

MOKI TAM, KAD LAIMĖTUM AR KAD NEPRALOŠTUM?

Gintarė Jurkševičiūtė

Kauno kolegija

Anotacija. Pastaruoju metu, praslinkus pasaulinės ekonominės krizės tamsiausiam periodui, Lietuvos darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, į jų lūkesčius, pasitenkinimą pačiu darbu ir saugia darbo aplinka. Atgavus nepriklausomybę ir tik pradėjus kurti lietuviško verslo aplinkai ir kultūrai, darbdaviai daugiausia dėmesio skyrė materialinei darbuotojų motyvacijai. Šiandien situacija yra gerokai pasikeitusi, ir jau kurį laiką ypatingai daug dėmesio susilaukia nematerialinių motyvacinių sistemų kūrimas organizacijose.

Šiame straipsnyje yra apžvelgiami psichologinio kontrakto teoriniai aspektai. Tai viena iš neseniai pradėtų tyrinėti ir taikyti motyvacijos teorijų. Psichologinis kontraktas – tai dvipusis ryšys/procesas, paremtas lūkesčių tarp darbuotojo ir darbdavio, kai abi pusės siekia naudoti ir geresnių rezultatų. Straipsnyje aptariamas psichologinio kontrakto tipai, išnagrinėtas psichologinio kontrakto „ledkalnio“ modelis. Psichologinio kontrakto pažeidimas ir darbuotojų – darbdavio lūkesčių nepateisinimas sudaro sąlygas psichologinio klimato blogėjimui, padidina ketinimus palikti organizaciją, sumažina pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą ir įsipareigojimus organizacijai bei didina cinišką požiūrį į ją.

Siekiant patikrinti, kokios nematerialios motyvacinės priemonės yra taikomos ir kurios iš jų motyvuoja darbuotojus Lietuvoje, buvo surengtas Fokus grupės tyrimas, kurio rezultatai taip pat pristatomi šiame straipsnyje. Fokus grupės tyrime buvo išsiaiškinta, jog darbuotojus Lietuvoje motyvuoja: naudoti, kurios gali būti perkamos (tokios kaip nemokama kava/arbata/vanduo, nemokami pietūs, sveikatos/gyvybės draudimas ir t.t.) ir moralinės motyvacinės priemonės (tokios kaip vadovo ir kolektyvo palaikymas, vadovo dėmesys, galimybė save realizuoti, karjeros galimybės, renginiai, šventės ir t.t.).

Įvadas

Prieš penkiolika metų psichologinis kontraktas tik mažai verslo psichologų ir organizacijos elgsenos profesionalų grupei turėjo reikšmę. Nuo tada tai tapo svarbiu objektu moksliniuose tyrimuose, kuriuos vykdė žmonių išteklių vadybos specialistai ir netgi kai kurie verslo lyderiai. Akademinė visuomenė (M. Rousseau, 1989; Conway ir Briner, 2009; Rosseau ir Dabos, 2004; Brian ir Robert, 2001) susitelkė į siaurus psichologinio kontrakto srities tyrimus, daugiausiai akcentuodami psichologinio kontrakto pažeidimų poveikį darbuotojo mąstysenai ir elgsenai.

Tam, kad būtų pritraukta ir išlaikyta aukštos kvalifikacijos darbuotojų komanda, reikia tinkamai išnaudoti vidinį organizacijos potencialą – žmogiškuosius išteklius. Žinoma, didelis atlyginimas motyvuoja, tačiau darbuotojai iš organizacijos tikisi ir kitokių motyvacinių priemonių. Dirbantys su žmogiškaisiais ištekliais akcentuoja psichologinio kontrakto panaudojimo svarbiausias tendencijas darbuotojų ir įdarbinimo organizacijų savitarpio santykiuose.

Tyrimo objektas – psichologinis kontraktas ir nemateriali motyvacija.

Tyrimo tikslas – atlikti psichologinio kontrakto, kaip proceso, analizę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti psichologinio kontrakto teorinius aspektus.

2. Fokus grupės apklausos pagrindu empiriškai iširti nematerialinės motyvacijos veiksmus.

Darbo metodai – mokslinės literatūros analizė bei fokus grupės nematerialinės motyvacijos tyrimas.

Psichologinis kontraktas

Pagrindinę žmogaus elgsenos priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi ir nuolat kinta. Motyvacinės priemonės, naudojamos organizacijoje, turi būti pritaikytos kiekvienam organizacijoje dirbančiam darbuotojui ir nuolatos keistis. Todėl tai, jog tam tikram organizacijos gyvavimo laikotarpiui pritaikyta motyvacinė sistema veikia, dar nereiškia, kad ji yra amžina ir jos keisti nebereiks. Taigi, vadovai tam tikrais periodais turi peržiūrėti organizacijoje esančią motyvacinę sistemą ir ją pritaikyti prie pasikeitusios situacijos.

Mokslinėje literatūroje (Lipinskienė, 2012) motyvacija apibrėžiama kaip tai, kas skatina individą pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų ir skatinanti tam tikrą jo elgseną, kuri sukelia įvairūs motyvai. Pagal Bučiūniene (1996), darbuotojų motyvavimo sistema apima tokias dalis: ambicingi įmonės tikslai, įmonės kultūra, pagrįsta visiems priimtinais vertybėmis, komunikacija/informavimas, pastovus kvalifikacijos kėlimas, personalo ruošimo ir

vystymo strategija, teisinga ir efektyvi atlyginimo už darbą sistema, geros darbo sąlygos ir darbo režimas, tinkamas vadovavimas.

Motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, įkūnijančios kasdienius vadovų ir darbuotojų ryšius. Nors pati motyvacija tyrinėjama jau daugiau nei 100 metų ir ji organizacijose pradėta taikyti seniai, tačiau tai dar nereiškia, kad kintančioje situacijoje – ypač technologijų amžiuje – galima taikyti tas pačias teorijas, kurios buvo kuriamos ir taikomas prieš visą amžių. Todėl šiame straipsnyje bus aptarta psichologinis kontraktas kaip procesas, kuris nėra sutartas ir aprašytas oficialose dokumentose (tokiose kaip darbo sutartis ar darbo vietos pareiginiai).

Psichologinio kontrakto apibrėžimas

Psichologinis kontraktas yra analizuojamas apie 50 pastarųjų metų, tačiau tik kelis paskutinius dešimtmečius mokslininkai ir vadovai tikrai susidomėjo šiais organizacijos ir darbuotojų ryšiais.

Taigi, kaip turėtų būti apibrėžiamas psichologinis kontraktas? Daugelis autorių bandė apibūdinti šią sąvoką. Rousseau (1989) psichologinį kontraktą apibrėžė kaip darbuotojo įsitikinimą, kad jį ir darbdavį sieja abipusis įsipareigojimas. Conway ir Briner (2009) apibrėžia šią sąvoką kaip mainus tarp darbuotojo ir organizacijos. Šie autoriai psichologinį kontraktą aiškina dviem būdais: kaip abipusį pažadą, įpareigojantį darbuotojus dirbti darbdaviui, ir darbuotojų reakcija į darbdavio pažadų sulaužymą. Psichologinis kontraktas yra naudingas abiem pusėms – tiek darbdaviui, tiek darbuotojui, nes padeda pasiekti geresnių rezultatų.

Šiuolaikiniai mokslininkai, diskutuodami apie psichologinį kontraktą, dažniau papildė savo pirmąjį negu kitaip apibrėžia psichologinį kontraktą. Taigi, galima sakyti, jog psichologinis kontraktas – tai dvipusis ryšys/procesas, paremtas lūkesčiais tarp darbuotojo ir darbdavio, kai abi pusės siekia naudoti ir geresnių rezultatų.

Psichologinis kontraktas gali būti skirstomasis į tris pagrindines tipus (Rousseau, 2004; Wellin, 2007):

- **Reliacinis psichologinis kontraktas** apibūtinamas sąvokomis lojalumas ir stabilumas. Darbuotojai su reliaciniu kontraktu yra labiau pasiruošę dirbti viršvalandžius (mokamus ar ne), padėti bendradarbiams darbo me-

tu ir remia organizacijos pokyčius, kuriuos jų darbdaviai mano esant reikalingais. Kita vertus, darbdaviai prisiima daugiau rizikos, kuri siejama su ekonomikos nestabilumu, dažnai apsaugantys darbuotojus nuo ekonomikos kritimų.

- **Sandorio psichologinis kontraktas** apibūdinamas sąvokomis siauros pareigos ir terminuoti ar trumpo laikotarpio darbo sutartis. Darbuotojai su sandorio kontraktu tvirtai laikosi specifinių darbo sąlygų ir, pasikeitus sąlygoms ar jei darbdavys nesilaiko savo sutarties sąlygų, susiranda kitą darbo vietą. Sandorio kontraktas dažnai sudaromas su darbuotojais, kurie nesuteikia organizacijai didelio konkurencinio pranašumo, arba organizacijose, kurios dirba nestabiliuose ekonominiuose rinkose.
- **„Hibridinis“/ subalansuotas psichologinis kontraktas** atsirado tik per pastaruosius metus. Subalansuotas kontraktas sujungia darbdavio įsipareigojimus ugdyti darbuotojus (nepriklausomai nuo to, ar tai vyks organizacijos viduje ar išorėje), tikintis, kad darbuotojai bus lankstūs bei prisitaikys prie ekonominės sąlygos pakitimų. Subalansuotas kontraktas leidžia pasidalinti rizika tarp darbuotojo ir darbdavio.

Kiekvienoje organizacijoje vyrauja tam tikri darbo santykiai, kurie paprastai apiforminami darbo sutartimi ar kitais panašaus pobūdžio kontraktais. Tuo tarpu psichologinis kontraktas yra viena iš darbo santykių apibūdinanti dalis. Svarbu ne tik darbuotoją aprūpinti darbui reikalingomis priemonėmis, tačiau reikia atsižvelgti ir į darbuotojų poreikius ir keliamus reikalavimus organizacijai, kad būtų pasiekti geresni rezultatai.

Kai dviejų šalių darbas priklauso vienas nuo kitos, tik bendras supratimas apie darbo sutarties sąlygas gali vesti prie gero darbo atlikimo žiūrint iš abiejų pusių perspektyvų (Rousseau, 1995). Šia prasme individualaus darbuotojo darbas priklauso nuo to, ar darbuotojas ir darbdavys žino, gerbia ir vykdo pažadus, prisiimtus kartu su psichologiniu kontraktu. Šis bendras supratimas veda prie santykių, kurie palengvina planavimą, koordinavimą ir efektyvų darbo atlikimą (Rousseau, 1995).

Teisingiausias psichologinis kontraktas būtų tuomet, kai abi pusės sutinka, kad egzistuoja teisingas balansas tarp davimo ir gavimo. Tai sunkiai įmanoma, kai yra daug paslėptų lūkesčių, todėl

svarbu, kad kuo daugiau darbdavio ir darbuotojo lūkesčių būtų aptarta ir įvertinta.

Psichologinį kontraktą įtakojantys veiksniai

Visus darbuotojo ir darbdavio santykius įtakoja tam tikri veiksniai. Ne išimtis ir psichologinis kontraktas. Psichologinį kontraktą veikia dvi pusės – darbdavys ir darbuotojas, siekdami savų tikslų. Toliau šiame skyriuje bus aptarti šie įtakos veiksniai.

Pirmasis veiksnys, įtakojantis darbuotojo ir darbdavio psichologinį kontraktą, yra darbuotojo motyvacija. Tai gali būti karjeros, uždarbio, pasiekimų motyvacijos. Kiekviena iš šių motyvacijų turi didelę įtaką psichologiniam kontraktui. Paprastai organizacija tikisi tapti besimokančia organizacija, taip suteikdama darbuotojui galimybę mokytis ir kilti karjeros laiptais. Negana to, motyvuoti darbuotojai ne tik galvoja kaip sukurti papildomą vertę organizacijai, bet ir kaip nepapildyti bedarbių gretų. Literatūroje yra aprašyta daugybė motyvavimo priemonių. Šios priemonės dažnai naudojamos praktikoje, tačiau kiekviena organizacija naudoja tik dalį šių priemonių.

Dar vienas svarbus veiksnys – pažadai ir jų laikymasis. Pažadų laikymasis yra subjektyvus dalykas, nes kiekviena pusė apie to paties pažado laikymąsi ar nesilaikymą gali turėti skirtingą supratimą. Organizacija pažadus gali pateikti įvairiais būdais – žodžiais, veiksmais, organizaciniais signalais. Svarbu, kad organizacijoje už pažadus atsakingi žmonės suprastų šių ženklų prasmę ir šie signalai būtų siunčiami tikslingai. Taip pat labai svarbu, kad vyktų bendravimas dėl psichologinio kontrakto pažadų ir jų būtų laikomasi tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo.

Įsipareigojimas – tai dar vienas psichologinį kontraktą įtakojantis veiksnys. Organizacija per tiesioginius vadovus gali vienašališkai keisti darbo sąlygas. Tačiau didžioji dalis organizacijos pakeitimų/pasikeitimų tiesiogiai veikia psichologinio kontrakto pasikeitimus. Taip pat ir organizacijoje vykstantys pokyčiai (tokie, kaip besikeičiančios aplinkos sąlygos ar darbuotojų įgyta patirtis) gali pakeisti psichologinį kontraktą. Prie organizacijos įsipareigojimų reiktų paminėti darbo saugumą, nes darbuotojams labai svarbu, kad jų darbo vieta būtų užtikrinta. Svarbus yra ir abipusis pasitikėjimas, kad nebus pažeistas psichologinis kontraktas. Atkinson (2007) atliktas tyrimas parodė, kad pasitikėjimas išreiškiamas visuose psichologinio kontrakto tipuose ir yra svarbus darbo santykiuose.

Dažnai tiesioginiai vadovai, atstovaujantys organizaciją, ir darbuotojai turi skirtingus lūkesčius. Todėl jų suderinimas yra dar vienas veiksnys, kuris įtakoja psichologinį kontraktą. Taip pat kiekviena pusė turi ir skirtingą požiūrį į kitos pusės lūkesčius ir jų patenkinami. Gali atsitikti taip, kad ne tik viena pusė nežino kitos pusės lūkesčio, bet ir lūkesčio pateisinimą kiekybės (per mažai – per daug, per retai – per dažnai) subjektyvumo.

Sels, Janssens, Van den Brande (2004) išskyrė šešis veiksnius, kurie veikia psichologinį kontraktą: apčiuopiamumas (aiškios psichologinio kontrakto nuostatos); apimtis (darbo ir laisvalaikio laiko santykis); stabilumas (kiek psichologinis kontraktas gali kisti be derybų tarp organizacijos ir darbuotojo); darbo santykių laikotarpis; keitimosi simetrija (kiek organizacijos ir vieno darbuotojo santykiai yra unikalūs); psichologinio kontrakto lygis (psichologinis kontraktas yra kontroliuojamas individualiu ar kolektyviniu lygmeniu). Tuo tarpu Tallman, Brunning (2008) atliko tyrimą remdamasis Sels, Janssens, Van den Brande (2004) rezultatai, tačiau išskyrė penkis kitokius veiksnius: darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, įsipareigojimas darbu, augimas, parama darbuotojui, valdymas organizacijoje.

Dar vienas veiksnys, įtakojantis psichologinį kontraktą, pokyčiai. Darbo vietą keičia įvairūs pokyčiai: pats darbas (daugiau darbuotojų dirba dalį darbo dienos, nebėra tokių griežtų darbo aprašų, atsirado funkcijų lankstumas); pačios organizacijos sumažėjo (tai reiškia, kad darbuotojai turi padaryti daugiau ir efektyviau, kiekvienas darbuotojas turi daugiau atsakomybės); rinkos, technologijos ir produktai nuolat kinta (klientai tampa reiklesni, didėja kokybės ir aptarnavimo standartai); technologijos ir finansai tampa mažiau svarbūs kaip kompetencijos privalumas („žmonių kapitalas“ tampa daug svarbesnis verslui žinių ekonomikos sąlygomis); tradicinė organizacijos struktūra tampa taki (komandos dažniau tampa pagrindiniais organizacijos blokais, reikalingi nauji darbo metodai, kurie būtų pritaikyti organizacijoje). Taigi, dėl šių pakeitimų darbuotojas tampa svarbia organizacijos dalimi, todėl darbo vietos/rinkos kitiškai tampa veiksniais, įtakojantys psichologinį kontraktą. Darbo kintamumo veiksnys turi didesnės ar mažesnės įtakos abiems arba vienai iš psichologinio kontrakto pusių. Rinkos pokyčiai darbdavį veikia tuo, kad jis privalo uždirbti apyvartinių lėšų, iš kurių organizacija veiks. Dėl sumažėjusios/padidėjusios rinkos darbdavys gali keisti ne tik psichologinį kontraktą su darbuotoju, bet ir gali jį iš viso nutraukti.

ti. Darbuotojus rinkos pokyčiai veikia per darbo rinkos pokyčius – ar darbuotojas lengviau/sunkiau gali susirasti naują darbą. Taip pat produktų kainų padidėjimas gali priversti darbuotoją keisti psichologinio kontrakto turinį.

Kitas aptariamas veiksnys – besikeičiantys darbo santykiai. Tradicinis psichologinis kontraktas apibūdinamas kaip darbuotojo įsipareigojimas dirbti mainais už darbdavio suteiktą darbo vietą – dažnai „darbą visam gyvenimui“. Tačiau, prasidėjus globalizacijai, šie santykiai pasikeitė. Dabar į darbo santykius dažniau įtraukiamas teisingas darbo užmokeskis, darbdavio elgesys, galimybės darbuotojui mokytis ir tobulėti. Tyrimai parodė, kad visgi tai nevisiškai pakeitė psichologinį kontraktą. Darbuotojai vis vien yra pasiryžę būti lojalūs (gal ne tiek organizacijai, kiek savo darbo komandai), tačiau jie taip pat vertina ir darbo saugumą. Pasikeitė ne psichologinis kontraktas, o jo sudedamosios dalys. Tačiau dėl šių priesašių pasikeitė ir darbo santykiai.

Nepakanka abiejų šalių lūkesčius aptarti tik tuomet, kai yra priimamas naujas darbuotojas ar organizacijoje vykdomi pokyčiai. Dažnai susidariusių lūkesčių „paketas“ yra labai individualus ir kintantis. Keičiantis darbuotojo įgūdžiams, žinioms, kinta ir vadovo lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu. Tuomet galimas pokalbis su darbuotoju aptariant pasikeitusius darbdavio ir darbuotojo lūkesčius bei naujus įsipareigojimus. Taip pat gali būti naudojamas Woods (1993) darbuotojų lūkesčių procesų valdymas, išskiriantis 3 pagrindinius komponentus, kurie taip pat gali būti pritaikyti ir darbdavių lūkesčių proceso valdymui:

- Išsiaiškinti ir suprasti darbuotojų turimus lūkesčius ir pamatuoti ar jie atitinka realybę: nusakyti lūkesčius pačių darbuotojų žodžiais bei remiantis šiais duomenimis sudaryti ir vykdyti darbuotojų apklausą.
- Išanalizuoti surinktus duomenis, siekiant suprasti organizacijos stiprybes ir silpnybes atitinkant darbuotojų lūkesčius. Išanalizavus šiuos duomenis paruošti ataskaitas visiems skyriams ir apibendrinti makro problemas, kurios turėtų būti sprendžiamos organizacijos valdyme, bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį darbuotojams.
- Sumažinti esančius skirtumus tarp lūkesčių ir organizacijos pajėgumų. Išanalizavus makro ir skyrių kilusias problemas sudaryti pla-

ną, kaip jas spręsti ir to plano laikytis. Ir toliau užtikrinti bendradarbiavimą su darbuotojais.

Mokslininkų (Raja, Johns, Ntalains, 2004) atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad vienas veiksnys, įtakojančias psichologinį kontraktą, yra darbuotojų charakteriai. Jie išskyrė šešias savybes veikiančias psichologinį kontraktą: ekstraversija, sąmoningumas, neurotizmas, savigarba, nuosavybės jausmas, kontrolės padėtis/ vieta. Taigi, individuali asmenybė veikia psichologinį kontraktą. Kiekvienam darbuotojui turėtų būti sudaryti skirtingi psichologiniai kontraktai. Tačiau svarbu paminėti, kad psichologinį kontraktą įtakoja ne tik darbuotojų charakteris, bet ir organizacijos charakteristikos (dydis, darbo šaka, kultūra ir t.t.), politika bei praktika. Didelėje organizacijoje tikriausiai su kiekvienu darbuotoju skirtingas psichologinis kontraktas nėra sudaromas, tačiau dažnai sudaromas bendras psichologinis kontraktas darbuotojų grupei.

Žmonių išteklių vadyba, kuri, darbuotojų manymu, yra neteisinga, taip pat veikia psichologinį kontraktą. Organizacijos pažadėtass vertybes ir žmonių išteklių politiką turėtų remti žmonių išteklių skyrius organizacijoje, suteikdamas mokymosi galimybes, sukurdamas šeimai palankią darbo aplinką, sudarydamas karjeros ir paaukštinimo galimybes. Tačiau realybėje darbo praktika ir darbo vadybos sistema kinta: sparčiai plėtojami augančius veiklos poreikiai, naudojami riboti ištekliai ir intensyvėja darbas. Kiekvieno darbuotojo įdedamos pastangos taip pat gali įtakoti psichologinio kontrakto turinį.

Taip pat psichologinį kontraktą įtakoja darbuotojų ir socialiniai veiksniai. Vienas iš tokių veiksnių – kitų požiūris (pvz, bendradarbių, šeimos narių). Taip pat nereiktų pervertinti ankstesnės darbinės patirties ar buvusio psichologinio kontrakto pažeidimo. Visi šie veiksniai įtakoja darbuotojų požiūrį į psichologinį kontraktą ir psichologinio kontrakto nuostatų įvertinimą.

Psichologiniam kontraktui įtaką gali daryti tiesioginio vadovo paramos stoka. Nors darbuotojai mano, kad psichologinį kontraktą sudaro su organizacija, tačiau už kontraktą atsakingi tampa tiesioginiai vadovai. Taigi, tiesioginio vadovo klaidas darbuotojai interpretuoja kaip psichologinio kontrakto pasikeitimą ar pažeidimą, nors, gal būti, kad tiesioginis vadovas nežino apie tikslias psichologinio kontrakto sudarymo sąlygas.

Psichologinio kontrakto pažeidimas, darbuotojų – darbdavių lūkesčių nepateisinimas

Empiriniai tyrimai rodo, kad psichologinio kontrakto pažeidimas sudaro sąlygas psichologinio klimato blogėjimui, didina ketinimus palikti organizaciją, mažina pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą organizacija, įsipareigojimus jai ir didina cinišką požiūrį į organizaciją (Coyle-Sharpio, 2008). Darbuotojas gali netgi pradėti elgtis ne pagal organizacijoje priimtą elgesio kodeksą.

Lambert, Edwards, Cable (2003) išskyrė šešis paskatinimus, kurie nurodo, kaip darbuotojai vertina savo darbo lūkesčius: atlyginimas – pirminis atlygis už darbuotojo skiriamą laiką ir pastangas; pripažinimas iš vadovo – patvirtina ir nurodo galimus didesniu ateities atlygius; galimybė sukurti santykius su bendradarbiais – leidžia patenkinti žmogaus norą socialiai bendrauti su kitais žmonėmis; darbo įvairovė – leidžia darbuotojui įgyti vertingos ir praturtinančios patirties; mokymai ir įgūdžių lavinimas – leidžia darbuotojui padidinti įsidarbinamumą ateityje ir gali suteikti tam būdingus atlygius.

Gali būti dviejų tipų psichologinio kontrakto pažeidimai (Robinson&Morisson, 2000): kuomet darbdavys žino apie darbuotojo lūkesčių, bet jų nepildo; arba gali būti, kad darbdavys ir darbuotojas turi skirtingą požiūrį į tą patį veiksni. Bet kuriuo atveju psichologinio kontrakto pažeidimas veda prie to, kad skiriasi tai, kas buvo žadėta (ar supras-ta, kad žadėta) ir tai, kas ištikrųjų įvyko.

Psichologinio kontrakto pažeidimas gali turėti blogas pasekmes abiem pusėm, pvz., psichologinio kontrakto sulaužymas turi įtaką darbo pasitenkinimui, organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų elgsenai (Robinson, Rousseau, 1994). Kuo daugiau darbuotojai pažeidžia kontraktą, tuo mažiau jie yra įsipareigoję organizacijai ir jų darbo rezultatai vadovų atžvilgiu menkai įvertinti (Lester et al, 2002). Psichologinio kontrakto pažeidimo pasekmės gali būti: psichologinio klimato pablogėjimas, sukeltos neigiamos emocijos (pyktis, smurtas, depresija ir t.t.), sabotazas, darbuotojo išėjimas iš organizacijos. Kai darbuotojui nepavyksta įgyvendinti savo įsipareigojimų, darbuotojai atsisako bandyti atstatyti santykių pusiausvyrą. Tuo tarpu kiti autoriai (Robinson&Morisson, 2000) mano, kad ne visada gali būti tokia emocionali reakcija į psichologinio kontrakto pažeidimą.

Psichologinio kontrakto pažeidimas taip pat įta-koja ir darbdavį. Šis pažeidimas dažniau pasireiškia

„aukšto pasitikėjimo“ santykiuose tarp darbdavio ir darbuotojo, dėl darbdavio ir darbuotojo neformalaus bendravimo bei aukštos emocinės investicijos į šiuos santykius. Psichologinio kontrakto pažeidimas meta išūkį šiems dinaminiam santykiams bei veda prie formalaus bendravimo. Darbdaviai taip pat patiria neigiamas emocijas, tokias kaip stiprus pyktis, išdavystė ar liūdesys. Tačiau po psichologinio kontrakto pažeidimo darbdavių pagrindinis tikslas yra sumažinti žalą ir šių įvykių įtaką verslo eigai bei siekis netapti „blogu“ darbdaviu darbuotojų akyse (Nadin, Williams, 2012).

Taip pat svarbu pažymėti, kad psichologinio kontrakto pažeidimo svarba priklauso nuo individualaus darbuotojo ar darbdavio interpretacijos ar šio pažeidimo prasmės suvokimo (Morrison, Robinson, 1997). Šie procesai leidžia asmeniui įvertinti pažeidimo dydį: jo neigiamas pasekmes, priežastis (pvz., ar kita pusė tai padarė tikslingai ar ne). Taigi, tas pats pažeidimas gali būti įvertinamas vienoje vienoje situacijoje ir kitaip – kitoje.

Dažnai psichologinio kontrakto pažeidimas būna dėl to, kad darbdavys ir darbuotojas mano, kad kita pusė žino ir supranta jų lūkesčius ir tikisi, kad juos išpildys. Tačiau dažnai pasitaiko, kad šie lūkesčiai nėra taip paprastai identifikuojami. Taigi, psichologinio kontrakto pažeidimas ne visada yra tyčinis, jis gali būti pažeidžiamas tiesiog nežinant kitos pusės lūkesčių.

Autoriai (Chen, Tsui, Zhong, 2008) mano, kad psichologinio kontrakto ir darbdavio – darbuotojų lūkesčių pažeidimas turėtų būti tiriamas iš abiejų pusių perspektyvų. Psichologinio kontrakto pažeidimas dažnai yra tiriamas tik kaip darbdavio lūkesčių pažeidimas. Kitas neatitikimas literatūroje, minėtų autorių nuomone, yra individualūs skirtumai tarp psichologinio kontrakto pažeidimo ir suvokimo, kad psichologinis kontraktas yra pažeistas.

Fokus grupės tyrimas

Norint pagrįsti/patvirtinti teorinius teiginius apie psichologinio kontrakto panaudojimo galimybes Lietuvos įmonėse buvo suburta Fokus grupė, kurioje autorius su kolegomis Gražina Anckaitienė, Viltė Liaugodienė, Vaiva Vaidelė atliko tyrimą apie nematerialinę darbuotojų motyvaciją. Jame dalyvavo septyni dalyviai iš skirtingų Lietuvos įmonių. Fokus grupės dalyvavo šie respondentai:

- Įmonės vadovas
- Du skyriaus vadovai

- Pardavimų vadybininkė
- Personalo skyriaus vadovė
- Du padalinio vadovės

Jie buvo apklausiami kaip darbuotojai, o ne kaip vadovai. Visiems respondentams buvo užduotas klausimas: „Kas Jus motyvuoja – be atlyginimo – geriau ir kokybiškiau dirbti“. Moderatorius tyrimo eigoje stengėsi, kad grupės dalyviai nenukryptų nuo temos. Visi tyrimo dalyvių teiginiai, išsakyti nematerialinės motyvacijos tema, buvo registruojami. Tyrimo dalyviai, išvardinę motyvacijos priemones, jas suskirstė į dvi grupes: tos priemonės, kurios gali būti perkamos/apmokos, ir tas, kurių apčiuopti lyg ir negalime.

Pirmiausia aptarsime priemonės, kurios bus darbdavio perkamos/apmokamos. Darbuotojai išskyrė darbo vietoje esančią nemokamą kavą, arbatą, vandenį. Tai organizacijai gali kainuoti ne tiek ir daug, tačiau darbuotojus tai motyvuoja, nes jiems patiems nereikia leisti pinigų. Kitas dalykas – nemokamas maitinimas (pvz., pietūs) darbo metu. Tai darbuotojams, kaip ir kavos/ vandens/ arbatos nemokamas skyrimas, leidžia sutaupyti pinigų. Tai ypač svarbu tiems darbuotojams, kurie gauna nedidelį darbo užmokestį.

Kita motyvavimo priemonė – kas mėnesį apmokamas tam tikras kiekis darbuotojo automobilio kuro kelionei į darbą. Tiems, kurie automobilių neturi, gali būti nuperkamas nuolatinis mėnesinis autobuso/troleibuso bilietas, samdomas autobusiukas, atvežantis darbuotojus iš įvairių miesto rajonų į darbą, o po darbo parvežantis į namus. Tačiau šis variantas labiau tinka toms įmonėms, kurių darbo patalpos yra toliau už miesto ir viešasis transportas nevažiuoja arba važiuoja labai retai. Be transporto išlaidų organizacija gali apmokėti mobilaus telefono sąskaitas ar sveikatos ir/ar gyvybės draudimą. Nors organizacijai tai kainuotų daugiau nei kavos/ arbatos/vandens pirkimas, tačiau ir darbuotojai tapę lojalesni.

Dar viena priemonė, kurią Fokus grupės dalyviai priskyrė prie perkamų/apmokamų motyvacinių priemonių, yra dovanos. Šios dovanos gali būti teikiama jubiliejų ir metinių švenčių proga. Buvo išskirtos tokios dovanos kaip gėlės, kvietimai į teatrus ar konkursus, kelionės, kelialapiai į sanatorijas, vykdomos loterijos. Tokios dovanos ne tik pamaltonina darbuotojus, bet ir suteikia tam tikrą materialinę paskatą geriau ir kokybiškiau dirbti.

Kitos priemonės, kurias išskyrė Fokus grupės dalyviai, buvo moralinės motyvacinės priemonės.

Pirmąjį dalyką, kurį jie išskyrė, buvo vadovo bei bendradarbių palaikymas ir paslaugumas. Vadovas ir kolektyvas svarbūs darbo kokybei bei motyvacijai, nes sukuria teigiamą darbinę aplinką. Prie šių dalykų Fokus grupės dalyviai priskyrė ir bendradarbių draugystę, kuri taip pat sukuria teigiamą darbinę atmosferą. Vadovo dėmesys ir palaikymas gali labai motyvuoti darbuotojus gerai ir kokybiškai dirbti, nes kitaip darbuotojai gali jaustis, jog nuo jų niekas nepriklauso ir tai gali tapti demotyvacijos veiksmu.

Be teigiamos darbinės aplinkos svarbu ir pati darbo vieta, darbo įrankiai. Pastarieji turėtų būti sudėlioti tam tikra tvarka – tvarkingai ir tradiciškai sudėlioti. Tai būtina, kad ir ilgai įmonėje dirbantis žmogus, ir naujai į ją įsiliejęs galėtų lengvai rasti darbo įrankius ir laisvai jais naudotis. Kitas dalykas, apie kurį dažnas vadovas nepagalvoja, darbo vieta. Yra žmonių, kuriems darbo vietoje patinka sėdėti arčiau lango ar arčiau durų, šalia ar priešais kolegą, su kuriuo dalinasi kabinetą. Nors tai smulkmenos, tačiau darbuotojui gali sukelti patogumo jausmą ir skatinti geriau dirbti.

Svarbu, jog aukščiausiojo lygio vadovas atsižvelgtų į žemesnio lygio vadovo nuomonę priimant bendradarbius į jo skyrių, nes tai taip pat parodo vadovo paramą ir palaikymą, kaip ir galimybę inicijuoti idėjas ar priimti sprendimus. Tai taip pat veda prie dar vienos išreikštos minties, jog darbuotojams yra suteikiama galimybė save realizuoti bei jaustis naudingam organizacijai.

Papildomos atostogų dienos, kurios gali būti suteiktos darbuotojams, ar galimybė išeiti iš darbo anksčiau, kai darbuotojui to reikia, irgi motyvuoja. Taip darbuotojas žino, jog įvykus nelaimėi – susirgus ar užsiregistravus pas gydytoją – galės iš darbo išeiti anksčiau, kad susitvarkytų neatidėliotinus reikalus. Gali būti sukurtas lankstus darbo grafikas, kuris svarbus šeimą sukūrusiems jauniems darbuotojams, nes reikia nuvežti vaikus į darželį/mokyklą, juos pasiimti ar susirgus – prižiūrėti. Tam gali padėti galimybė darbą atlikti nuotoliniu būdu – darbuotojai griežtų darbo valandų darbe neturi, tačiau užduotis atlieka iš namų, kai to reikia.

Įmonės stabilumas, o ypač darbuotojų žinojimas, jog įmonė netolimoje ateityje nebankrutuos ir jų darbo vieta yra saugi, taip pat skatina darbuotojus. Tuo atveju, kai įmonė žino savo rinką ir padėtį toje rinkoje, darbuotojai taip pat jaučiasi saugūs ir motyvuoti gerai dirbti. Tokioje organizacijoje turėtų būti sudaromos karjeros galimybės, kuriomis

darbuotojas galėtų pasinaudoti. Tai buvo ypač svarbu jaunesniems Fokus grupės dalyviams. Galimybė tobulėti, mokytis ir būti lojaliu organizacijai labai aktuali, nes kitaip jaunas darbuotojas organizacijos greitai pakeis tik tam, kad atsivertų karjeros galimybes.

Kaip jau buvo minėta, labai svarbūs yra mokymai, seminarai, kursai. Tai padeda darbuotojui tobulėti ne tik kaip specialistui, bet ir kaip asmenybei. Tuo labiau, jei mokymus praveda vidiniai „resursai“, kurie kainuoja mažiau nei mokymai išorėje. Negana to, Fokus grupės dalyviai pripažino, jog svarbu, kad organizacija pripažintų darbuotojų jau turimas žinias ir kvalifikaciją, įgytus kitose darbo vietose.

Kitas išskirtas motyvacijos veiksnys buvo įmonės ar skyriaus rezultatų aptarimas bendrame susirinkime. Susirinkimas neturi užtrukti ilgai, tačiau nuolatiniai trumpi susirinkimai būtina. Jie padeda vadovams pasidžiaugti pasiektais rezultatais, padėkoti už gerą darbą visiems darbuotojams ar išskirti keletą jų. Vieno žmogaus pagyrimas susirinkimo metu motyvuoja ne tik tą darbuotoją, bet ir visus kitus darbuotojus. Žinoma, nepasiekti rezultatai taip pat turėtų būti aptarti per šiuos susirinkimus, kad darbuotojams būtų aišku, kur link reikia dirbti. Grižtamasis ryšys apie gerus ir blogus pasiekimus turėtų būti išreiškiamas ne tik bendrų susirinkimų metu, bet ir individualių pokalbių metu. Ilgiau trūkiantys susirinkimai turėtų taip pat turėti būti vykdomi. Jų metu būtų išrinktas ir paskelbtas mėnesio ar metų darbuotojas, darbuotojams įteikiami garbės raštai ar dovanos. Darbuotojai turėtų galėti per šiuo susirinkimus laisvai reikšti savo nuomonę ir idėjas, o naujos idėjos apsvaistytos kaip galimybės pagerinti darbą ar jo aplinką.

Įvairūs įmonės organizuojami renginiai ir šventės taip pat gerai nuteikia darbuotojus ir juos motyvuoja. Vasaros šventė, Kalėdinis ar Velykinis renginiai, gimtadienio, Valentino dienos ar Užgavėnių šventinės tradicijos sustiprina kolektyvo dvasį, išlaisvina ir lavina kūrybiškumą, padeda užsimegzti tarpusavio ryšiams. Tai, kaip ir komandos kūrimo renginiai, padeda bendradarbiams suprasti vienas kitą, lengviau bendrauti ir atrasti problemų sprendimo būdus. Įvairios šventės ir renginiai leidžia darbuotojui suprasti jog jis yra vertinamas, bei suteikia vadovui galimybę renginio metu parodyti dėmesį.

Visos minėtos priemonės galėtų padėti vadovui geriau motyvuoti savo darbuotojus. Visos priemonės kainuoja, tačiau grąža iš motyvuotų darbuoto-

jų yra didesnė nei iš nemotyvuotų darbuotojų. Priemonės, kurios motyvuotų kiekvieną darbuotoją individualiai, turėtų būti tinkamai ir laiku naudojamos. Aišku, kad dėmesys darbuotojui turi būti nuolatinis, o ne tik tuomet, kai darbuotojų efektyvumas ir darbo kokybė krenta. Kitas dalykas, kuris motyvacinėje sistemoje turi daug reikšmės – tai komunikacija. Norint, jog motyvacija teigiamai paveiktų darbuotojus – apie motyvacinę sistemą ir jos priemones turi būti skelbiama.

Fokus tyrimas patvirtino, kad psichologinis kontraktas yra labai svarbus darbuotojo ir darbdavio santykiuose, nes respondentų atsakymuose dominavo tie patys mokslininkų išskirtus psichologinio kontrakto teiginiai.

Išvados

1. Mokslinėje literatūroje įvairiai apibrėžiama psichologinio kontrakto sąvoka. Išanalizavus autorių, kurie tyrė psichologinio kontrakto sąvoką kaip reiškinį, buvo suformuluotas psichologinio kontrakto apibrėžimas. Galima teigti, kad psichologinis kontraktas – tai dvipusis ryšys/procesas, paremtas lūkesčiais tarp darbuotojo ir darbdavio, kai abi pusės siekia naudoti ir geresnių rezultatų. Skiriami trys pagrindiniai psichologinio kontrakto tipai: sandorio, reliacinis ir „Hibridinis“/ subalansuotas. „Hibridinis“/ subalansuotas psichologinio kontrakto tipas apjungia pirmuosius du ir pradėtas taikyti tik pastaraisiais dešimtmečiais. Priklausomai nuo organizacijų formų/stilių, ateities pokyčių, numanoma, kad kis ir psichologinis kontraktas.
2. Įvyko Fokus grupės diskusija, kurioje dalyvavo septyni respondentai – aukštesnio ir žemesnio lygio vadovai, kurie buvo apklausiami kaip darbuotojai. Kiekvienas jų išreiškė savo nuomonę apie nematerialias motyvacinės priemones, kurios juos motyvuotų darbe be darbo užmokesčio. Buvo išvardinta daug motyvacinių priemonių, kurios, jų nuomone, gali būti vienaip ar kitaip pritaikytos organizacijose. Reiktų atkreipti dėmesį, kad organizacija, norėdama panaudoti kai kurias iš šių priemonių, turės daugiau išlaidų, nei naudodama jai įprastas. Dėl šios priežasties organizacija, priklausomai nuo savo turimų išteklių, turėtų taikyti tas motyvacinės priemonės, kurias leidžia organizacijos biudžetus. Priemonės turėtų būti taikomos tinkamu laiku ir vietoje, nes tik taip galima pasiekti geriausio rezultato.

Nereiktų paminėti, kad darbuotojui turi būti rodomas nuolatinis dėmesys, o ne tik tada, kai organizacijos rezultatai blogėja.

Literatūra

1. Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, vol. 29, nr. 3, 227–246.
2. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Bala, I. (2013). The Psychological Contract: The Changing Nature of Employee – Employer Expectations, *International Journal of Management & Information Technology*, vol. 3, no.1.
4. Brian P., N., Robert J., P. (2001). The Just Workplace: Developing and Maintaining Effective Psychological Contracts, *Review of Business*, 5–8.
5. Bučiūnienė, I. (1996). Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės, *Socialiniai mokslai. Vadyba*, Nr. 4, 7–11.
6. Bučiūnienė, I., (1996). *Personalo motyvavimas*, Kaunas.
7. Bučiūnienė, I. (1996). Šiuolaikiniai darbuotojų motyvavimo metodai, *Technologija, Kaunas, Inžinerinė ekonomika Mokslo darbai*, VII, 29–32.
8. Business Ball, Psichologinio kontrakto „ledkalnio“ modelis [žiūrėta:2014.11.03]: <<http://www.businessballs.com/psychological-contracts-theory.htm>>
9. Chen, Z. X., Tsui A. S., Zhong, L. (2008). Reaction to psychological contract breach: a dual perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 527–548.
10. Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*, 16, 646–667.
11. Conway, N., & Briner, R.B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and are the main challenges?, in G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71–130, Chichester, UK: Wiley.
12. Coyle – Shapiro, J., A-M.(2008). *Psychological Contracts*. Barling, J& Cooper, C., *Handbook of Organizational Behavior*, Sage.
13. Coyle-Sharpio, J. A-M., & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11: 1–18.
14. Dabos, G.E., Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 1, 51–72.
15. De Vos, A., Buyens D., Schalk R. (2011). Antecedents of the psychological contract: the impact of work values and Exchange orientation on organizational newcomers' psychological Contracts.
16. Halvorson, H., G., Higgins, T., E. (2013). Do You Play to Win – or to Not Lose?, *Harvard Business Review*, 117–120.
17. Lambert, L. S., Edwards, J. E., Cable, D. M. (2003). Breach and Fulfilment of the Psychological Contract: a Comparison of Traditional and Expanded Views, *Personnel psychology*, 56, 895–934.
18. Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., & Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervision and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 39–56
19. Lipinskienė, D. (2012). Motyvuojanti atlygio sistema: vadovėlis, *Technologija, Kaunas*.
20. Milward, L., J., Brewerton, P.M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the 21st century?, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 15, 1–62.
21. Morrison, E.W., Robinson, S.L.(1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 226–256.
22. Nadin, J., S., Williams, C., C.(2012). Psychological contract violation beyond an employees' perspective. The perspective of employers, Emerald Group Publishing Limited, *Employee Relations*, Vol. 34, No. 2,.
23. Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts, *Academy of Management Journal*, 350–367.
24. Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 37:137–152.
25. Robinson S.L., Morrison E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, *Journal of Organizational behavior*, 21, 525–546.
26. Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements, Thousands Oaks, CA: Sage.
27. Rousseau D. M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
28. Rousseau D., M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate, *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.

29. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas: vadovėlis*, Technologija, Kaunas.
30. Sels, L., Janssens, M., ir Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimension. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461–488.
31. Sonnenberg, M., Koene, B., Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees. A multi-level study, *Personnel Review*, vol. 40, No. 6, 664–683.
32. Tallman, R. R. J., Bruning, S., N. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 6, 688–712.
33. Navardauskienė, R. (2001). Verslo banga, prieiga per internetą <žiūrėta 2014.04.20>: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc702356c>
34. Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract. Using the Personal Deal to Increase Business Performance*, Great Britain, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
35. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija*. T. 18, Nr. 4, 105–116.

DO YOU PAY TO WIN – OR TO NOT LOSE?

Summary

Economy crisis has been passed for few years now. So, organizations can concentrate on other things than planning the organization budget and earning profits in Lithuania now. Of course, planning organization budget and earning bigger profits are very important for all organizations. But work market becomes more competitive and organization has to pay attention for their good and best specialist to stay in organization and do not search for new job in other organizations. Therefore, employers began to pay attention to their employees, their expectations, if they are satisfied of their own job and most important if work environment is safe for employees. That can help improve employees' jobs and productivity of the job. When Lithuania got its independence back and business environment and culture was created employers pay most of their attention to employee's tangible motivation. Today, situation has been changed in employee's motivation field. Now organizations have been creating motivation systems which have not been based only on money. Employers more often understand that salary is not the only way to make employees work harder. More often they understand that employees need more than good salary.

In this article have been overview psychological contract theoretical aspects. This motivation theory was started to study around fifty years ago. Scientist only recently get interested in this motivation theory and managers started used it in practice. There was discussed some of the psychological contract concepts in this article. Finally, psychological contract was defined as double – sided connection/process based on employer and employee expectations during which both sides want to get as much as possible benefits and reach better work results. There were discussed factors which influenced psychological contract, its characteristic. Psychological contract violation and employer – employee expectation justification make condition to psychology climate becoming worse, employees leaving the organization, reduced job and organization satisfaction, less commitment and loyalty for organization and cynical view towards the organization. That can influence good specialist work. Because of the bad motivation system, psychological contract violation or employer – employee expectation justification organization can lose good specialist and create poor image of organization in the society.

There was made a research based on Focus group discuss in which was seven people. There was tried to reveal intangible motivation instrumentalities which are motivating Lithuania employees. Results of this search have been introduced in this article. There has been find out that Lithuania employees are motivated by these instrumentalities: free coffee/tea/water at work, possibility to eat at work cafeteria for free or less than in other places, additional vacations, flexible work schedule, career possibilities, trainings/seminars/courses, meetings, traditions and ect. So, all organizations should spend some money and effort on intangible motivation instrumentalities. It is not necessary to be expensive because a lot of earlier mention motivation instrumentalities is free, like support, obligingness, friendship or flexible work hours, feeling useful for organization, discussions about positive and negative results. Meanwhile, some of them like possibility for self – realization, elected month/year employee, certificate of honor for employee, organization/department culture/traditions is not expensive. These motivation instrumentalities can put in practice even small businesses. Managers cannot say that they do not have money and possibility to change anything because top level manager did not give him the tools. One of the Focus group participant mentions that motivation should be on time and used right. By the way, it should be done the entire time and have to be communicated to all employees.