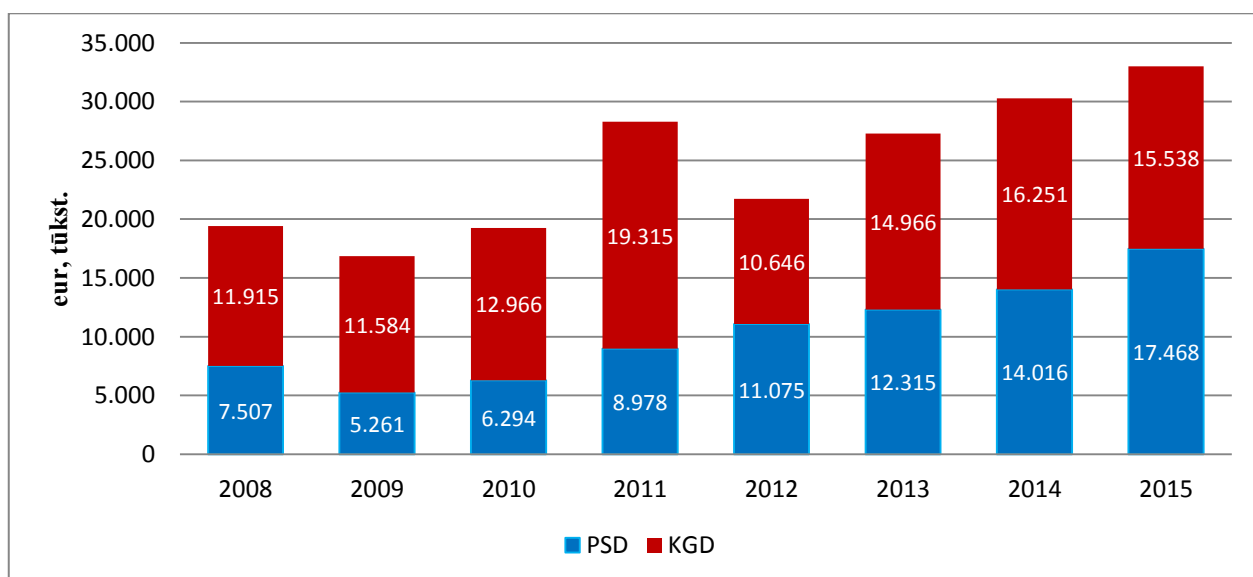
- privalomų paslaugų įtraukimo į sutartis;
- paslaugų paketų su nustatytais sumomis ir, kai tai taikoma, dalinio kompensavimo;
- apdraustųjų pasyvumo naudojantis draudimu.

Toliau analizuojamos kaupiamojo gyvybės draudimo įmokos (žr. 12 pav.). Išmokų analizė būtų netikslinga, nes galutinė išmoka gali būti gauta, kai darbuotojas nebedirba įmonėje ir sutartis perrašyta jam, todėl šie duomenys nebeatspindi juridinių asmenų statistiniuose duomenyse. Negana to, tai kompleksinis produktas, kurio didžiausia tikėtina išmoka (sukaupta suma) gaunama po ilgo laikotarpio, o sutarties galiojimo laikotarpiu išmokos priklauso nuo pasirinktų draudiminių rizikų sumų, jei jos buvo pasirinktos, ir įvykusių draudiminių įvykių.



12 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo įmokos

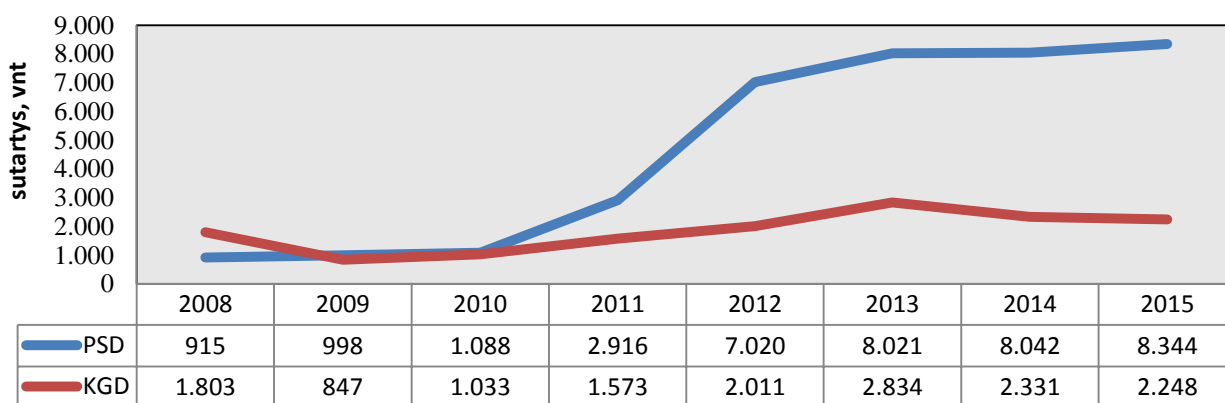
Iš pateikto grafiko matome, kad juridinių asmenų mokamos kaupiamojo gyvybės draudimo įmokos didėjo nuo 2009 m. ir krito tik 2012 m., po net 49 % išaugusių įmokų 2011 m. Vėliau įmokos vėl didėjo – per visą analizuojamą laikotarpį rinka išaugo 30 % (nuo 11,92 mln. eurų iki 15,54 mln. eurų) t.y. net 103 procentiniais punktais mažiau nei papildomo sveikatos draudimo rinka. 2015 m. vėl stebime kritimą, tačiau šį kartą nežymų. Žemiau pateiktame grafike matome bendrą papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo įmokų grafiką (žr. 13 pav.).



13 pav. Papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo įmokų grafikas

Šiame grafike matome bendrą papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo rinką ir kiekvieną atskirai pagal įmokas. Šis grafikas gerai atspindi papildomo sveikatos draudimo rinkos augimą nuo 2009 m., 2015 m. jis netgi viršijo kaupiamojo gyvybės draudimo rinką. 2008 m. bendroje rinkoje sveikatos draudimas sudarė tik 39 %, o 2015 m. jau 53 %. Nuo 2013 m. kaupiamojo gyvybės draudimo rinką kito nežymiai, tik 2011 m. ir 2013 m. pastebimi didesni šuoliai. Žiūrint į bendrą rinką, šių motyvavimo priemonių taikymas didėjo nuo 2009 m., tik 2011 m. dėl buvusio didelio kaupiamojo gyvybės draudimo šuolio, rinką buvo trumpam išaugusi, todėl 2012 m. matomas kritimas - stabilizavimasis. Per analizuojamą laikotarpį rinką išaugo 70 % (nuo 19,42 mln. eurų iki 33 mln. eurų).

Toliau analizuojame sudaromų sutarčių skaičių (žr. 14 pav.).



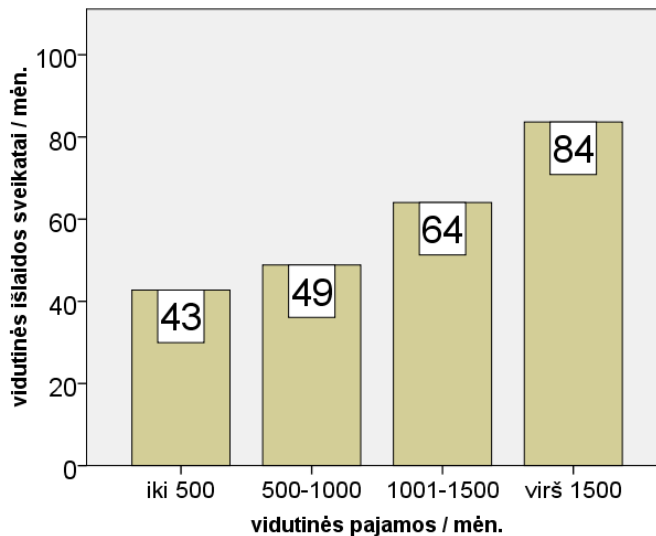
14 pav. Sudaromų sutarčių skaičius

Akivaizdžiai matome, kad papildomo sveikatos draudimo sudaromų sutarčių skaičius išaugo 2012 m. (net 2,4 karto) ir po to toliau stabiliai kilo, tačiau ne taip žymiai. Gyvybės draudimo sutarčių skaičius visada buvo mažesnis, išskyrus 2008 m. Tai paaiškinti gali kaupiamojo gyvybės draudimo terminas – dėl ilgo sutarties termino, taip dažnai motyvuojami ne visi, o tik dalis darbuotojų, nusipelnusių arba, kuriuos siekiama ir galima išlaikyti ne vienerius metus.

Apibendrinant, atliktą trumpą statistinę analizę, matome, kad bendra papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo įmonių darbuotojams rinką auga jau beveik dešimtmetį, nuo 2008 m. išaugo 70 %, ypač stipriai augo papildomo sveikatos draudimo rinką (133 %), kaupiamojo gyvybės draudimo rinką augo mažiau (30 %). Toks rezultatas nestebina, nes įmonėms lengviau priimti trumpalaikius įsipareigojimus dėl taikomų motyvavimo priemonių, negana to, kaupiamuoju gyvybės draudimu dažnai draudžiami pavieniai, o ne visi įmonės darbuotojai. Papildomo sveikatos draudimo išmokos augo labiau nei įmokos, taigi darbuotojai gauna didesnę naudą dabar nei prieš kelis metus.

4.2. Rinkos analizė

Toliau analizuojami duomenys surinkti atlikus rinkos tyrimą. Pirma analizuojamas papildomas sveikatos draudimas, tada kaupiamasis gyvybės draudimas ir apibendrinami rezultatai. Pirmiausia reikia nustatyti, kiek pajamų žmonės skiria sveikatos paslaugoms, produktams (žr. 15 pav.).



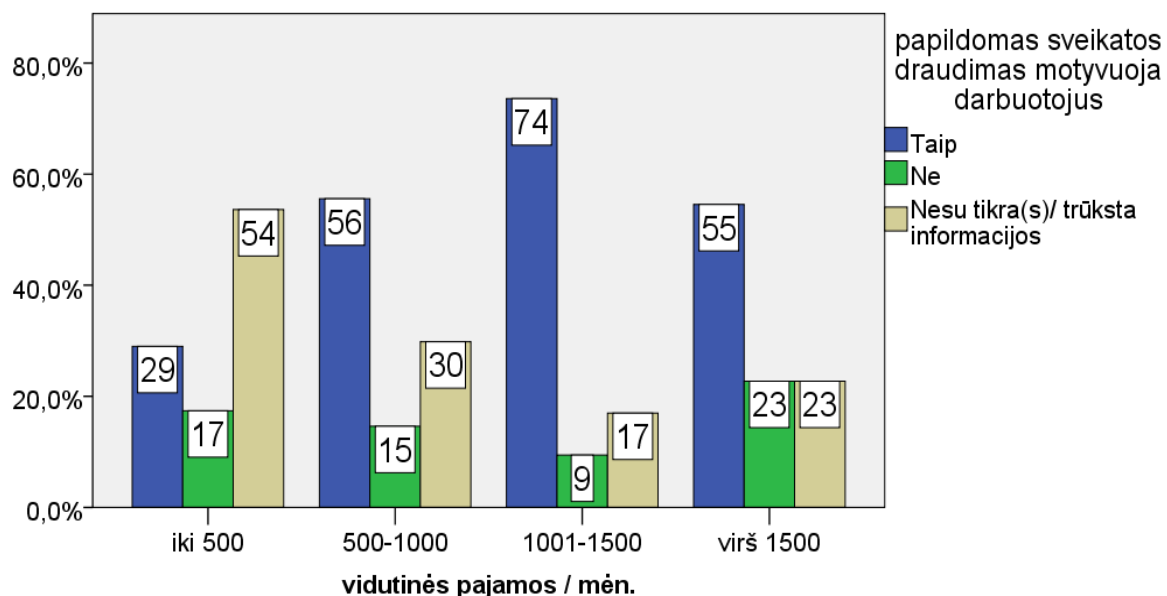
15 pav. Vidutinių sveikatos išlaidų pasiskirstymas priklausomai nuo pajamų

Iš pateikto grafiko matome, kad pajamos skiriamos sveikatai didėja kartu su pajamomis. Akivaizdu ir tai, kad mažesnes pajamas gaunantieji sveikatai išleidžia didesnę dalį savo pajamų, nei didesnes pajamas gaunantieji, todėl galime teigti, kad dalis šių išlaidų yra būtinosios ir nekinta nuo pajamų, pavyzdžiui, medicininės išlaidos susirgus. Vidutinės sveikatos išlaidos - 50,74 eur / mėn., taigi, galime daryti išvadą, kad papildomas sveikatos draudimas turėtų būti 608,88 eur / m. vertės.

Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad į sveikatos išlaidas įeina labai platus spektras: medicininės paslaugos, prekės ir sveikatingumo paslaugos, prekės – sporto klubai, vitaminai. Kadangi papildomas sveikatos draudimas nustato konkrečias sumas kiekvienai paslaugai, galime daryti prielaidą, kad jo bendra vertė turėtų būti didesnė nei paskaičiuota pagal darbuotojo pajamas, tam kad jo poreikiai būtų pilnai patenkinti. Pavyzdžiui, darbuotojai, gaunantys iki 500 eur / mėn. atlyginimą, išleidžia 516 eur / m. savo sveikatai, todėl papildomo sveikatos draudimo suma turėtų būti ne tik ne mažesnė, bet ir padidinta priklausomai nuo to, kaip stipriai skiriasi darbuotojų poreikiai. Tai reiškia, kad jei didžioji dalis darbuotojų teikia pirmenybę sveikatingumo paslaugoms (sporto klubai, masažai ir pan.), draudimo suma gali būti mažesnė, nes galima skirti didžiausią sumą šiai paslaugai, o kitoms minimaliai, nes jų poreikis mažas. Ir atvirkščiai – jei visų poreikiai skiriasi, draudimo sumą gali tekti net padvigubinti,

kad visi darbuotojai būtų patenkinti ir motyvuoti. Analogiškas pavyzdys su darbuotojais, kurių pajamos viršija 1500 eur/ mėn. sveikatai vidutiniškai išleidžia 1008 eur / m., t.y., taigi papildomo sveikatos draudimo vertė turėtų svyruoti 1008 – 2016 eur / m. intervale.

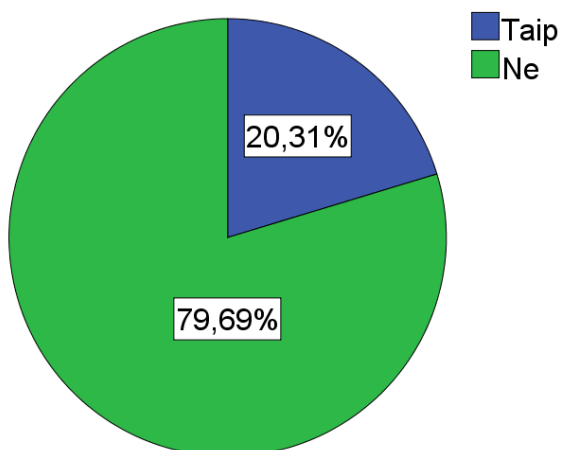
Galima palyginti papildomo sveikatos draudimo vertinimą pagal skirtingas pajamas gaunančių asmenų grupes (žr. 16 pav.).



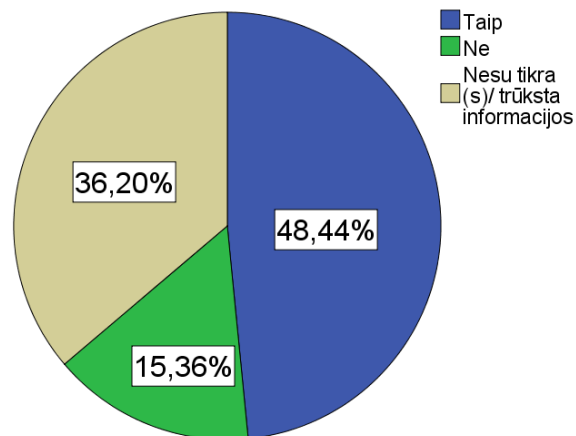
16 pav. Papildomo sveikatos draudimo vertinimas pagal pajamas

Šiame grafike galima matyti įdomų fenomeną – kylant pajamoms didėja ir teigiamai šį motyvacinį įrankį vertinančiųjų procentas, tačiau pasiekus tam tikrą ribą, matomas kritimas, t.y. trečioje pajamų grupėje (1001-1500 eur / mėn.) net 74 % asmenų vertina papildomą sveikatos draudimą kaip tinkamą teigiamą įrankį darbuotojų motyvacijai, o didžiausias pajamas gaunančiųjų grupėje procentas krenta iki 55. Išauga ir neigiamai jį vertinančiųjų procentas, nuo 9 % iki 23 %. Tai rodo dėsnį, kad motyvaciją galima pakelti tik iki tam tikro lygio, po to ji krenta. Netikrumas mažėja su pajamomis, tik paskutinėje grupėje ir vėl matome priešingą kryptį, t.y. truputį padidėja – 6 procentiniais punktais. Labiausiai šis draudimas motyvuotų 500-1500 eurus uždirbančiuosius. Virš 1500 jau mažiau motyvuoja – sunkiau įtikti tokiems darbuotojams. Rodo priklausomybę, kad motyvacija negali tik didėti, pasiekiamas taškas, kada jos jau nepadidinsi, natūralu, kad pajamos yra stiprus motyvatorius, todėl daugiausiai uždirbančiųjų motyvaciją padidinti yra sunkiausia.

Toliau svarbu iširti, kiek darbdavių naudoja šį įrankį ir kiek darbuotojų norėtų tokios motyvacinės priemonės. Tą galima matyti žemiau pateiktose skritulinėse diagramose (žr. 17 ir 18 pav.).

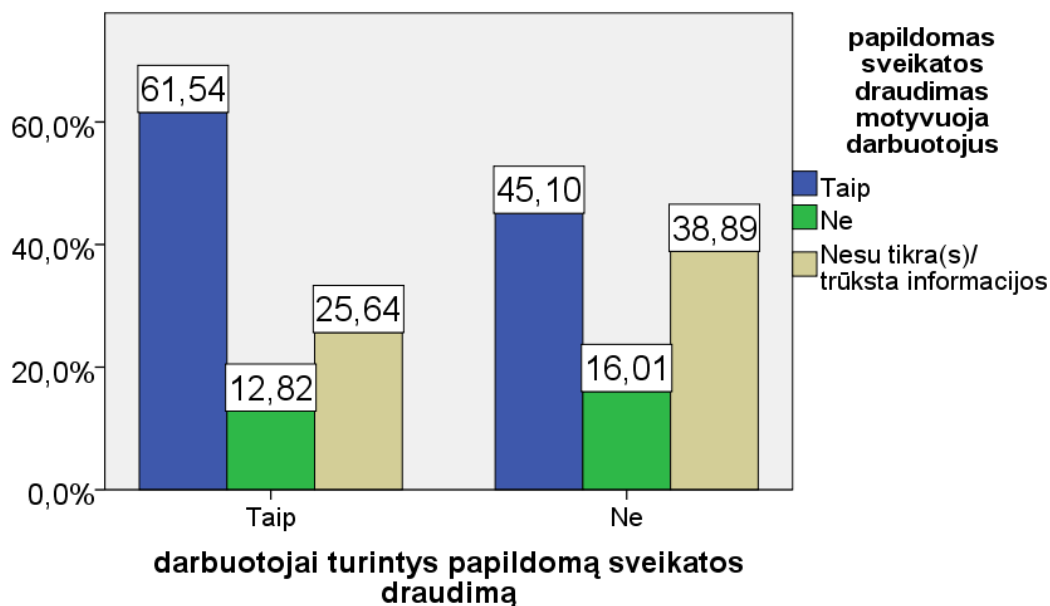


17 pav. Apdraustieji papildomu sveikatos draudimu



18 pav. Papildomas sveikatos draudimas motyvuoja

Galima teigti, kad papildomo sveikatos draudimo rinka gali augti bent dvigubai, nes tik 20,31 % darbuotojų turi šį draudimą, o 48,44 % mano, jog tai įrankis, kuris motyvuoja darbuotojus, t.y. motyvuotų ir juos. Tačiau reikia pažvelgti giliau, nes darbuotojai, turintys šį draudimą, gali būti nusistatę ir neigiamai nei atvirkščiai. Todėl reikia atskirai ištirti dvi grupes darbuotojų: turintys ir neturintys papildomą sveikatos draudimą (žr. 19 pav.).



19 pav. Papildomo sveikatos draudimo vertinimas, apdraustųjų ir ne

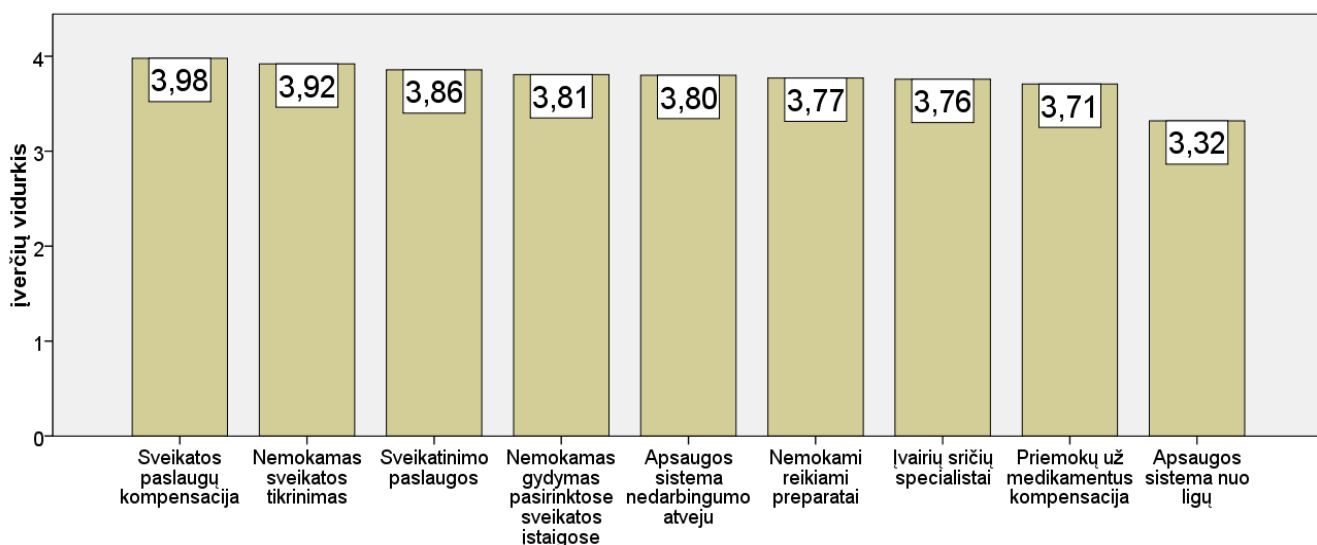
Matome, kad darbuotojai, turintys papildomą sveikatos draudimą, pozityviau žiūri į šią paslaugą:

- 16,44 procentiniais punktais daugiau vertinančių teigiamai
- 3,19 procentiniais punktais mažiau vertinančių neigiamai.

Kadangi skirtumas tarp neigiamo požiūrio nėra didelis, o tarp teigiamo daug didesnis, galime teigti, kad, neturintys šio draudimo, yra tiesiog mažiau tikri, jiems labiau trūksta informacijos (13,25 procentiniais punktais). Tai logiška išvada, nes nemažai apklaustųjų visiškai nežinojo apie šią paslaugą arba turėjo klaidingą informaciją. Tą buvo galima suprasti iš apklaustųjų komentary, pavyzdžiui, „mazesne alga...gydausi vis vien privaciai“ (kalba netaisyta). Šiam respondentui papildomas sveikatos draudimas būtų naudingas, nes jis gydosis privačiai, o būtent tokį gydymą ir padengtų papildomas sveikatos draudimas ir, net jei alga sumažėtų, asmens biudžetui tai turėtų teigiamos įtakos, nes papildomo sveikatos draudimo suma būtų didesnė nei sumažėjusi algos dalis su tuo pačiu darbdavio skiriamu biudžetu darbuotojui. Taip yra, nes:

- draudimo suma dažniausiai yra didesnė nei įmokos suma (gali būti net dvigubai didesnė);
- netaikomi socialiniai ir gyventojų pajamų mokesčiai.

Kitas tyrimo etapas - ištirti, kas labiausiai vertinama papildomame sveikatos draudime (žr. 20 pav.).

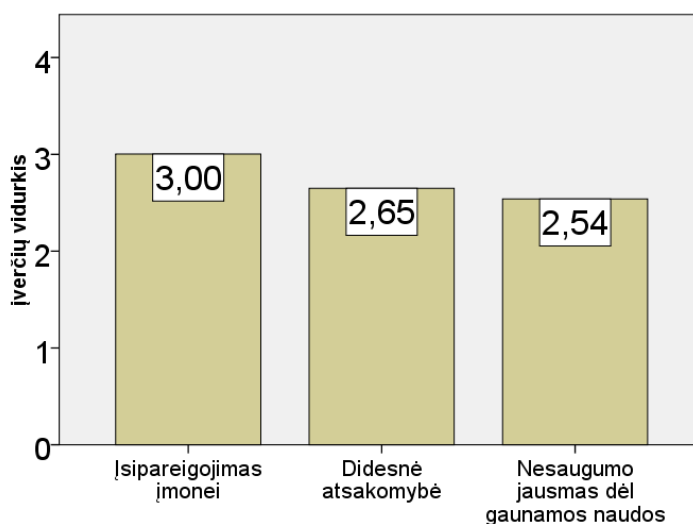


20 pav. Papildomo sveikatos draudimo plusų įverčių vidurkiai

Respondentai rangavo kiekvieną teiginį nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Buvo sudarytas kiekvieno teiginio rangų vidurkis ir sudarytas grafikas, iš kurio galima matyti, kad rangai labai panašūs, įverčiai yra dideli - vidutinis 3,77. Tai reiškia, kad respondentai sutiko su dauguma teiginių kaip papildomo sveikatos draudimo plusais (įvertis apie 4, t.y. „sutinku“), išskyrus „Apsaugos sistema nuo ligų“ šio teiginio vidutinis įvertis yra 3,32, t.y. „nei sutinku, nei nesutinku“. Svarbiausiais teiginiais buvo išskirti: sveikatos paslaugų kompensacija (3,98), galimybė tikrintis sveikatą už tai nemokant (3,92), sveikatinimo paslaugos (3,86). Taigi, kad prioritetai yra išlaidos

įvairioms sveikatos paslaugoms, gydytojų konsultacijoms, tyrimams ir sveikatinimo paslaugoms, tokioms kaip masažai, sporto klubai ir pan. Toliau respondentai vertino galimybę rinktis gydymo įstaigą ir apsaugą nedarbingumo atveju, ką galime]a susieti su darbo santykiais – renkantis įstaigą, galima išvengti eilių ir greičiau patekti pas reikiamą gydytoją patogiu laiku (taupome darbo laiką), o nedarbingumo atveju – mažiau nukenčia darbuotojo pajamos, dėl ko gali padaugėti piktnaudžiavimo atvejų (kai prašoma nedarbingumo pažymos be reikalo), tačiau gali apsaugoti nuo problemos, kai sergantis žmogus eina į darbą, nes nenori prarasti pajamų, ir užkrečia kolegas bei pablogina savo sveikatą, dėl ko galimi dar didesni nuostoliai tiek įmonei, tiek darbuotojui (ilgesnis sveikimo laikas, daugiau sergančių darbuotojų).

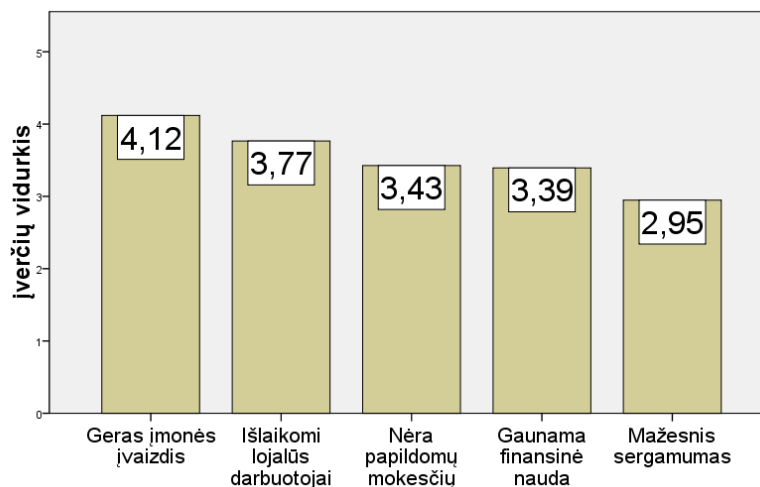
Ištyrus respondentų požiūrį į papildomo sveikatos draudimo plusus, reikia įvertinti ir galimus minusus (žr. 21 pav.).



21 pav. Papildomo sveikatos draudimo minusų įverčių vidurkiai

Respondentai labiau teigiamai žiūri į papildomą sveikatos draudimą, nes teigiami įverčiai didesni už neigiamus (vidutinis 2,73). Respondentai rinkosi tarp „nei sutinku, nei nesutinku“ ir „nesutinku“. Visgi didžiausiu papildomo sveikatos draudimo motyvavimo įrankio minusu respondentai laiko papildomą įsipareigojimą įmonei. Tai rodo, kad respondentai supranta, kad darbdavys, naudodamas šį įrankį, tikisi ir reikalauja daugiau iš darbuotojo nei įprastai. O darbuotojai jaučia šį spaudimą, tačiau neteikia jam daug reikšmės, nes vidutinis įvertis tik 3. Respondentai mano, kad atsakomybė nepadidėja dėl šio draudimo ir nejaučia nesaugumo jausmo dėl gaunamos naudos. Taigi, darbuotojai supranta, kad šis draudimas neša naudą, nes juo naudojasi iškart – lankosi pas gydytojus, perka vaistus, vitaminus, lanko sporto klubus ir pan. Gaunama nauda yra apčiuopiama ir konkreči.

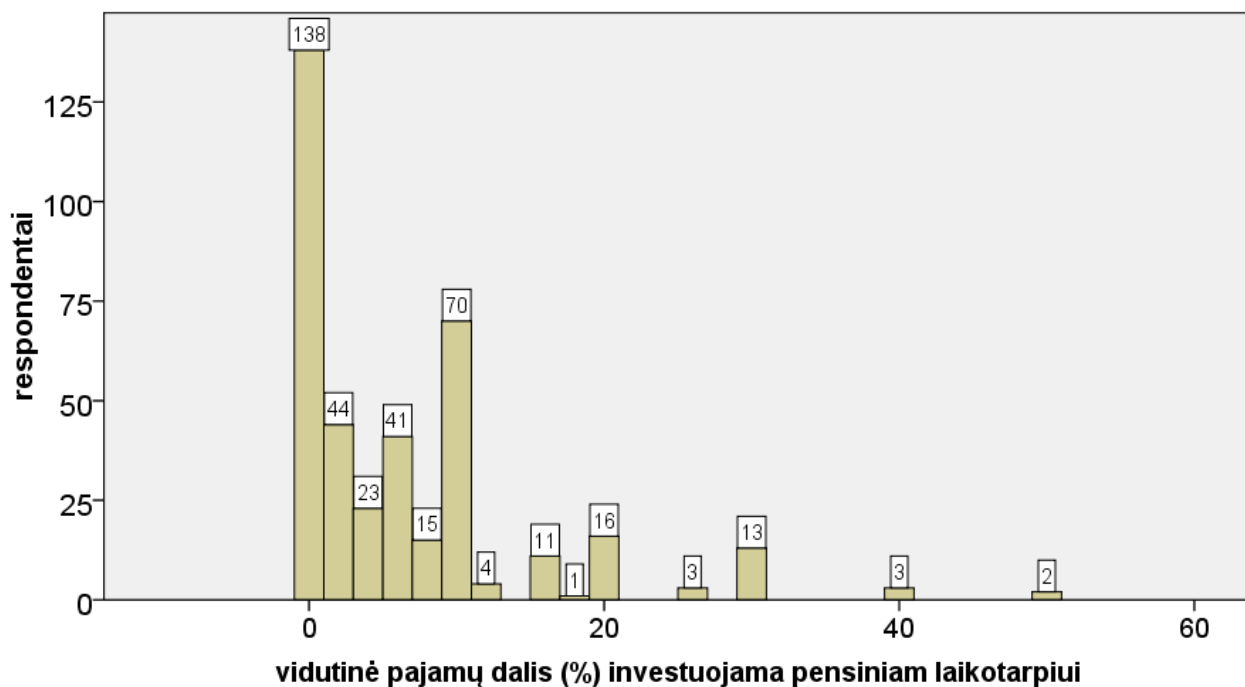
Svarbu ištirti ir tai, kokią naudą įmonei teikia šis motyvavimo įrankis (žr. 22 pav.).



22 pav. Papildomo sveikatos draudimo teikiama nauda įmonei

Kalbant apie naudą įmonei respondentai labiau išskyrė plusus (darbuotojams skirtumas tarp mažiausio ir didžiausio įverčio yra 0,66, o įmonei – 1,17, beveik dvigubai didesnis skirtumas). Vidutinis įvertis 3,53, o kaip didžiausia nauda buvo įvertintas geras įmonės įvaizdžio kūrimas – net 4,12 reitingas iš 5 galimų. Taigi, respondentai sutinka, kad tokios motyvavimo priemonės gerina įmonės įvaizdį, ypač kaip geros ir patrauklios darbdavės, kas labai svarbu dabartinėje rinkoje dėl jaučiamo kvalifikuotų darbuotojų trūkumo. Kitas svarbus plusas yra tai, kad taip įmonė gali išlaikyti gerus darbuotojus, kurie jau turi patirtį ir taip taupyti lėšas – nereikia ieškoti tiek naujų darbuotojų, juos apmokyti. Tvarios įmonės tikslas žmogiškųjų išteklių srityje – ilgalaikiai darbuotojai, kurių patirtis gali atnešti įmonei labai daug naudos ir naujų talentų paieška, kurie gali atnešti naujovių į įmonę. Pagrindiniai du didžiausi plusai kaip tik ir atspindi įmonę, kuri siekia šio tikslo. Kiti plusai yra labiau trumparegiški – žiūri į naudą dabar, t.y. sutaupyti mokesčių sąskaita, padidinti produktyvumą, sumažinti sergamumą. Visgi respondentai neįvertino jų kaip neigiamų teiginių, tiesiog mažiau svarbiais (2,95-3,43 įverčiai).

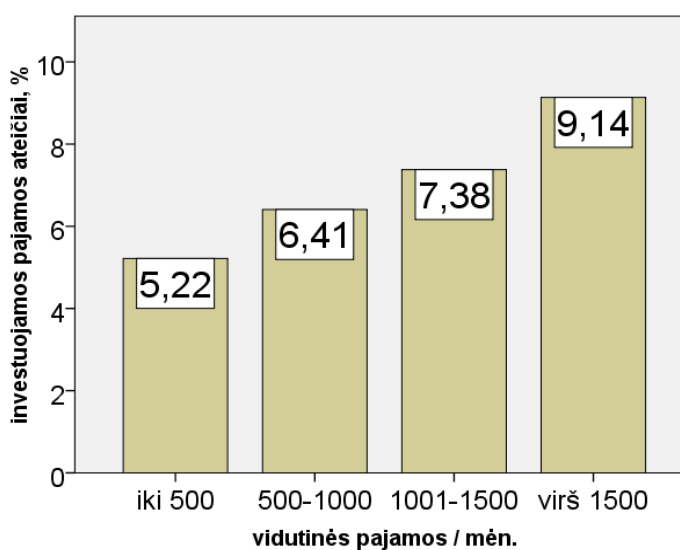
Toliau analizuojami respondentų atsakymus į klausimus apie kaupiamąjį gyvybės draudimą kaip motyvavimo įrankį. Pirmiausia, išsiaiškinama, kiek žmonės investuoja į savo ateitį – pensinį laikotarpį (žr. 23 pav.).



23 pav. Vidutinė investuojama pajamų dalis procentais pensijai

Akivaizdu, kad didelė dalis visuomenės (35,9 %) visai neinvestuoja savo ateičiai. Vidutiniškai respondentai skyrė 6,27 % nuo pajamų savo ateičiai. Tik 31 % respondentų skyrė 10 % ir daugiau nuo savo pajamų. Taigi, matome didelę ilgalaikių investicijų rinkos augimo galimybę, tarp kurių yra II pakopos ir III pakopos pensijų fondai, kaupiamieji gyvybės draudimai.

Galima palyginti skirtingas pajams uždirbančiųjų teikiamą svarbą – skiriamą pajamų dydį – savo ateičiai (žr. 24 pav.).



24 pav. Investuojamų pajamų dalis pensiniam laikotarpiui pagal pajamų grupes

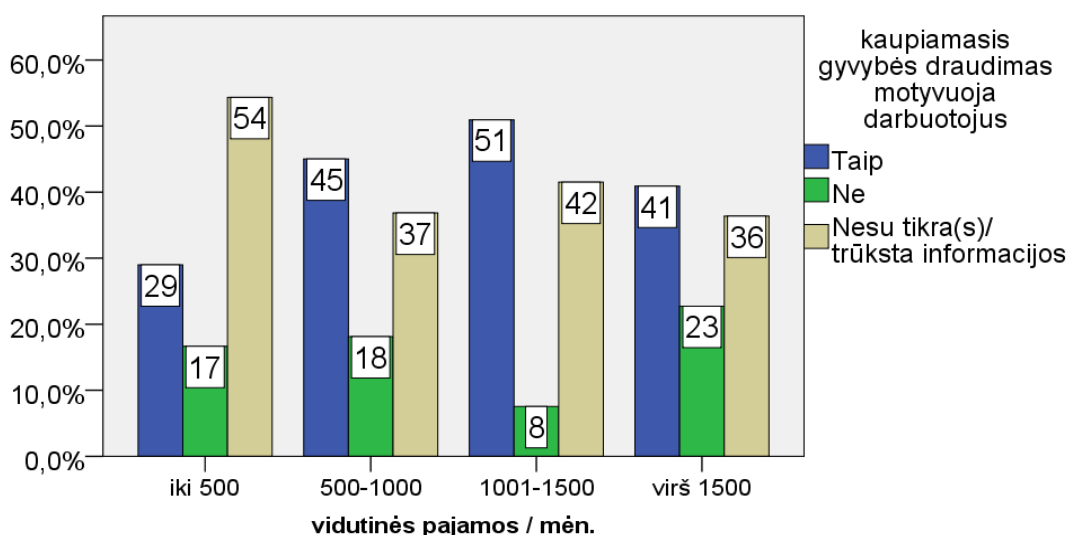
Iš grafiko matyti, kad investuojama pajamų dalis auga su pajamomis, tačiau ir vėl stebime, kad investuojamų pajamų dalis išauga beveik 2 kartus, nors pajamos išauga 3 kartus. Išanalizavus gautus duomenis pagal pajamų grupes, gaunama, kiek kiekvienoje grupėje visiškai neinvestuoja savo ateičiai. Duomenys pateikiami 6 lentelėje procentais kiekvienoje grupėje.

6 lentelė. Pensijai neinvestuojančiųjų dalis priklausomai nuo pajamų grupių

Pajamos, eurai	<500	500-1000	1001-1500	>1500
Neinvestuoja ateičiai	43,5	35,7	22,6	22,7

Net 43,5 % mažiausias pajamas gaunantieji visiškai neinvestuoja savo ateičiai, tai nebūtinai rodo, kad jiems tai mažiausiai svarbu, tiesiog pirmiausia tenkinami šiandienos poreikiai ir jie gali neturėti galimybės atsidėti ateičiai, 7,8 procentiniais punktais mažiau neinvestuojančių yra tarp gaunančių vidutines pajamas (500-1000 eur / mėn.). Beveik 80 % grupėse virš 1000 eurų gaunančiųjų, investuoja savo ateičiai. Taigi, galime daryti išvadą, kad esant finansinėms galimybėms, savo ateičiai investuotų apie 80 % žmonių. Tai rodo, kad ši rinka turėtų augti su pajamomis – ir investuojama suma, ir investuojančiųjų skaičius.

Iš surinktų duomenų galima išsiaiškinti ir respondentų požiūrį į kaupiamąjį gyvybės draudimą kaip motyvatorių pagal pajamų grupes (žr. 25 pav.).

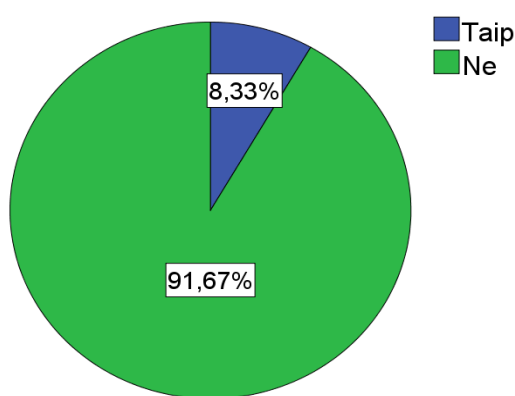


25 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo vertinimas pagal pajamas

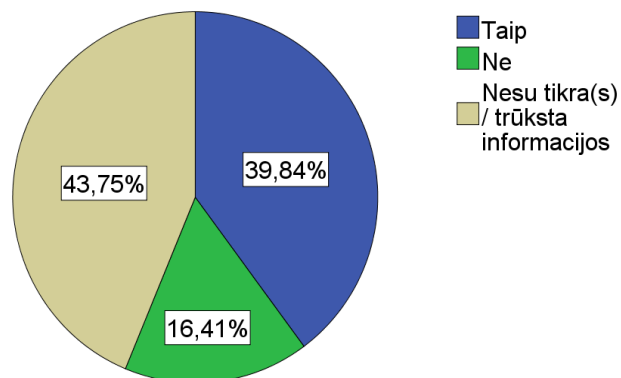
Galima įžvelgti tą patį fenomeną kaip ir su papildomu sveikatos draudimu, poreikis didėja su pajamomis, po to pradeda mažėti ir atvirkščiai su neigiamu požiūriu. Grafikai netgi labai panašūs

pagal teigiamus (29/29 %; 56/45 %; 74/51 %; 55/41 %) ir neigiamus (17/17 %; 15/18 %; 9/8 %; 23/23 %) pasirinkimus, išskyrus trečią grupę – ją daug labiau (net 23 procentiniais punktais) motyvuoja papildomas sveikatos draudimas. Labiausiai informacijos ir tikrumo šiuo klausimu trūksta mažiausias pajamas gaunantiems, kitose grupėse lygis panašus (36-42 %). Visgi, svarbiausia išvada, kad neigiamai nusiteikusių visose grupėse yra mažiausiai, o rinkos augimui pagrindinis trukdis iš šio grafiko – informacijos trūkumas.

Toliau svarbu ištirti, kiek darbdavių naudoja šį įrankį ir kiek darbuotojų norėtų tokios motyvacinės priemonės. Tą galima matyti žemiau pateiktose skritulinėse diagramose (žr. 26 ir 27 pav.).



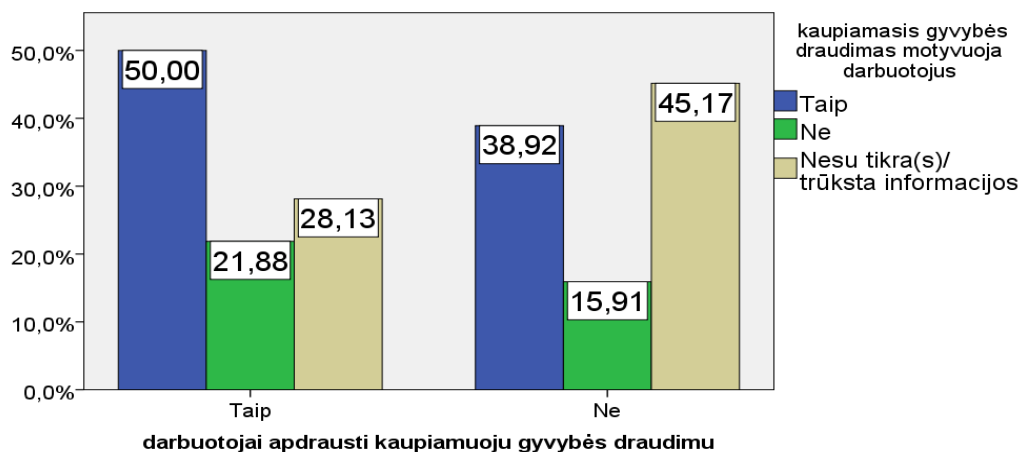
26 pav. Apdraustieji kaupiamuoju gyvybės draudimu



27 pav. Kaupiamasis gyvybės draudimas motyvuoja

Iškart pastebima, kad šią priemonę darbdaviai taiko daug rečiau nei papildomą sveikatos draudimą, atitinkamai 8,33 % ir 20,31 %. Čia galime išvystyti dar didesnę augimo potencialą, nors norinčiųjų yra truputį mažiau, atitinkamai 39,84 % ir 48,44%. Visgi neigiamai nusistačiusių yra tik 1,05 procentiniu punktu daugiau. Skirtumas ir vėl susidaro dėl to, kad žmonėms trūksta informacijos, jie mažiau tikri šio produkto nauda. Taigi, rinka gali augti bent 4,8 karto.

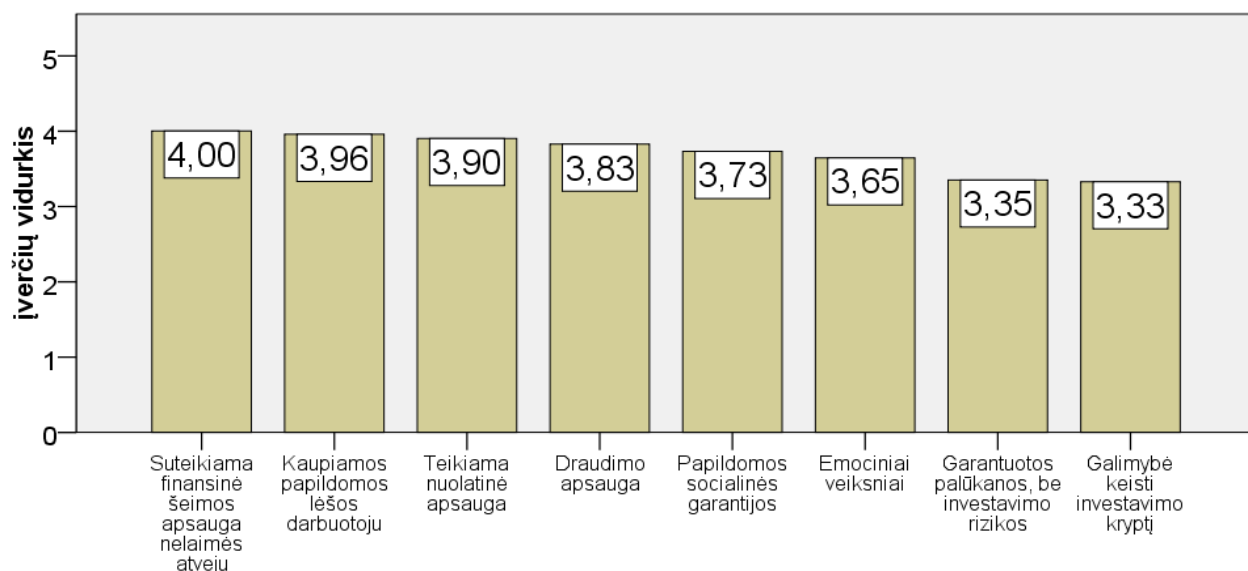
Įdomu palyginti, kaip požiūris į šį motyvavimo įrankį priklauso nuo to, ar asmuo jį turi (žr. 28 pav.).



28 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo vertinimas, apdraustųjų ir ne

Iš pateikto grafiko galime teigti, kad teigiamai kaupiamąjį gyvybės draudimą vertina pusė juo apdraustųjų, o neturintieji jo yra labiau netikri, jiems labiau trūksta informacijos, t.y. net 17,04 procentiniais punktais, kas lemia, kad net 11,08 procentiniais punktais mažiau užtikrintų dėl jo naudos yra tarp neapdraustųjų (38,92 %). Skirtingai nei papildomo sveikatos draudimo atveju, daugiau neigiamai nusiteikusių yra tarp apdraustų darbuotojų nei neapdraustų darbuotojų. Tokius rezultatus galėjo lemti darbuotojų nusivylimas šiuo motyvacinio įrankiu, kai darbdaviai jį taikė ne pagal paskirtį, pavyzdžiui, sutartis perduodama kitam darbuotojui, nutraukiama ir pan. dėl ko darbuotojas visiškai negauna naudos, kurios tikėjosi. To išvengti galima, sudarant išankstinius susitarimus raštu arba sudarant sutartis darbuotojo vardu, kai įmonė yra tik mokėtojas, o sutartis priklauso darbuotojui. Žinoma, tokiu atveju įmonė praranda galimybę perkelti sutartį kitam asmeniui ar kitaip ją keisti, išskyrus mokėjimų nutraukimą. Kita galima priežastis, kai darbuotojui yra netinkamai išaiškinamos visos sąlygos arba visai nepaaiškinama ir jis nesuvokia, ką jis turi ir kokiomis sąlygomis, bei negali pritaikyti šių sąlygų pagal savo poreikius, pavyzdžiui, šeimos maitintojui apsauga žūties atveju dažnai yra svarbesnė nei asmeniui be šeimos. Taigi, galime teigti, kad rinka yra palanki šiam motyvaciniam įrankiui, tačiau reikia skirti daugiau dėmesio darbuotojo poreikiams ir užkirsti kelią piktnaudžiavimui.

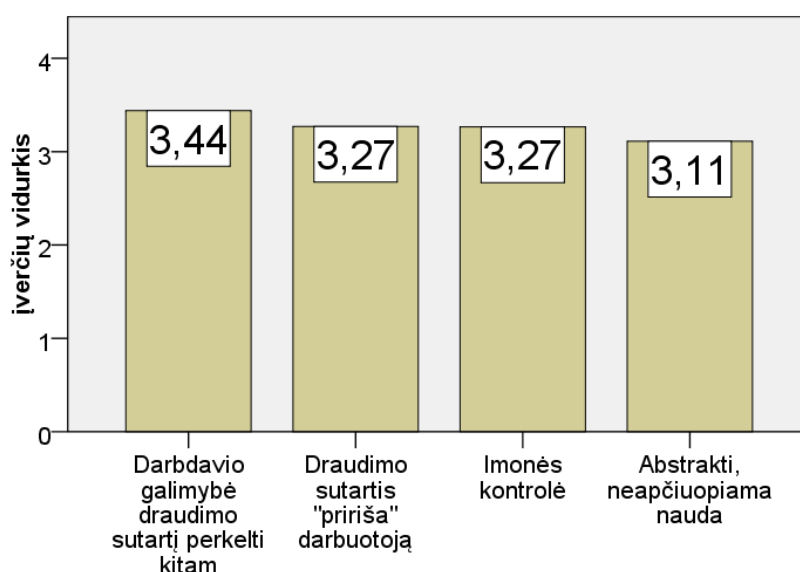
Išsiaiškinus respondentų požiūrį į kaupiamąjį gyvybės draudimą kaip motyvatorių, galima pažvelgti giliau - kas šiame draudime labiausiai svarbu apklaustiesiems. Tam pateikiami pliusų (žr. 29 pav.) ir minusų (žr. 30 pav.) darbuotojams įverčių vidurkių grafikai bei įmonės gaunamos naudos įverčių vidurkių grafikas (žr. 31 pav.).



29 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo plusų įverčių vidurkiai

Iš pateikto grafiko matyti, kad pagrindinės kaupiamojo gyvybės draudimo funkcijos buvo įvertintos labiausiai, t.y. finansinė šeimos apsauga nelaimės atveju ir papildomas lėšų kaupimas, atitinkamai 4 ir 3,96 vidurkis. Respondentams mažėjančia tvarka buvo svarbu ir tai, kad apsauga teikiama nuolat, draudimo apsauga, emociniai veiksniai. Mažiausiai svarbu buvo kaupiamojo gyvybės draudimo variantas, nes garantuotos palūkanos ir investavimo krypties keitimas buvo žemiausiai įvertinti, atitinkamai 3,35 ir 3,33. Vidutinis įvertis – 3,72 yra pakankamai aukštas, taigi respondentai teigiamai vertino šiuos teiginius.

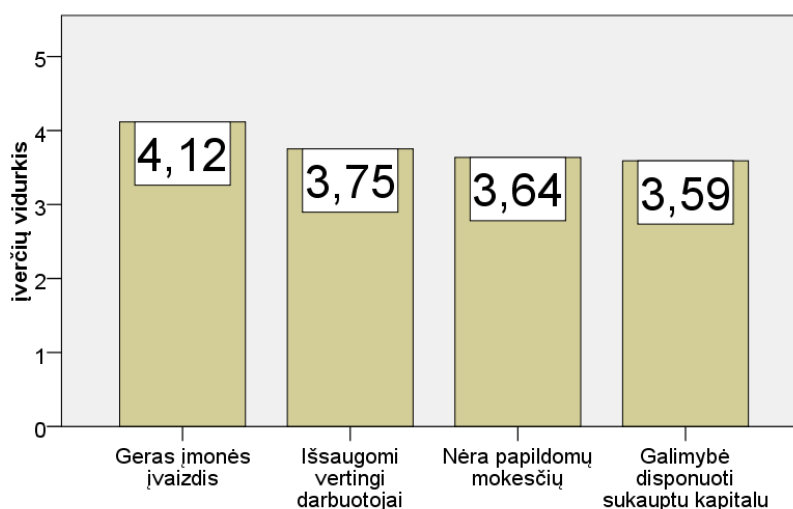
Toliau analizuojami neigiami aspektai.



30 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo minusų įverčių vidurkiai

Ir vėl matome, kad minusų įverčių vidurkis yra žemesnis nei plusų (vidutinis 3,27), tai reiškia, kad respondentai sutinka su plusais (3,33-4 įverčiai) labiau nei minusais (3,11-3,44 įverčiai). Kaip didžiausia grėsmė vertinama darbdavio turima galimybė perkelti draudimo sutartį ir visą sukauptą kapitalą kitam darbuotojui, taip darbuotojas praranda visą naudą, kurios tikėjosi. Respondentai vienodai įvertino tai, kad sutartis pririša darbuotoją prie tos įmonės bei įmonės turimą kontrolę sutarčiai. Mažiausias svarbus minusas buvo abstrakti ir neapčiuopiama nauda.

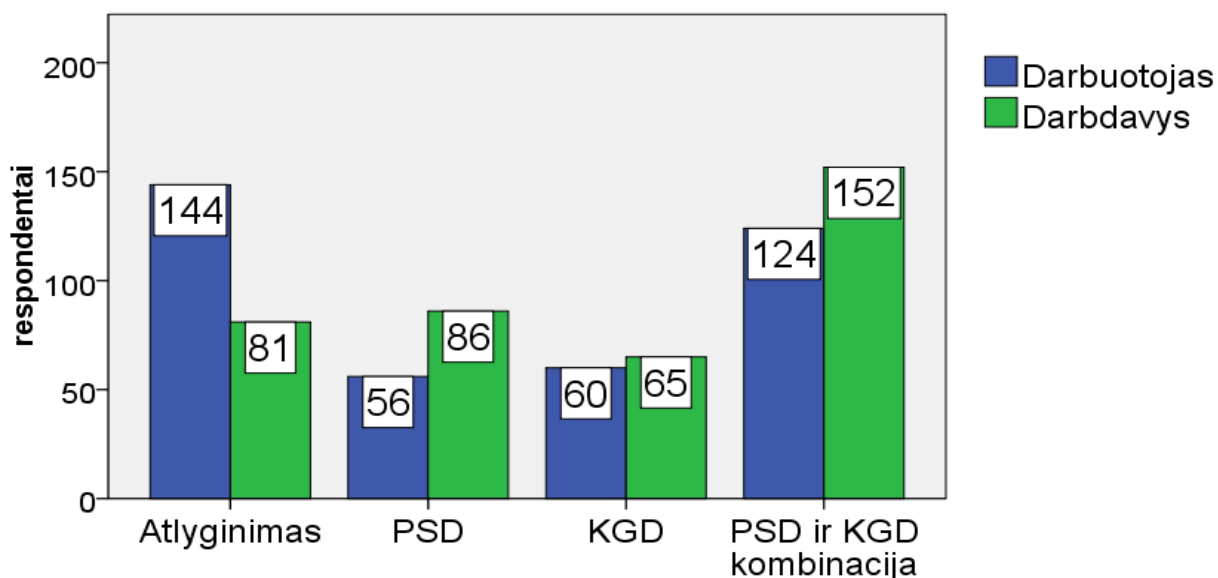
Toliau analizuojama kaupiamojo gyvybės draudimo teikiama nauda įmonei.



31 pav. Kaupiamojo gyvybės draudimo teikiama nauda įmonei

Respondentai ypač sutiko su teiginiu, kad kaupiamojo gyvybės draudimo suteikimas darbuotojams gerina įmonės įvaizdį. Taip pat svarbus punktas – esamų darbuotojų išsaugojimas. Natūralu, nes tai ilgalaikis motyvavimo būdas – tai reiškia, kad darbuotojai jo didžiausią naudą pajunta tik sutarčiai pasibaigus, nebent įvyksta kitas draudiminis įvykis ir yra gaunama išmoka. Trečioje vietoje yra mokesčių sutaupymas, t.y. taip darbuotoją motyvuoti yra pigiau nei tiesiog pakelti atlyginimą. Mažiausiai svarbi įmonės galimybė disponuoti sukauptu kapitalu.

Paskutiniaisiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokią motyvavimo priemonę respondentai rinktųsi kaip darbdaviai ir kaip darbuotojai (žr. 32 pav.).



32 pav. Motyvavimo priemonės pasirinkimas

Dažniausiai respondentai iš darbuotojų pozicijos rinkosi atlyginimo padidinimą (37,5 %), tačiau alternatyvios priemonės bendrai surinko daugiau balsų nei paprastas atlyginimo pakėlimas (62,5 %). Antroje vietoje yra papildomo sveikatos draudimo (PSD) ir kaupiamojo gyvybės draudimo (KGD) kombinacija (32,3 %), o kiekvienas draudimas atskirai surinko panašiai balsų. Iš darbdavio pozicijos daugiausiai respondentai rinkosi draudimų kombinaciją (39,6 %), antroje vietoje šįkart sveikatos draudimas (22,4 %), nedaug atsilieka atlyginimo didinimas, o kaupiamasis gyvybės draudimas surinko panašiai balsų kaip ir iš darbuotojų pusės. Taigi pagrindiniai skirtumai – darbdaviai renkasi kombinaciją draudimų, o darbuotojai atlyginimo didinimą. Iš darbuotojų alternatyvas atlyginimo didinimui rinkosi 62,5 %, o darbdavių - 78,9 %, t.y. 16,4 procentiniais punktais daugiau. Tai rodo, kad šios motyvavimo priemonės yra patrauklesnės darbdaviams nei darbuotojams. Žiūrint į bendrą situaciją matome palankią situaciją šių alternatyvių motyvavimo priemonių rinkos plėtrai, platesniam taikymui, nes respondentai teigiamai vertino šias priemones.

Hipotezių tikrinimas naudojant Pirsono suderinamumo χ^2 kriterijų

1. Siekiant išsiaiškinti, ar nuo respondentų lyties priklauso požiūris į motyvacinę įrankį - papildomą sveikatos draudimą, apskaičiuotas Pirsono χ^2 kriterijus.

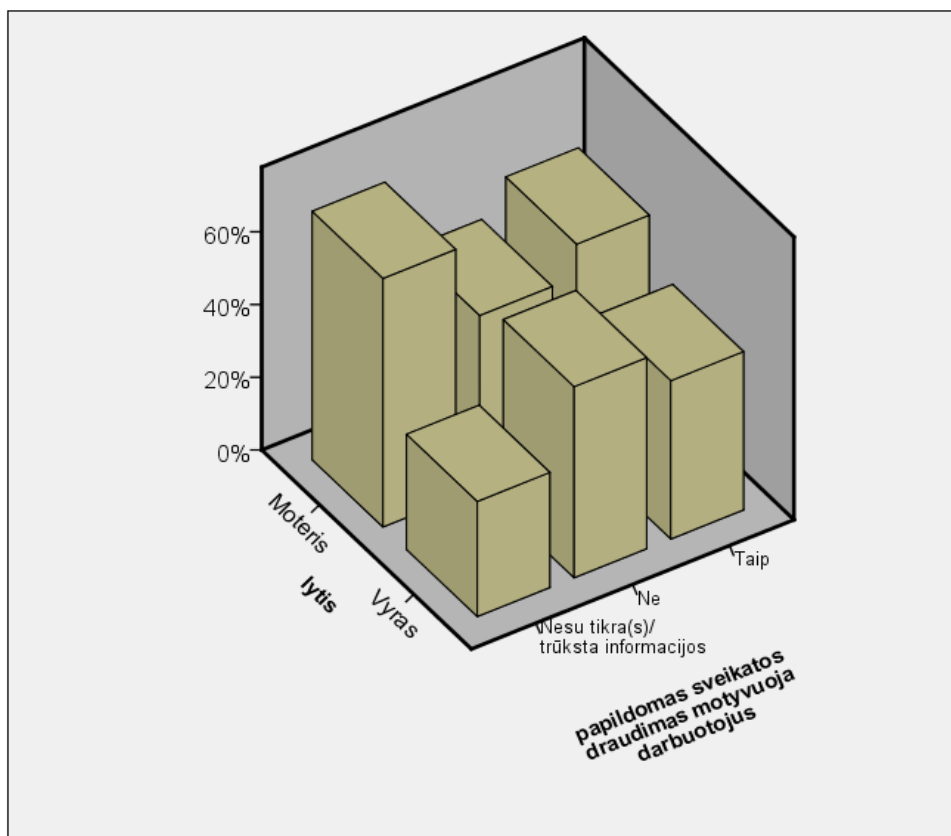
Suformuluotos tokios hipotezės:

H₀: Požiūris į papildomą sveikatos draudimą kaip motyvuojančią priemonę nepriklauso nuo lyties

H_1 : Požiūris į papildomą sveikatos draudimą kaip motyvuojančią priemonę priklauso nuo lyties

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$.

Gauti duomenys (žr. 2 priedo 1 lent.) pavaizduoti 3D grafike (žr. 33pav.).



33 pav. Požiūris į papildomą sveikatos draudimą priklausomai nuo lyties

Iš pateikto 3D grafiko matome, kad moterys palankiau vertina darbuotojų motyvaciją papildomu sveikatos draudimu, tačiau jos daug dažniau buvo neužtikrintos ir jautė informacijos trūkumą.

Atlikus reikalingus skaičiavimus (žr. 2 priedo 2 lent.), gautas stebimasis reikšmingumo lygmuo ($p = 0,012$) yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygį α (0,05), todėl H_0 hipotezę atmetame. Iš gautų duomenų galime daryti išvadą, kad nuo respondento lyties priklauso jo požiūris į darbuotojų motyvavimą papildomu sveikatos draudimu.

Toliau vertiname šio ryšio stiprumą naudodami Φ (Phi) koeficientą bei Kramerio V koeficientą, nes šis koeficientas įvertina tai, kad eilučių ir stulpelių skaičius gali būti skirtingas. Φ (Phi) koeficiento reikšmės kinta nuo 0 (tarp požymių nėra jokio ryšio) iki 1 (tarp požymių yra labai stiprus ryšys).

Iš gautų duomenų (žr. 2 priedo 3 lent.) matome, kad ryšys, nors ir yra reikšmingas, tačiau ryšys tarp požymių yra labai silpnas – 0,151.

2. Siekiant išsiaiškinti, ar nuo respondentų požiūrio į kaupiamąjį gyvybės draudimą kaip motyvatorių priklauso požiūris į papildomą sveikatos draudimą, apskaičiuotas Pirsono χ^2 kriterijus.

Suformuluotos tokios hipotezės:

H_0 : Požiūris į papildomą sveikatos draudimą kaip motyvuojančią priemonę nepriklauso nuo požiūrio į kaupiamąjį gyvybės draudimą

H_1 : Požiūris į papildomą sveikatos draudimą kaip motyvuojančią priemonę priklauso nuo požiūrio į kaupiamąjį gyvybės draudimą

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$.

Atlikus reikalingus skaičiavimus (žr. 2 priedo 4 lent.), gautas stebimasis reikšmingumo lygmuo ($p = 0,000$) yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygį α ($0,05$), todėl H_0 hipotezę atmetame. Iš gautų duomenų galime daryti išvadą, kad nuo respondento požiūrio į motyvavimą kaupiamuoju gyvybės draudimu priklauso jo požiūris į darbuotojų motyvavimą papildomu sveikatos draudimu. Gautas reikšmingumas yra maksimaliai reikšmingas, nes $p \leq 0,001$.

Toliau vertiname šio ryšio stiprumą naudodami Φ (Phi) koeficientą bei Kramerio V koeficientą. Iš gautų duomenų matome (žr. 2 priedo 5 lent.), kad ryšys tarp požymių yra vidutinis $0,510$, tačiau pagal Kramerio V koeficientą ryšys šiek tiek silpnesnis - $0,360$.

3. Siekiant išsiaiškinti, ar yra ryšys tarp darbuotojų motyvavimo nematerialiomis priemonėmis ir kaupiamojo gyvybės draudimo naudojimo, apskaičiuotas Pirsono χ^2 kriterijus.

Suformuluotos tokios hipotezės:

H_0 : kaupiamojo gyvybės draudimo taikymas nepriklauso nuo motyvavimo nematerialiomis priemonėmis

H_1 : kaupiamojo gyvybės draudimo taikymas priklauso nuo motyvavimo nematerialiomis priemonėmis

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$.

Atlikus reikalingus skaičiavimus (žr. 2 priedo 6 lent.), gautas stebimasis reikšmingumo lygmuo ($p = 0,000$) yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygį α ($0,05$), todėl H_0 hipotezę atmetame. Iš gautų duomenų galime daryti išvadą, kad yra ryšys tarp darbuotojams naudojamų nematerialių

priemonių ir kaupiamojo gyvybės draudimo. Gautas reikšmingumas yra maksimaliai reikšmingas, nes $p \leq 0,001$.

Toliau vertiname šio ryšio stiprumą naudodami Φ (Phi) koeficientą bei Kramerio V koeficientą. Iš gautų duomenų matome (žr. 2 priedo 7 lent.), kad ryšys tarp požymių yra silpnas 0,198.

4. Siekiant išsiaiškinti, ar yra ryšys tarp darbuotojams suteikto papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo, apskaičiuotas Pirsono χ^2 kriterijus.

Suformuluotos tokios hipotezės:

H_0 : Papildomo sveikatos draudimo turėjimas nepriklauso nuo kaupiamojo gyvybės draudimo turėjimo

H_1 : Papildomo sveikatos draudimo turėjimas priklauso nuo kaupiamojo gyvybės draudimo turėjimo

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$.

Atlikus reikalingus skaičiavimus (žr. 2 priedo 8 lent.), gautas stebimasis reikšmingumo lygmuo ($p = 0,000$) yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygį α (0,05), todėl H_0 hipotezę atmetame. Iš gautų duomenų galime daryti išvadą, kad yra ryšys tarp darbuotojams naudojamų nematerialių priemonių. Gautas reikšmingumas yra maksimaliai reikšmingas, nes $p \leq 0,001$.

Toliau vertiname šio ryšio stiprumą naudodami Φ (Phi) koeficientą bei Kramerio V koeficientą. Iš gautų duomenų matome (žr. 2 priedo 9 lent.), kad ryšys tarp požymių yra vidutinis 0,433.

Hipotezių tikrinimas naudojant Spirmeno koreliacijos koeficientą

Šiuo rinkos tyrimu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbdavių naudojamų papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo plusų ir minusų vertinimai tarpusavyje koreliuoja. Šiam tikslui pasiekti naudojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas, kuris buvo apskaičiuotas visiems ranginiams kintamiesiems ir darbe bus pateikiami tik tie, kurių koreliacijos koeficientai yra vidutiniai ir didesni.

Suformuluotos hipotezės dėl koreliacijos koeficiento reikšmingumo:

H_0 : Koreliacijos koeficientas lygus nuliui

H_1 : Koreliacijos koeficientas nelygus nuliui

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$.

Apskaičiuoti visų ranginių kintamųjų Spirmeno koreliacijos koeficientai ir pateikti tie, kurių koreliacijos koeficientas lygus arba daugiau 0,5.

Visi pateikti papildomo sveikatos draudimo plusai ir jų Spirmeno koreliacijos koeficientai pateikti 7 lentelėje. Kintamieji buvo užkoduoti:

- A – „Sveikatos paslaugų kompensacija“
- B – „Priemokų už medikamentus kompensacija“
- C – „Galimybė tikrintis sveikatą už tai nemokant“
- D – „Galimybė nemokamai gydytis pasirinktose sveikatos įstaigose“
- E – „Galimybė ne savo lėšomis įsigyti reikiamus vaistus, vitaminus, papildus ir kt.“
- F – „Galimybė lankytis pas įvairių sričių specialistus“
- G – „Sveikatinimo paslaugos (masažai, sporto klubai, teniso kortai ir kt.)“
- H – „Apsaugos sistema nedarbingumo atveju“
- K – „Apsaugos sistema nuo ligų“

7 lentelė. Spirmeno koreliacijos koeficientų skaičiavimų rezultatai

Spirmeno koeficientas	A	B	C	D	E	F	G	H
A		,643**	,576**	,535**	,541**	,504**		
B	,643**		,605**	,561**	,641**	,540**		
C	,576**	,605**		,692**	,584**	,639**		
D	,576**	,605**	,692**		,584**	,639**		
E	,541**	,641**	,584**	,655**		,617**	,605**	
F	,504**	,540**	,639**	,693**	,617**		,597**	
G				,598**	,605**	,597**		
K								,560**

Tušti langeliai simbolizuoja mažesnę koreliaciją nei 0,5. Apsaugos sistemos nuo ligų ir nedarbingumo atveju vidutinis ryšys yra tik tarp jų, o kiti plusai labiau koreliuoja tarpusavyje. Pateiktoje lentelėje matome, kad Spirmeno koreliacijos koeficientas tarp šių dviejų plusų lygus 0,560 – teigiama vidutinė koreliacija. Tai reiškia, kad kuo geriau vertinamas plusas „Apsaugos sistema nuo ligų“, tuo geriau vertinamas plusas „Apsaugos sistema nedarbingumo atveju“. Analogiškos išvados daromos kiekvienos pateiktos poros atveju.

Matome, kad D, E ir F koreliuoja tarpusavyje ir su visais kitais plusais. A, B ir C irgi koreliuoja su dauguma plusų, išskyrus su G. Taigi akivaizdu, kad mažiausiai koreliuoja G. Pati stipriausia

koreliacija yra tarp D ir F (0,693) bei D ir C (6,92). Koreliacija svyruoja nuo 0,504 (A ir F) iki 0,693, t.y. vidutinė koreliacija.

Analogiškai buvo paskaičiuoti kaupiamojo gyvybės draudimo plusų darbuotojui koreliacijos koeficientai ir išskirti 8 lentelėje. Kintamieji buvo užkoduoti:

L – „Kaupiamos papildomos lėšos darbuotoju“

M – „Draudimo apsauga“

N – „Galimybė keisti investavimo kryptį (investicinis gyvybės draudimas)“

O – „Garantuotos palūkanos, be investavimo rizikos“

P – „Suteikiama finansinė šeimos apsauga nelaimės atveju“

R – „Teikiama nuolatinė apsauga“

S – „Papildomos socialinės garantijos“

T – „Emociniai veiksniai (pasitenkinimas darbu ir darbdaviu, įvertinimo jausmas ir kt.)“

8 lentelė. Spirmeno koreliacijos koeficientų skaičiavimų rezultatai

Spirmeno koeficientas	L	M	N	O	P	R	S	T
L		,680**			,511**			
M	,680**		,591**	,508**	,554**	,595**	,536**	
N		,591**		,562**			,506**	
O		,508**	,562**				,519**	
P	,511**	,554**				,623**	,548**	
R		,595**			,623**		,604**	
S		,536**	,506**	,519**	,548**	,604**		,542**

Tušti langeliai simbolizuoja mažesnę koreliaciją nei 0,5. Kaupiamojo gyvybės draudimo plusai darbuotojams tarpusavyje mažiau koreliuoja. M ir S turi vidutinę koreliaciją su dauguma plusų, išskyrus, atitinkamai L, S ir M, T. P vidutinė koreliacija yra su 4 plusais; R, O, N – 3; L – 2, o T tik su vienu plusu. Koreliacijos koeficientas yra nuo 0,506 (S ir N) iki 0,680 (M ir L), t.y. vidutinė koreliacija. Tačiau akivaizdu, kad vidutinė koreliacija tarp kaupiamojo gyvybės draudimo plusų yra retesnė ir mažesnė nei papildomo sveikatos draudimo.

Buvo rastos vidutinės koreliacijos ir tarp šių rangų su stebimo reikšmingumo lygmeniu $p = 0,000$ (žr. 2 priedo 10, 11, 12 lent.):

- Įsipareigojimas įmonei ir didesnė atsakomybė - 0,668
- Nesaugumo jausmas dėl gaunamos naudos ir didesnė atsakomybė - 0,575
- Gaunama finansinė nauda, didėja produktyvumas ir išlaikomi lojalūs darbuotojai - 0,583

- Kaupiamojo draudimo minusų darbuotojui, išskyrus – „Abstrakti, neapčiuopiama nauda“. Koreliacijos koeficientai - 0,515; 0,528; 0,535
- Geras įmonės įvaizdis ir išsaugomi vertingi darbuotojai – 0,577

Galime įžvelgti dėsningumą, kad stipriausios koreliacijos, šiuo atveju vidutinės, yra tik tarp to paties klausimo rangų. Kadangi visų porų atvejais stebimas reikšmingumo lygmuo $p = 0,000$ yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$, tada H_0 hipotezė atmetama visais šiais atvejais. Taigi, galime daryti išvadą, kad koreliacija yra reikšminga.

Apibendrinant, rinkos tyrimą, galime padaryti kelias išvadas. Nors didesnes pajamas gaunantieji išleidžia daugiau sveikatos paslaugoms, tačiau procentaliai nuo savo gaunamų pajamų daugiau išleidžia mažesnes pajamas gaunantieji – tai rodo, kad dalis sveikatos išlaidų yra pastovios, neišvengiamos ir nepriklauso nuo asmens pajamų. Kuo aukštesnės pajamos, tuo didesnė dalis pajamų skiriama ir savo ateičiai, vidutiniškai 6,27 % pajamų, tačiau kas trečias visiškai neinvestuoja savo ateičiai, ypač tarp mažas pajamas gaunančiųjų (dvigubai daugiau neinvestuojančių, nei tarp didesnes pajamas gaunančiųjų). Taigi, matome neišnaudotą potencialą investicijų augimui.

Požiūris į papildomą sveikatos draudimą priklauso nuo pajamų – kuo didesnės pajamos, tuo labiau teigiamas požiūris į papildomą sveikatos draudimą, tačiau pasiekus tam tikrą ribą (virš 1500 eurų eur / mėn.) darbuotojai mažiau vertina papildomas motyvavimo priemones, tai galima paaiškinti tuo, kad jie jau pasiekę aukštą motyvacijos lygį dėl gaunamo didelio atlyginimo, todėl juos dar motyvuoti yra sudėtinga. Tą patvirtina stebima tapati tendencija ir su kaupiamuoju gyvybės draudimu. Nuo respondentų požiūrio į kaupiamąjį gyvybės draudimą priklauso ir požiūris į papildomą sveikatos draudimą, taip pat gautas teigiamas vidutinis ryšys tarp papildomo sveikatos draudimo turėjimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo turėjimo. Tai logiška išvada, nes įmonės, kurios naudoja vieną draudimo produktą kaip motyvacinę priemonę, yra labiau linkusios naudoti ir kitą draudimo įrankį.

Respondentai neigiamiems papildomo sveikatos draudimo aspektams suteikė mažą reikšmę (2,73), aukštai įvertino papildomo sveikatos draudimo teikiamą naudą darbuotojams kaip visumą (3,77), o darbdaviams ypač išskyrė gerą įmonės įvaizdį ir darbuotojų lojalumą, taigi, respondentų nuomone, šis įrankis padeda pritraukti naujus talentus ir išlaikyti jau patyrusius darbuotojus. Išskiriant darbuotojų gaunamą naudą didžiausia reikšmė buvo suteikta sveikatos paslaugoms, gydytojų konsultacijoms, tyrimams ir sveikatinimo paslaugoms. Papildomo sveikatos draudimo pliusai koreliuoja tarpusavyje, tai reiškia, kad kuo aukščiau respondentas įvertino vieną pliusą, tuo aukščiau įvertins ir kitus. Ypač stipri koreliacija tarp galimybės tikrintis sveikatą nemokamai, rinktis gydymo įstaigą ir įvairių sričių specialistus.

Vertinant kaupiamojo gyvybės draudimo savybes, respondentai minusams irgi suteikė mažesnę reikšmę (3,27) nei plusams (3,72). Didžiausia reikšmę respondentai teikė plusams, kuriuos bendrai apibendrinti galime kaip pagrindines kaupiamojo gyvybės draudimo funkcijas – lėšų kaupimas ir

draudimo apsauga, kurie iš visų plusų labiausiai koreliuoja tarpusavyje. Detalėms (investavimo kryptys, palūkanos) teikiama svarba buvo mažiausia. Darbdaviams išskirti svarbiausi plusai kaip ir papildomo sveikatos draudimo atveju yra geras įmonės įvaizdis ir vertingų darbuotojų išlaikymas, lojalumas. Kaupiamojo gyvybės draudimo plusai mažiau koreliuoja tarpusavyje nei papildomo sveikatos draudimo, tačiau rasta stipri koreliacija tarp jų minusų – įsipareigojimas įmonei ir didesnė atsakomybė.

Didžiausia kliūtis šių motyvavimo priemonių taikymo augimui yra informacijos stoka apie šiuos produktus ypač apie kaupiamąjį gyvybės draudimą (beveik pusei respondentų trūksta informacijos). Tą gali paaiškinti ir tai, kad šis įrankis rečiau taikomas – tik 8,33 %, o papildomas sveikatos draudimas – 20,31 %. Asmenys, kurie yra susidūrę su šiomis motyvavimo priemonėmis turi tvirtesnę nuomonę apie jų motyvavimo poveikį ir jie turi daugiau informacijos, patirties, tačiau ir tarp jų pastebimas pakankamai didelis platesnės informacijos poreikis. Lyginant su papildomu sveikatos draudimu, darbuotojai yra labiau nusivylę kaupiamuoju gyvybės draudimu. Tą paaiškinti gali darbdavių piktnaudžiavimas – kai sutartys sudaromos tik dėl mokestinių lengvatų, sutartys nutraukiamos, perduodamos kitam darbuotojui – darbuotojų gaunama nauda šiuo atveju nėra užtikrinta.

Iš darbuotojo pusės motyvavimą draudimo įrankiais - papildomą sveikatos draudimą, kaupiamąjį gyvybės draudimą arba jų kombinaciją - vietoj atlyginimo didinimo rinktųsi 62,5 % respondentų, o iš darbdavio – net 78,9 %. Žiūrint į bendrą situaciją matome palankią situaciją šių alternatyvių motyvavimo priemonių rinkos plėtrai, platesniam taikymui, nes respondentai teigiamai vertino šias priemones, svarbu tik skirti pakankamai dėmesį darbuotojo poreikiams, užkirsti kelią piktnaudžiavimui ir suteikti išsamią informaciją darbuotojams apie šių draudimo produktų teikiamą naudą.

4.3. Ekspertų vertinimas

Atliktas ekspertinis vertinimas leidžia palyginti ekspertų nuomonę su visuomenės požiūriu. Ekspertai reitingavo papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo kaip motyvavimo priemonių plusus ir minusus. Jie turėjo priskirti reitingą kiekvienam teiginiui – svarbiausias teiginys vertinamas 1, o didžiausia reikšmė reiškia paskutinę vietą, mažiausiai svarbų teiginį.

Paprašius įvertinti papildomas sveikatos draudimas plusus darbuotojams, gavome tokius rezultatus (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo pliusų darbuotojui reitingai

Vieta	Teiginys	Vidurkis
1 – 7*	Galimybė lankytis pas įvairių sričių specialistus	2,88
2 – 3*	Sveikatinimo paslaugos	3,13
3 – 6*	Galimybė ne savo lėšomis įsigyti reikiamus preparatus	4,00
4 – 4*	Galimybė nemokamai gydytis pasirinktose sveikatos įstaigose	4,75
5 – 2*	Galimybė tikrintis sveikatą už tai nemokant	4,88
6 – 1*	Sveikatos paslaugų kompensacija	5,50
7 – 5*	Apsaugos sistema nedarbingumo atveju	6,00
8 – 9*	Apsaugos sistema nuo ligų	6,75
9 – 8*	Priemokų už medikamentus kompensacija	7,13

*respondentų priskirtos vietos

Lentelėje teiginiai surikiuoti jų svarbos tvarka. Taigi, matome, kad galimybė lankytis pas įvairių sričių specialistus (2,88) ir sveikatinimo paslaugos (3,13) užėmė aukščiausią vietą, o apsaugos sistema nuo ligų (6,75) ir priemokų už medikamentus kompensacija (7,13) paskutinėje vietoje. Lyginant šiuos rezultatus su respondentų nuomone matome, kad nuomonės sutapo dėl tam tikrų teiginių ir išsiskyrė dėl kitų. Labiausiai nuomonės sutapo dėl sveikatinimo paslaugų, galimybės rinktis sveikatos įstaigą, apsaugos sistemos nuo ligų ir priemokų už medikamentus kompensaciją. Didžiausi nuomonių neatitikimai buvo dėl galimybių lankytis pas įvairių sričių specialistu, įsigyti vaistus, maisto papildus ne už savo lėšas, sveikatos tikrinimosi nemokamai, sveikatos paslaugų kompensacijos. Visgi, svarbu pabrėžti, kad respondentų vertinimai visais punktais, išskyrus apsaugos sistemą nuo ligų, buvo labai panašūs, todėl priskirtos vietos nėra reikšmingos – nuo 1 (3,98 iš 5) iki 8 (3,71 iš 5) vietos skirtumas tik 0,27, o ekspertų atveju skirtumas tarp tų pačių vietų yra virš dviejų kartų.

Gavus šiuos rezultatus svarbu patikrinti ekspertų sutarimo laipsnį ir ar rangai statistiškai reikšmingai skiriasi. Tam naudojamas atitinkamai Kendall konkordacijos koeficientas W , kuris parodo ekspertų nuomonių suderinamumą, ir Friedman χ^2 kriterijus, kuris tikrina šio koeficiento reikšmingumą.

Gauti rezultatai (žr. 2 priedo 13 lent.), leidžia daryti išvadą, kad konkordancijos koeficientas 0,299 yra statistiškai reikšmingas, t.y. ekspertų vertinimai yra suderinami. H_0 hipotezė, kad ekspertų nuomonės yra prieštaringos atmetama, nes stebimas reikšmingumo lygmuo $p = 0,014$ yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Tą patį patvirtina ir gauta χ^2 reikšmė 19,133, kuri yra didesnė už χ^2 kritinę reikšmę 15,51. Taigi ekspertų nuomonės yra suderinamos, tačiau yra silpnai suderintos.

Kitas analizuojamas klausimas buvo apie papildomo sveikatos draudimo minusus darbuotojui (žr. 10 lent.). Analogiška analizė.

10 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo minusų darbuotojui reitingai

Vieta	Teiginys	Vidurkis
1 – 3*	Nesaugumo jausmas dėl gaunamos naudos	1,25
2 – 2*	Didesnė atsakomybė	2,13
3 – 1*	Įsipareigojimas įmonei	2,63

*respondentų priskirtos vietos

Prioriteto tvarka pateikti teiginiai ir tikrinamas rezultato reikšmingumas. Šiuo klausimu respondentų ir ekspertų nuomonės išsiskyrė dėl įsipareigojimo įmonei ir nesaugumo jausmo svarbus. Respondentai mažiausią reikšmę suteikė nesaugumo jausmui, o ekspertų nuomone tai aktualiausias minusas.

Gauti rezultatai (žr. 2 priedo 14 lent.) leidžia daryti išvadą, kad konkordancijos koeficientas 0,484 yra statistiškai reikšmingas, t.y. ekspertų vertinimai yra suderinami. H_0 hipotezė, kad ekspertų nuomonės yra priešingos atmetama, nes stebimas reikšmingumo lygmuo $p = 0,021$ yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Taigi galime teigti, kad ekspertų nuomonės yra vidutiniškai suderinamos.

Kitas klausimas buvo iš darbdavių pusės – tai yra kokią naudą papildomo sveikatos draudimo suteikimas darbuotojams gali atnešti įmonei (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Papildomo sveikatos draudimo plusų darbdaviui reitingai

Vieta	Teiginys	Vidurkis
1 – 2*	Išlaikomi lojalūs darbuotojai	1,75
2/3 – 1*	Geras įmonės įvaizdis	2,50
2/3 – 4*	Gaunama finansinė nauda (didėja produktyvumas)	2,50
4 – 3*	Nėra mokesčių	3,88
5 – 5*	Mažesnis sergamumas	4,38

*respondentų priskirtos vietos

Gauti rezultatai rodo, kad lojalių darbuotojų išlaikymas yra svarbiausias plusas, tačiau kartu svarbu ir gaunama finansinė nauda dėl padidėjusio produktyvumo ir geras įmonės įvaizdis. Respondentai didžiausią svarbą suteikė geram įmonės įvaizdžiui ir daug mažiau vertino gaunamą finansinę naudą.

Kendall konkordacijos koeficientas (žr. 2 priedo 15 lent.), W yra 0,472 – vidutinis ir statistiškai reikšmingas – ekspertų nuomonės yra suderintos, todėl galime priimti šį reitingavimą. Svarbiausi punktai tarp abiejų grupių yra lojalumas ir įmonės įvaizdis.

Tada ekspertų buvo prašoma sureitinguoti gyvybės draudimo plusus darbuotojui (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Kaupiamojo gyvybės draudimo plusų darbuotojui reitingai

Vieta	Teiginys	Vidurkis
1 – 4*	Draudimo apsauga	2,13
2 – 1*	Suteikiama finansinė šeimos apsauga nelaimės atveju	3,63
3 – 6*	Emociniai veiksniai	3,88
4 – 2*	Kaupiamos papildomos lėšos darbuotoju	4,38
5 – 5*	Papildomos socialinės garantijos	4,75
6 – 3*	Teikiama nuolatinė apsauga	4,88
7 – 7*	Garantuotos palūkanos, be investavimo rizikos	6,13
8 – 8*	Galimybė keisti investavimo kryptį	6,25

*respondentų priskirtos vietos

Akivaizdu, kad svarbiausiu veiksniu ekspertai įvertino draudimo apsaugą (2,13), mažiau svarbu buvo šeimai teikiama apsauga nelaimės atveju (3,63) ir emociniai veiksniai (3,88). Mažiausiai aktualu garantuotos palūkanos (6,13) ir galimybė keisti investavimo kryptį (6,25). Respondentai draudimo apsaugą įvertino prasčiau, o didžiausią reikšmę suteikė šeimos apsaugai ir lėšų kaupimui.

Svarbu ir vėl įvertinti ar galime vadovautis tokiu reitingavimu. Gautas konkordacijos koeficientas 0,303 (žr. 2 priedo 16 lent.) yra statistiškai reikšmingas (stebimas reikšmingumo lygmuo $p = 0,018$ mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$), tačiau suderinamumas nuomonių yra silpnas.

Tada ekspertai įvertino gyvybės draudimo minusus (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Kaupiamojo gyvybės draudimo minusų darbuotojui reitingai

Vieta	Teiginys	Vidurkis
1 – 2/3*	Draudimo sutartis "pririša" darbuotoją	1,25
2 – 1*	Galimybė darbdaviui draudimo sutarti perkelti kitam žmogui	1,88
3 – 2/3*	Įmonės kontrolė	3,00
4 – 4*	Abstrakti, neapčiuopiama nauda	3,88

*respondentų priskirtos vietos

Pagrindiniu minusu išskirtas „pririšimas“ prie įmonės (1,25), darbdavys to ir siekia, bet natūralu, kad darbuotojams tai gali kelti neigiamas asociacijas, nes išėjus į kitą įmonę, galima prarasti turimą sutartį ir jau sukauptą sumą. Antroje vietoje ir matome darbdavio turima galimybę perkelti sutartį kitam darbuotojui (nebūtinai išėjus apdraustajam iš darbo). Mažiausia reikšmė buvo suteikta abstraktumui, neapčiuopiamai naudai, tai reiškia, kad, ekspertų nuomone, darbuotojai supranta

gaunamą naudą, tą patvirtino ir respondentų nuomonė. Šiuo klausimu ekspertų ir respondentų nuomonės panašios.

Tikriname šio reitingavimo reikšmingumą. Gautas konkordacijos koeficientas 0,819 (žr. 2 priedo 17 lent.) yra statistiškai reikšmingas (stebimas reikšmingumo lygmuo $p = 0,000$ mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$), todėl galime daryti išvadą, kad nuomonių suderinamumas yra labai stiprus ir reikšmingas. Iš visų išanalizuotų vertinimų, būtent dėl kaupiamojo gyvybės draudimo minusų darbuotojui ekspertų nuomonės buvo vieningiausios.

Paskutinis reitingavimas buvo kaupiamojo gyvybės draudimo plusų įmonei reitingavimas (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Kaupiamojo gyvybės draudimo plusų darbdaviui reitingai

Vieta	Teiginys	Vidurkis
1 – 2*	Išsaugomi vertingi darbuotojai	1,88
2/3 – 1*	Geras įmonės įvaizdis	2,38
2/3 – 3*	Nėra papildomų mokesčių	2,38
4 – 4*	Galimybė disponuoti draudimo išmokomis, sukauptu kapitalu	3,38

*respondentų priskirtos vietos

Ekspertų nuomone svarbiausia įmonei išsaugoti vertingus darbuotojus, respondentai sutiko, kad tai svarbu, bet teikia mažesnę reikšmę nei įmonės įvaizdžiui. Sutapo nuomonės, kad disponavimo sukauptu kapitalu galimybė yra mažiausiai svarbi.

Gauti rezultatai (žr. 2 priedo 18 lent.) leidžia daryti išvadą, kad konkordancijos koeficientas 0,238 yra statistiškai nereikšmingas. H_0 hipotezė, kad ekspertų nuomonės yra prieštaringos priimama, nes stebimas reikšmingumo lygmuo $p = 0,127$ yra didesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$. Šiuo vieninteliu klausimu ekspertų nuomonės buvo nesuderintos.

Išanalizavus draudimų kaip motyvavimo įrankių teigiamų ir neigiamų veiksnių ekspertų vertinimus, galima daryti išvadą, kad nors ekspertų nuomonės ir suderintos, tačiau jos nebuvo labai vieningos (koeficientai pakankamai maži). Respondentai ir ekspertai vieningai suteikė aukštus įvertinimus šiems veiksniams: sveikatinimo paslaugos, lojalių darbuotojų išlaikymas, geras įmonės įvaizdis, mokestinės lengvatos, draudimo apsauga, papildomų lėšų kaupimas, draudimo sutarties perkėlimas kitam darbuotojui bei darbuotojo „pririšimas“. Visgi, ekspertų nuomonės su visuomenės (respondentų) dažnai išsiskyrė. Tai rodo šių įrankių kompleksiskumą – tai labai individualiai vertinamas dalykas, nes kiekvienas žmogus turi skirtingus poreikius ir šiuo klausimu būtų sudėtinga priimti visiškai vieningą nuomonę.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Motyvacija yra jėga, veikianti darbuotojų elgseną, o motyvavimas skatina darbuotojus noriai veikti įmonės naudai ir siekti jos tikslų, kas lemia produktyvumo didėjimą ir teigiamus įmonės rezultatus. Darbuotojų motyvavimo būdus galima išskirti į dvi grupes: materialūs būdai ir nematerialūs (darbo sąlygos, karjeros perspektyvos, organizacinė struktūra ir kultūrinė aplinka, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, socialinės garantijos). Šie motyvavimo būdai yra veiksmingi tik tuo atveju, kai jie apjungiami į bendrą sistemą ir darbuotojas jaučiasi esąs jų vertas. Tam, kad įmonė galėtų veiksmingai modifikuoti darbuotojų elgesį būtina pritaikyti šiuos būdus konkrečioms įmonėms, kadangi skiriasi jų specifika ir tikslai, bei jos darbuotojams, kurie yra individualūs ir jų poreikiai ir lūkesčiai ne tik skiriasi, bet nuolat keičiasi, taigi motyvavimo procesas turi būti dinamiškas ir individualizuotas.

2. Kaupiamasis gyvybės draudimas yra motyvavimo įrankis, kurio dėka darbuotojas yra apdraudžiamas nuo pasirinktų rizikų papildomai kaupiant lėšas jo ateičiai. Šis draudimas turi dvi rūšis – investicinis, turintiems aukštą investavimo rizikos toleranciją, ir tradicinis su garantuotomis palūkanomis. Darbuotojui tai yra priedas prie atlyginimo, kuris kelia pasitenkinimo, įvertinimo jausmus bei finansinį saugumą. Egzistuoja ir neigiami apsektai - darbdavių piktnaudžiavimas šia priemone siekiant išvengti mokesčių ir darbuotojų informacijos stoka, kuri trukdo suvokti šio draudimo duodamą naudą.

Papildomas sveikatos draudimas papildo esamą sveikatos apsaugos sistemą, kadangi jis kompensuoja darbuotojo patiriamas išlaidas darbdavio parinktomis sveikatos paslaugoms, kurių neapmoka privalomas sveikatos draudimas. Jis didina vartotojų laisvę renkantis sveikatos paslaugų teikėją, paslaugų prieinamumą, sutrumpina planinių paslaugų laukimo eiles ir pagerina finansinę apsaugą nuo didelių finansinių išlaidų susirgus. Šiuo atveju, egzistuoja darbuotojų piktnaudžiavimo problema, kurią gali išspręsti dalinis paslaugų kompensavimas, nes tada dalį išlaidų dengia pats darbuotojas.

Šie draudimai gali būti naudojami kaip tikslingos ir įmonės poreikiams pritaikytos motyvavimo priemonės, kurios ne tik kainuoja įmonei mažiau nei įprastas motyvavimas atlyginimo didinimu dėl taikomų mokesčių lengvatų, bet ir gerina įmonės įvaizdį bei didina darbuotojų lojalumą ir produktyvumą.

3. Požiūris į motyvavimą draudimu priklauso nuo pajamų – kuo didesnės pajamos, tuo palankiau vertinama, tačiau, kai darbuotojai jau yra pasiekę aukštą motyvacijos lygį dėl gaunamo didelio atlyginimo, juos papildomai motyvuoti yra sudėtinga.

Respondentai neigiamiems draudimo aspektams suteikė mažą reikšmę, aukštai įvertino draudimų teikiamą naudą darbuotojams kaip visumą, o darbdaviams ypač išskyrė gerą įmonės įvaizdį ir darbuotojų lojalumą, taigi, respondentų nuomone, šie įrankiai padeda pritraukti naujus talentus ir išlaikyti jau patyrusius darbuotojus. Išskiriant darbuotojų naudas gaunamas iš papildomo sveikatos draudimo, didžiausia reikšmė buvo suteikta sveikatos paslaugoms, gydytojų konsultacijoms, tyrimams ir sveikatinimo paslaugoms. Didžiausia reikšmė kaupiamojo gyvybės draudimo plusams teikiama pagrindinėms šio draudimo funkcijoms – lėšų kaupimui ir draudimo apsaugai, kurie iš visų pliusų labiausiai koreliuoja tarpusavyje.

Respondentai ir ekspertai vieningai suteikė aukštus įvertinimus šiems veiksniams: sveikatinimo paslaugos, lojalių darbuotojų išlaikymas, geras įmonės įvaizdis, mokestinės lengvatos, draudimo apsauga, papildomų lėšų kaupimas, draudimo sutarties perkėlimas kitam darbuotojui bei darbuotojo „prižišimas“. Taigi galime juos laikyti esminiais. Ekspertų nuomonės buvo suderintos, tačiau jos nebuvo labai vieningos, ir dažnai nesutapo su visuomenės požiūriu. Tai rodo, kad tai labai individualiai vertinamas dalykas, nes kiekvienas žmogus turi skirtingus poreikius ir šiuo klausimu sudėtinga priimti vieningą nuomonę.

4. Bendra papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo įmonių darbuotojams rinka nuo 2008 m. išaugo 70 %, ypač stipriai augo papildomo sveikatos draudimo rinka (133 %), o kaupiamojo gyvybės draudimo rinka augo žymiai mažiau (30 %). Toks rezultatas nestebina, nes įmonėms lengviau priimti trumpalaikius įsipareigojimus dėl taikomų motyvavimo priemonių, negana to, kaupiamuoju gyvybės draudimu dažnai draudžiami pavieniai, o ne visi įmonės darbuotojai.

Didžiausia kliūtis šių motyvavimo priemonių taikymo augimui yra informacijos stoka apie šiuos produktus - ypač apie kaupiamąjį gyvybės draudimą, kadangi jis taikomas rečiau ir darbuotojai yra labiau nusivylę juo. Tą paaiškinti gali darbdavių piktnaudžiavimas – kai sutartys sudaromos tik dėl mokestinių lengvatų, sutartys nutraukiamos, perduodamos kitam darbuotojui – darbuotojų gaunama nauda šiuo atveju nėra užtikrinta.

Iš darbuotojo pusės motyvavimą draudimo įrankiais - papildomą sveikatos draudimą, kaupiamąjį gyvybės draudimą arba jų kombinaciją - vietoj atlyginimo didinimo rinktusi 62,5 % respondentų, o iš darbdavio – net 78,9 %. Iškelta hipotezė pasitvirtino iš dalies – šie draudimai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, egzistuoja palanki terpė šių alternatyvių motyvavimo priemonių rinkos plėtrai, platesniam taikymui, nes respondentai teigiamai vertino šias priemones, svarbu tik skirti pakankamą dėmesį darbuotojo poreikiams, suteikti išsamią informaciją darbuotojams apie šių draudimo produktų teikiamą naudą ir užkirsti kelią darbdavių piktnaudžiavimui kaupiamųjų gyvybės draudimų sutartimis, kai jos sudaromos tik dėl mokestinių lengvatų, sutartys nutraukiamos, perduodamos kitam darbuotojui.

LITERATŪRA

1. **Adomaitienė L., Palubinskienė S.** Gyvybės draudimo teorija ir praktika. // Jaunųjų mokslininkų darbai. – 2007, Nr. 1 (12), p. 155-163. – ISSN 1648-8776
2. **Adomaitytė G., Girdvainytė V.** Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. // *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos.* – Klaipėda, 2016, p. 32-40
3. **Aleknavičiūnė V.** Finansai ir kreditas. – Vilnius : Enciklopedija, 2005. – 272 p. ISBN 9986-433-35-5
4. **Ali R., & Ahmad, M. S.** The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study. // *International Review of Business Research Papers.* – 2009, No. 5 (4), p. 270-279
5. **Borowski A., Daya U.** Employee motivation tools. // *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life.* – 2014. – ISBN 978-961-6914-09-3
6. **Bručutė R., Paužolienė J., Docienė V., Vaitiekus A.** Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo priemonės darbuotojams. // *Journal of Management.* – 2012, vol. 1(20), p. 29–36. – ISSN 1822-7966
7. **Bučiušienė I.** Personalo motyvavimas. – Kaunas : Technologija, 1996. – 76 p. – ISBN 9986-13-434-X
8. **Buivydas R., Černiauskas, G. ir kt.** Papildomo savanoriškojo sveikatos draudimo analizė. - Vilnius, 2010. – 68 p.
9. **Buškevičiūtė E., Leškevičiūtė A.** Rizikos valdymas draudimo įmonėse. // *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai.* – 2008, Nr. 2/2. p. 59-79. – ISSN 1822-7966
10. **Carson C. M.** A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. // *Management Decision,* 2005, Vol. 43, p. 450–460. – ISSN 0025-1747
11. **Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A.** Žmoniškieji išteklių: strateginio valdymo aspektai. // *Verklas, vadyba ir studijos.* – 2009, Vol 8, no 1, p. 51-65. ISSN 1648-8156
12. **Committee on the Global Financial System.** Fixed income strategies of insurance companies and pension funds. // *Bank For International Settlements* – 2011, No 44, 59 p. ISBN 92-9197-880-9
13. **Crossman, A.** Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. // *Journal of Managerial Psychology* – MCB UP Limited, 2003, Vol. 18, No. 4, p. 368-376. – ISSN 0268-3946
14. **Čepulytė G., Palubinskienė S.** Sveikatos draudimo sistemos teoriniai aspektai ir finansavimo ypatumai. // *Jaunųjų mokslininkų darbai.* – 2008, Nr. 1 (17), p. 131-137

15. **Daft R. L.** Management. - South-Western Thomson, 2003. – 781 p. – ISBN 0-03-025967-3
16. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. Recenzuota mokomoji knyga aukštųjų mokyklų studentams. – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2006. – 162 p. – ISBN 9955-423-45-5
17. **Elzbergas T.** Europos sąjungos teisės įtaka privataus sveikatos draudimo teisiniam reguliavimui. // *Jurisprudencija. Mokslo darbai.* – Mykolo Romerio universitetas, 2008, vol. 12(114), p. 92 – 100. – ISSN 1392-6195
18. **Foley-Fisher N.C., Narajabad B., Verani S.H.** Self-fulfilling Runs: Evidence from the U.S. Life Insurance Industry. // *Finance and Economics Discussion Series.* – Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2015, 032, 51 p.
19. **Girdauskienė L.** Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? // *Economics and Management.* – 2011, p. 743-752. – ISSN 1822-6515
20. **Jančauskas E.E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011. – 115 p. – ISBN 978-9955-423-96-6
21. **Kalinauskaitė, R.** Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas. Daktaro disertacija. – Kaunas: Technologija, 2008.
22. **Kindurys V.** Draudimo paslaugų marketingas. Monografija. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002. – 302 p. – ISBN 9986-19-471-7
23. **Kindurys V.** Gyvybės draudimo paslaugos ir jų raida Lietuvoje. // *Ekonomika.* - 2002, Vol. 58, p. 58-105. – ISSN 1392-1258
24. **Korsakienė R.** Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. // *Veršlas: teorija ir praktika.* – 2006, Vol 7, No 4, p. 237-242. – ISSN 1822-4202
25. **Lekavičienė R., Matulienė G., Antinienė D. ir kt.** Psichologija šiandien. – Kaunas: Technologija, 2007. – 466 p. – ISBN978-9955-25-586-4
26. **Lezgovko A.** Draudimo ekonomikos pagrindai – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2010. – 259 p. – ISBN 978-9955-18-468-3
27. **Lezgovko A., Lastauskas P.** Šiuolaikinė draudimo rinka ES šalyse ir Lietuvoje: analizė ir perspektyvos. // *Ekonomika*, 2008, vol. 82, p. 127 – 146. - ISSN 1392-1258
28. **Lezgovko A., Lastauskas, P.** Draudimo verslo plėtra: teoriniai aspektai ir rinkos plėtros prielaidos // *Veršlas: teorija ir praktika.* – Vilnius: Technika, 2008, Nr. 2 (9) , p. 125-136. – ISSN 1822-4202
29. **Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=386840 [žiūrėta 2015 10 15]
30. **Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas.** <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.94F6B680E8B8> [žiūrėta 2016 11 14]

31. **Manzoor Q-A.** Impact of employees Motivation on organizational effectiveness. // *European Journal of Business and Management*. – 2012, Vol 3, No. 3, p. 36-44. – ISSN 2222-2839
32. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. // *Tiltai*. – 2006, Nr. 1 (34), p. 11-18
33. **Maslow, A. H.** Motyvacija ir asmenybė. - Vilnius, 2009. – 405 p.
34. **Myers, D. G.** Psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000. – 816 p. ISBN9986-850-29-0
35. **Palidauškaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. // *Viešoji politika ir administravimas*. – 2007, Nr. 19, p. . – ISSN 1648-2603
36. **Palidauškaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. // *Viešoji politika ir administravimas*. – 2008, Nr. 25, p. 7-18. – ISSN 1648-2603
37. **Petty, M. M., McGee, G. W., Cavender, J. W.** A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. // *The Academy of Management Review*. - 1984, Vol. 9 (4), p. 712-721. – ISSN 0363-7425
38. **Ramlall S.** A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. // *The Journal Of American Academy of business*. – Cambridge, 2004, p. 52-63. – ISSN 13200742
39. **Robbins, S., P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: poligrafija ir informatika. 2003. – 376 p. – ISBN 9986-850-46-0
40. **Rudzkienė, V.** Socialinė statistika. – Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2005. – 260 p. – ISBN 9955-19-002-7
41. **Rupeikienė L., Viningienė D., Šaltytė L., Martinienė J.** Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. // *Vadyba. Journal of Management*. - 2010, Nr. 1 (17), p. 143–153. – ISSN 1648-7974
42. **Sakalas A.** Personalo vadyba. - Vilnius: leidykla „Margi raštai“, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
43. **Sakalas, A., Šilingienė, V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
44. **Schneider M.** Papildomasis sveikatos draudimas. - Vilnius: senamiesčio spaustuvė, 2000. – 99 p. – ISBN 9986-806-08-9
45. **Sheldon, K, Ryan, M.R., Deci, L.E, Kasser, T.** The independent Effects of goal contents and Motives on Well-being: It’s both what You Pursue and why you Pursue It. // *Personality and social psychology bulletin*. – 2004, vol. 30, p. 475-486. – ISSN 01461672

46. **Skačkauskienė I., Kiselevskaja A.** Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. // *Verslas: teorija ir praktika*. - 2014, vol. 15(3), p. 245–253. – ISSN 1648-0627
47. **Staliūnaitė I.** Draudimo paslaugų formavimasis ir ne gyvybės draudimo rinka Lietuvoje. // *Jaunasis mokslininkas* – 2007, 5 p.
48. **Stoner J.A. F. Freeman E.R., Gilbert D.R.**, Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 662 p. – ISBN 9986-850-30-4
49. **Sturman M. C., Ford R.** Motivating Your Staff to Provide Outstanding Service. // *The Scholarly Commons*. - Cornell University School of Hotel Administration, 2011, 16 p. – ISBN 9781119200901
50. **Šajeva S.** Žinių darbuotojų motyvacija ir lojalumą įtakančių veiksnių nustatymas. // *Economics and management*. – 2007, No.12, p. 643-652. – ISSN 1822-6515
51. **Šalkauskienė L., Stankevičienė J., Gedvilienė M.** Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. - 2006. Nr. 1 (6), p. 156-162. – ISSN 1648-9098
52. **Šerikova A., Matuzienė I.** Darbuotojų poreikių stiprumo įvertinimas Šiaulių miesto privataus sektoriaus organizacijose. // *Socialiniai tyrimai*. - 2006, Vol. 2(8), p. 132 – 140. – ISSN 1392-3110
53. **Švagždienė B., Bradauskienė K., Perkumienė D., Čepienė K.** Lietuvos ir Vokietijos sveikatos draudimo lyginamoji analizė. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. - 2011, vol. 1(21), p. 124–134. – ISSN 1648-9098
54. **Thompson S., Mossialos E.** Regulating Private Health Insurance in the European Union: The Implications of Single Market Legislation and Competition Policy // *European Integration*. – 2007, Vol. 29, No 1, p. 89-107. – ISSN 0703-6337
55. **Vasiliauskas A.** *Verslo draudimas*. - Šiauliai: ŠU leidykla, 2003. – 190 p. – ISBN 9986-38-436-2
56. **Viningienė D.** Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. // *Regional formalion and development studines*. - 2012, No. 1(6), p. 161–170. – ISSN 2029-9370
57. **Vveinhardt J., Gulbovaitė E.** Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste. // *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*. – 2013, 4 (2), p. 143-162. – ISSN 2029-4573
58. **Vveinhardt J., Mituzienė R., Meškinė L.** Šiaulių įmonių naudojimas mokesčių lengvatomis už motyvuojančias įmokas darbuotojų naudai. // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. - 2008, vol. 4(20), p. 258–265. – ISSN 1648-8776

59. **Zelbaitė L.** Sveikatos apsaugos sistemos finansavimo modeliai: privatus sveikatos draudimas. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 63 p.

60. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. valdymo aspektai. // *Verslas, vadyba ir studijos*. - 2007, p. 105-117. – ISSN 0235-7186

Internetiniai šaltiniai:

61. **AB SEB bankas.** Sveikatos draudimas. URL: <https://www.seb.lt/verslo-klientams/darbuotoju-draudimas-ir-pensija/savanoriskas-sveikatos-draudimas> [žiūrėta 2016 09 10]

62. **ERGO Life Insurance SE.** Savanoriškas sveikatos. URL: <https://www.ergo.lt/lt/pages/verslo/sveikatos-draudimas-lietuvoje> [žiūrėta 2016 09 10]

63. **Compensa Life Vienna Insurance Group SE.** Sveikatos draudimas. URL: <https://www.compensalife.eu/LT/show.asp?docID=public.products.HI> [žiūrėta 2016 09 10]

64. **AAS „BTA Baltic Insurance Company“.** Darbuotojų sveikatos draudimas. URL: <https://www.bta.lt/lt/business/darbuotoju-sveikatos-draudimas#-nuo-kokiu-riziku-galima-apdrausti>

Zelbaitė L. Draudimo įrankių poveikis darbuotojų motyvacijai / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. D. Štreimikienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2016. – 72 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas darbuotojų motyvavimas kaupiamuoju gyvybės ir papildomu sveikatos draudimais. Pirmoje darbo dalyje atskleista darbuotojų motyvacijos koncepcija ir motyvavimo svarba bei jos būdai. Antroje dalyje pateikta draudimo sąvoka, kaupiamojo gyvybės draudimo ir papildomo sveikatos draudimo įrankių motyvavimo galimybės ir problematika. Analitinėje dalyje atlikta kaupiamojo gyvybės draudimo ir papildomo sveikatos draudimo juridinių asmenų duomenų statistinė analizė, rinkos tyrimas ir ekspertų vertinimas, siekiant išanalizuoti visuomenės požiūrį į darbuotojų motyvavimą šiais draudimais, esamą rinką ir ateities perspektyvas.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, pasitenkinimas darbu, kaupiamasis gyvybės draudimas, papildomas sveikatos draudimas

Zelbaitė L. The effect of insurance tools on employee motivation / Master's Work in International trade. Supervisor assoc. prof. dr. D. Štreimikienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2016. – 72 p.

ANNOTATION

In the master's final work life insurance and private health insurance were analyzed as tools for managing employee motivation. In the first part of this work employee motivation concept, methods and importance was revealed. In the second part insurance definition was explained and possibilities and issues of using life insurance and private health insurance as motivation tools. In the last part statistical data for the use of these motivation tools was analyzed and market survey made and results analyzed and compared to experts opinions for the purpose of finding out the public opinion on these tools, existing market and future possibilities.

Keywords: motivation, job satisfaction, life insurance, private health insurance

Zelbaitė L. Draudimo įrankių poveikis darbuotojų motyvacijai / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. D. Štreimikienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2016. – 72 p.

SANTRAUKA

Tarptautinės prekybos magistro baigiamojo darbo tema aktuali, nes dabartinėje darbo rinkoje jaučiamas poreikis išlaikyti vertingus darbuotojus ir juos motyvuoti, taip gerinti jų produktyvumą ir įmonės veiklos efektyvumą. *Tyrimo problema* - kokios yra galimybės sėkmingai motyvuoti darbuotojus naudojant draudimo įrankius Lietuvoje? *Tyrimo objektas* - darbuotojų darbo motyvacija, papildomas sveikatos draudimas ir kaupiamasis gyvybės draudimas. *Tyrimo tikslas*: nustatyti kaupiamojo gyvybės ir papildomo sveikatos draudimo įtaką darbuotojų motyvavimui Lietuvoje. Tyrimo tikslui pasiekti keliami *uždaviniai*: atskleisti darbuotojų motyvacijos koncepciją ir motyvavimo svarbą, pateikti kaupiamojo gyvybės ir papildomo sveikatos draudimų įrankių motyvavimo galimybes ir problematiką, išanalizuoti visuomenės požiūrį į darbuotojų motyvavimą šiais draudimais, ištirti esamą rinką ir ateities perspektyvas. Tyrimo metu atlikta: mokslinės literatūros analizė, sociologinių tyrimų (anketinės apklausos) duomenų analizė, statistinių duomenų apdorojimas, apibendrinimas, ekspertinis vertinimas. Tyrimo *hipotezė*: darbdavių taikomi draudimo įrankiai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Pirmoje dalyje atskleista darbuotojų motyvacijos koncepcija ir motyvavimo svarba bei jos būdai. Antroje dalyje pateikta draudimo sąvoka, kaupiamojo gyvybės draudimo ir papildomo sveikatos draudimo įrankių motyvavimo galimybės ir problematika. Atlikus metodologinį pagrindimą, analitinėje dalyje atlikta kaupiamojo gyvybės draudimo ir papildomo sveikatos draudimo juridinių asmenų duomenų statistinė analizė, rinkos tyrimas ir ekspertų vertinimas, siekiant išanalizuoti visuomenės požiūrį į darbuotojų motyvavimą šiais draudimais, esamą rinką ir ateities perspektyvas.

Iškelta hipotezė pasitvirtino iš dalies – šie draudimai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, egzistuoja palanki terpė šių alternatyvių motyvavimo priemonių rinkos plėtrai, platesniam taikymui, nes respondentai teigiamai vertino šias priemones, svarbu tik skirti pakankamai dėmesį darbuotojo poreikiams, suteikti išsamią informaciją darbuotojams apie šių draudimo produktų teikiamą naudą ir užkirsti kelią darbdavių piktnaudžiavimui kaupiamųjų gyvybės draudimų sutartimis, kai jos sudaromos tik dėl mokesčių lengvatų, sutartys nutraukiamos, perduodamos kitam darbuotojui.

Zelbaitė L. The effect of insurance tools on employee motivation / Master's Work in International trade. Supervisor assoc. prof. dr. D. Štreimikienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2016. – 72 p.

SUMMARY

Master's final work is relevant in current labor market, because companies feel the need to retain valuable, experienced employees, and to motivate them so their productivity increases and with it so does the company's results. The *problem* – what are the chances of using insurance tools to motivate employees in Lithuania. The *objects*: employee motivation, private health insurance, life insurance. The *aim* is to investigate the effect of life insurance and private health insurance on employee motivation in Lithuania. To achieve this these *tasks* were formulated: to define the concept and importance of motivation, possible methods, to reveal life insurance and private health insurance as possible motivators, to find out public view of these tools, existing market and future possibilities. Such methods were used: study of scientific literature and publications, statistical comparative analysis, aggregation and analysis of results, expert valuation. The *hypothesis*: insurance tools used by companies have a positive effect on employee motivation.

Life insurance and private health insurance were analyzed as tools for managing employee motivation. In the first part of this work employee motivation concept, methods and importance was revealed. In the second part insurance definition was explained and possibilities and issues of using life insurance and private health insurance as motivation tools. In the last part statistical data for the use of these motivation tools was analyzed and market survey made and results analyzed and compared to experts opinions for the purpose of finding out the public opinion on these tools, existing market and future possibilities.

The hypothesis was approved partially, with some conditions – these tools can have positive effect on employee motivation and job satisfaction, the market is favorable for broader application of these tools, provided the benefits are explained to employees fully, and the abuse, when employers use it only for tax incentives, contracts are terminated or transferred to other employees, of these tools is prevented.

PRIEDAI

ANKETA**Jūsų lytis?**

- Moteris
 Vyras

Jūsų amžius?
įrašykite skaičių**Gyvenamoji vieta**

- Vilnius
 Kaunas
 Klaipėda
 Šiauliai
 Panevėžys

Išsilavinimas

- Pradinis
 Vidurinis
 Profesinis
 Aukštasis

Jūsų vidutinės pajamos per mėn.?

- iki 500 eurų
 500-1000 eurų
 1001-1500
 virš 1500 eurų

Kiek vidutiniškai per mėnesį pajamų skirate savo sveikatai (vaistai, vitaminai, apsilankymai pas gydytojus, sporto klubai, masažai, sveikatinimo procedūros ir kt.)
įrašykite sumą

Kokią dalį savo mėnesinių pajamų vidutiniškai atsidedate, investuojate savo ateities (virš 60 m.) poreikiams?

įrašykite procentą nuo savo pajamų

Ar Jūsų darbdavys naudoja nematerialias skatinimo priemones (darbo telefonas, sveikatos draudimas, kelionės ir kt.)?

- Taip
 Ne

Ar Jūsų darbdavys naudoja materialias skatinimo priemones (pvz.: premijas už gerus rezultatus)?

- Taip
 Ne

Ar Jūsų darbdavys draudžia Jus papildomu sveikatos draudimu?

- Taip
 Ne

Ar papildomas sveikatos draudimas veikia kaip motyvuojanti priemonė darbuotojams?

- Taip
 Ne
 Nesu tikra(s)/ trūksta informacijos

Įvertinkite teiginius, kuo papildomas sveikatos draudimas motyvuoja darbuotojus.

(5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	1	2	3	4	5
Apsaugos sistema nuo ligų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apsaugos sistema nedarbingumo atveju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveikatos paslaugų kompensacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priemokų už medikamentus kompensacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė tikrintis sveikatą už tai nemokant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė nemokamai gydytis pasirinktose sveikatos įstaigose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė ne savo lėšomis įsigyti reikiamus vaistus, vitaminus, papildus ir kt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė lankytis pas įvairių sričių specialistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sveikatinimo paslaugos (masažai, sporto klubai, teniso kortai ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Įrašykite savo teiginį, kuo papildomas sveikatos draudimas motyvuoja darbuotojus, jei jo nebuvo sąraše.

neprivalomas klausimas

Papildomo sveikatos draudimo minusai darbuotojui.

(5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	1	2	3	4	5
Įsipareigojimas įmonei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnė atsakomybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesaugumo jausmas dėl gaunamos naudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Įrašykite kitą papildomo sveikatos draudimo minusą, jei jo nebuvo sąrašė.
neprivalomas klausimas

Kokia nauda įmonei teikia papildomo sveikatos draudimo suteikimas darbuotojui?

	1	2	3	4	5
Išlaikomi lojalūs darbuotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaunama finansinė nauda (didėja produktyvumas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geras įmonės įvaizdžio kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nėra mokesčių (darbo, socialinių, pelno ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mažesnis sergamumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Įrašykite savo teiginį apie įmonės gaunamą naudą suteikus papildomą sveikatos draudimą darbuotojui,
jei jo nebuvo sąrašė.

neprivalomas klausimas

Ar Jūsų darbdavys draudžia Jus kaupiamuoju gyvybės draudimu?

- Taip
 Ne

Ar darbdavio iniciatyva suteikiamas kaupiamasis gyvybės draudimas turi įtakos darbuotojų motyvacijai?

- Taip
 Ne
 Nesu tikra(s)/ trūksta informacijos

Įvertinkite teiginius, kuo kaupiamasis gyvybės draudimas motyvuoja darbuotojus.

(5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	1	2	3	4	5
Kaupiamos papildomos lėšos darbuotoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draudimo apsauga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė keisti investavimo kryptį (investicinis gyvybės draudimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantuotos palūkanos, be investavimo rizikos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikiama finansinė šeimos apsauga nelaimės atveju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Teikiama nuolatinė apsauga (visame pasaulyje, visą parą, darbo ir nedarbo metu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papildomos socialinės garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitalo kaupimas ateičiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emociniai veiksniai (pasitenkinimas darbu ir darbdaviu, įvertinimo jausmas ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irašykite savo teiginį, kuo kaupiamasis gyvybės draudimas motyvuoja darbuotojus, jei jo nebuvo sąrašė. neprivalomas klausimas					
<input type="text"/>					

Kaupiamojo gyvybės draudimo minusai darbuotojui.

(5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	1	2	3	4	5
Draudimo sutartis "pririša" darbuotoją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė darbdaviui draudimo sutartį (su sukauptą suma) perkelti kitam žmogui, taip negaunant jokios naudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės kontrolė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abstrakti, neapčiuopiama nauda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irašykite kitą kaupiamojo gyvybės draudimo minusą, jei jo nebuvo sąrašė. neprivalomas klausimas					
<input type="text"/>					

Kokią naudą įmonei teikia kaupiamojo gyvybės draudimo suteikimas darbuotojui?

(5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	1	2	3	4	5
Nėra mokesčių (darbo, socialinių, pelno ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geras įmonės įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išsaugomi vertingi darbuotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė disponuoti draudimo išmokomis, sukauptu kapitalu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irašykite savo teiginį apie įmonės gaunamą naudą suteikus kaupiamąjį gyvybės draudimą darbuotojui, jei jo nebuvo sąrašė. neprivalomas klausimas					
<input type="text"/>					

Ką rinktumėtės kaip darbuotojas:

- 100 eurų didesnę mėnesinę atlyginimą (į rankas)
- Papildomo sveikatos draudimo paslaugas už 250-300 eurų/mėn.
- Kaupiamąjį gyvybės draudimą su 173 eurų/mėn. įmoka (dalis kaupiasi, o kita dalis mokama už pasirinktas draudimines apsaugas)
- Papildomo sveikatos draudimo ir kaupiamojo gyvybės draudimo kombinaciją. Pvz. 73 eurų/ mėn gyvybės draudimui, 100 eurų sveikatos draudimui (paslaugų gaunama daugiau nei skirta įmoka)

Ką rinktumėtės kaip darbdavys:

- Pakelti atlyginimą darbuotojui 100 eurų (į rankas), kas kainuotų apie 173 eurus.
- Papildomą sveikatos draudimą už 100 eurų, be papildomų mokesčių. Galima nauda darbuotojui apie 200 eurų.
- Kaupiamąjį gyvybės draudimą su 100 eurų/mėn. įmoka, be papildomų mokesčių. Gaunama nauda darbuotojui priklauso nuo pasirinktų sąlygų
- Kombinaciją abiejų draudimo produktų.

ATLIKTŲ SKAIČIAVIMŲ LENTELĖS

1 lentelė. Crosstab

Count		Jūsų lytis?		Total
		Moteris	Vyras	
Ar papildomas sveikatos draudimas veikia kaip motyvuojanti priemonė darbuotojams?	Taip	105	81	186
	Ne	28	31	59
	Nesu tikra(s)/ trūksta informacijos	95	44	139
Total		228	156	384

2 lentelė. Pirsono χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatas

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,770 ^a	2	,012
Likelihood Ratio	8,834	2	,012
Linear-by-Linear Association	4,153	1	,042
N of Valid Cases	384		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,97.

3 lentelė. Φ (Phi) ir Kramerio V koeficientų skaičiavimo rezultatai

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,151	,012
	Cramer's V	,151	,012
N of Valid Cases		384	

4 lentelė. Pirsono χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatas

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	99,720 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	88,499	4	,000
Linear-by-Linear Association	50,240	1	,000
N of Valid Cases	384		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,68.

5 lentelė. Φ (Phi) ir Kramerio V koeficientų skaičiavimo rezultatai

Symmetric Measures		
	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,510	,000
Cramer's V	,360	,000
N of Valid Cases	384	

6 lentelė. Pirsono χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatas

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,049 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	13,650	1	,000		
Likelihood Ratio	16,533	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,010	1	,000		
N of Valid Cases	384				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,50.

b. Computed only for a 2x2 table

7 lentelė. Φ (Phi) ir Kramerio V koeficientų skaičiavimo rezultatai

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,198	,000
	Cramer's V	,198	,000
N of Valid Cases		384	

8 lentelė. Pirsono χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	72,082 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	68,239	1	,000		
Likelihood Ratio	55,712	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	71,895	1	,000		
N of Valid Cases	384				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,50.

b. Computed only for a 2x2 table

9 lentelė. Φ (Phi) ir Kramerio V koeficientų skaičiavimo rezultatai

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,433	,000
	Cramer's V	,433	,000
N of Valid Cases		384	

10 lentelē. Spirmeno koeficientai

Spearman's rho		Īsipareigojimas īmonei	Didesnē atsakomybē	Nesaugumo jausmas dēl gaunamos naudos	Īšlaikomi lojalūs darbuotojai	Gaunama finansinē nauda (didēja produktyvumas)
Īsipareigojimas īmonei	Correlation Coefficient		,668**			
	Sig. (2- tailed)		,000			
	N		384			
Didesnē atsakomybē	Correlation Coefficient	,668**		,575**		
	Sig. (2- tailed)	,000		,000		
	N	384		384		
Nesaugumo jausmas dēl gaunamos naudos	Correlation Coefficient		,575**			
	Sig. (2- tailed)		,000			
	N		384			
Īšlaikomi lojalūs darbuotojai	Correlation Coefficient					,583**
	Sig. (2- tailed)					,000
	N					384
Gaunama finansinē nauda (didēja produktyvumas)	Correlation Coefficient				,583**	
	Sig. (2- tailed)				,000	
	N				384	

11 lentelė. Spirmeno koeficientai

		Draudimo sutartis "prižiša" darbuotoją	Galimybė darbdaviui draudimo sutartį (su sukaupta suma) perkelti kitam žmogui, taip negaunant jokios naudos	Imonės kontrolė
Draudimo sutartis "prižiša" darbuotoją	Correlation Coefficient		,528**	,535**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N		384	384
Galimybė darbdaviui draudimo sutartį (su sukaupta suma) perkelti kitam žmogui, taip negaunant jokios naudos	Correlation Coefficient	,528**		,515**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	384		384
Imonės kontrolė	Correlation Coefficient	,535**	,515**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	384	384	

12 lentelė. Spirmeno koeficientai

		Geras įmonės įvaizdis	Išsaugomi vertingi darbuotojai
Geras įmonės įvaizdis	Correlation Coefficient		,577**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		384
Išsaugomi vertingi darbuotojai	Correlation Coefficient	,577**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	384	

13 lentelė. Kendall konkordancijos koeficiento ir Friedmano χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatai

N	8
Kendall's W ^a	,299
Chi-Square	19,133
df	8
Asymp. Sig.	,014

a. Kendall's Coefficient of Concordance

14 lentelė. Kendall konkordancijos koeficiento ir Friedmano χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatai

N	8
Kendall's W ^a	,484
Chi-Square	7,750
df	2
Asymp. Sig.	,021

a. Kendall's Coefficient of Concordance

15 lentelė. Kendall konkordancijos koeficiento ir Friedmano χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatai

N	8
Kendall's W ^a	,472
Chi-Square	15,100
df	4
Asymp. Sig.	,004

a. Kendall's Coefficient of Concordance

16 lentelė. Kendall konkordancijos koeficiento ir Friedmano χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatai

N	8
Kendall's W ^a	,303
Chi-Square	16,958
df	7
Asymp. Sig.	,018

a. Kendall's Coefficient of Concordance

17 lentelė. Kendall konkordancijos koeficiento ir Friedmano χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatai

N	8
Kendall's W ^a	,819
Chi-Square	19,650
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

18 lentelė. Kendall konkordancijos koeficiento ir Friedmano χ^2 kriterijaus skaičiavimo rezultatai

N	8
Kendall's W ^a	,238
Chi-Square	5,700
df	3
Asymp. Sig.	,127

a. Kendall's Coefficient of Concordance