



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**LIŲ UNIVERSITETAS  
IŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
DYBOS KATEDRA**

**Vaida RIŠKUTĖ**

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ LOJALUMO  
ORGANIZACIJAI NUSTATYMAS**

**Magistro darbas**

**Vaida RIŠKUTĖ**

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ LOJALUMO  
ORGANIZACIJAI NUSTATYMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, švietimo vadyba (ISŠV-9)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos  
magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** Vaida Ri-kut .....  
(vardas, pavard , para-as)

**Vadovas** doc. dr. Gintaras Tūparnis .....  
(pareigos, vardas, pavard , para-as)

**Recenzentas**.....  
(pareigos, vardas, pavard , para-as)

**Bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai nustatymas.**

Magistro darbas.

Magistro darbe atskleisti bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai ypatumai. Darbe išanalizuota darbuotojų lojalumo samprata ir esmė, svarba šiuolaikinei organizacijai, vertinimo metodai, vertinimo galimybės, lojalumo skatinimo didinimo kryptys. Parengus tyrimo metodiką, empiriniai tyrimai pagalba vertintais bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumas organizacijai. Atlikti tyrimai leido identifikuoti pagrindines darbuotojų lojalumo organizacijai problemas bei suformuluoti iš problemų sprendimo kryptis. Pirmoji tyrimo hipotezė (bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojų lojalumą labiausiai skatina šie veiksniai: pasitenkinimas darbu, karjeros galimybės, tenkinantis darbo užmokestis) iš dalies patvirtinta.

**SUMMARY**

Vaida Riškutė

**Evaluation of comprehensive schools' teachers' loyalty to organization.**

Master's work.

This master's thesis establishes the features of teachers' loyalty to general education schools. It includes the analysis of teachers' loyalty to the organisations concept and essentiality, importance to modern schools, grading methods and possibilities, also the ways in which the encouragement of loyalty increases. Following the preparation of research methods, using empirical studies, the general education of teachers' loyalties to their organisations were assessed. The results of these studies identified the problems of staff loyalty to organisations as well as formulating possibilities to solve these issues. The first hypothesis of the study (the dedication of the general education schools teachers is mostly increased under these factors: gratifying work, career opportunities, satisfying salary) is partially approved.

	5
<b>1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ LOJALUMO VERTINIMO ASPEKTAI .....</b>	<b>7</b>
1.1. Darbuotojų lojalumo samprata ir esm .....	7
1.2 Darbuotojų lojalumo svarba –iuolaikinei organizacijai .....	13
1.3 Darbuotojų lojalumo vertinimo metodinio potencialo analiz .....	15
1.4 <sup>TM</sup> Vietimo institucijų pedagog lojalumo reik–m ir vertinimo galimyb s .....	19
1.5 <sup>TM</sup> Vietimo institucijų darbuotojų lojalumo organizacijai didinimo kryptys.....	21
<b>2. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Tyrimo tikslas ir strategija.....	25
2.2. Apklauso metodologija.....	26
2.3. Interviu metodologija.....	30
<b>3. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>33</b>
3.1 Demografinis respondent profilis .....	33
3.2 Bendrojo lavinimo mokykl darbuotojų lojalumo organizacijai nustatymas .....	37
3.3 <sup>TM</sup> Yuli miesto bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai didinimo kryptys .....	56
<b>IŠVADOS IR REKOMEDACIJOS .....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>63</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>67</b>
1 priedas. Tyrimo anketa.....	68
2 priedas. Interviu klausimynas.....	72
3 priedas. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal pasitenkinim darbu.....	73

## IVADAS

lojalumo terminas vis intensyviau vartojamas gvildenant personalo vadybos, o ir apskritai verslo, problemas. Ir pasaulio, ir Lietuvos vairi sri i specialistai teigia, kad –iuolaikiniame verslo pasaulyje atsidav s, lojalus personalas tampa svarbiausiu mon s prana–umu konkurencin je kovoje. Deja, Lietuvoje atliekam darbuotoj *lojalumo* tyrim rezultatai nedfliugina: Lietuvos darbuotoj prisiri–imo prie darboviet s indeksas yra vienas flemiausi Europoje.

I– kitos pus s, tikrai daug yra kalbama apie *lojalumo* reik–m , jo reikalingum , jo teikiam naud , ta iau maflai diskutuojama apie tai, kas apskritai yra lojalumas, kaip jis suprantamas –iuolaikiniame pasaulyje, k i– ties rei–kia b ti *lojalii*. Ne vienam vadovui yra i–kilusi dilema kaip pasiekti efektyvesnio pedagog darbo, kaip sukurti motyvuot , lojal organizacijai kolektyv .

**Temos naujumas.** Ufsienio –ali mokslin je literat roje darbuotoj lojalumo koncepcija vystoma nuo jos atsiradimo organizacin s elgsenos tyrin jimuose ankstyvaisiais 1950 metais. Ta iau Lietuvoje iki –iol darbuotoj lojalumo tem analizavo vos keli autoriai - J. Vveinhardt, J. Kotovskien (2008), S. Tšjeva (2007), N. Petkevi i t , I. Kalinina (2008) bei V. Kumpikait , K. Rup–ien (2008). O pedagog lojalumas organizacijai apskritai n ra analizuotas. Lietuvoje analizuotas tik d stytoj lojalumas –vietimo staigoms. Taigi, analizei pasirinkta yra nauja tiek fundamentaliuoju, tiek taikomuoju aspektais.

**Darbo problema.** Lietuvoje, ypa pastaraisiais metais, daug kalbama apie lojalumo reik–m –iuolaikinei organizacijai, ta iau problema ta, jog daflniausiai tokios studijos skirtos vartotoj , o ne pedagog lojalumui. Tad Lietuvos organizacijos susiduria su objektyvios informacijos apie darbuotoj lojalumo formavimo vertinimo poreik , naud , metodus, kylan ias problemas ir j sprendimo galimybes stoka. Taigi, atsifvelgiant min tus aspektus, darbo problema formuluojama –iuo klausimu: kaip nustatyti bei didinti bendrojo lavinimo mokykl darbuotoj lojalum ?

**Hipotezė.** Bendrojo lavinimo mokykl darbuotoj lojalum labiausiai skatina –ie veiksniai: pasitenkinimas darbu, karjeros galimyb s, tenkinantis darbo ufmokestis.

Tšio darbo tyrimo **objektas** - bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumas organizacijai.

**Tikslas** - i–analizuoti teorinius ir praktinius bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai aspektus.

Numatytam tikslui gyvendinti keliami –ie **uždaviniai**:

- i–nagrin ti darbuotoj lojalumo samprat ;

no vertinimo poreik bei tikslus;

udojamus metodus vertinant darbuotoj lojalum ;

darbuotoj lojalumo vertinimo tyrim analiz ;

- nustatyti bendrojo lavinimo mokykl darbuotoj lojalum .

**Tyrimo metodai.** Darbuotoj lojalumui stipr ti didel s takos turi nemaflai veiksmi , tod li–kyla b tinyb panaudoti vairius metodus:

- mokslin s literat ros analiz ;
- statistin analiz ;
- sisteminim ir klasifikavim ;
- login lyginam j analiz bei sintez ;

Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojami interviu ir anketin s apklausos metodai.

Kiekybiniame bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai ypatum identifikavimo ir j tobulinimo galimybi numatymo tyrim dalyvavo 121 bendrojo lavinimo mokykl pedagogas, o kokybin tyrim buvo traukti 8 bendrojo lavinimo mokykl vadovai. Apklausti buvo TYauli Romuvos pagrindin s mokyklos, TYauli Romuvos gimnazijos, TYauli Rasos pagrindin s mokyklos, Gytari pagrindin s mokyklos darbuotojai. Interviuojami buvo TYauli Romuvos pagrindin s mokyklos, TYauli Romuvos gimnazijos, TYauli Rasos pagrindin s mokyklos, Gytari pagrindin s mokyklos vadovai, TYauli Juventos pagrindin s mokyklos, Saul s pradin s mokyklos vadovai.

**Darbo struktūra.** TM darb sudaro trys pagrindin s dalys. Pirmoje darbo dalyje atskleidffiami teoriniai darbuotoj lojalumo vertinimo pagrindai. Antroje darbo dalyje rengiama tyrimo metodika. Tre iojoje dalyje atliekamas bendrojo lavinimo mokykl pedagog ir vadov lojalumo organizacijai tyrimas. Be to, –is darbas apima ir kitas strukt rines ra-to darb dalis ó vad , i–vadas, santraukas lietuvi ir angl kalbomis, literat ros s ra– .

**Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Teorinis darbo reik–mingumas atsiskleidffia tuo, kad darbe susisteminti teoriniai darbuotoj lojalumo aspektai, kuri nauda neabejojama tiek patiems bendrojo lavinimo mokykl mokytojams, tiek vadovaujan iam personalui. Praktiniu aspektu darbas naudingas tuo, kad jame pateikiama atlikto bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo tyrimo rezultat analiz . Atlikto TYauli miesto bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai tyrimo rezultatai leido identifikuoti probleminius aspektus, kuri eliminavimui parengtas mokytoj lojalumo skatinimo modelis, realiai taikytinas bendrojo lavinimo mokykl veikloje.

## DARBUOTOJŲ LOJALUMO VERTINIMO ASPEKTAI

### Darbuotojų lojalumo samprata ir esmė

L. Donskis (2006) teigia, kad angli-kas flodis šloyaltyō prad tas vartoti XV amfliaus pradflioje ó i-tikimyb s duotajai priesaikai, tarnybai arba meil s prasme. domu, kad ia galima pasteb ti moralin / vertybin sampratos pagrind arba ó jausmin / emocin . XVI amfliuje lojalumas atgr fliamas valstyb ir gyja moderni i-tikimyb s valstybei prasm . Senosios pranc z kalbos flodis šloialteō (dabartin je pranc z kalboje ó loyaute) kilo i- šloialō (lojalus), o TŲotijoje buvo vartojamas terminas šlealō, kil s i- lotyni-ko šlegalisō (teisinis, legalus), o pastarasis i- šlexō (statymas) (Donskis, 2006). Anot A. Vezbergien s (2005), flodis lojalumas ypa paplito feodal laikais, kai vasalo atsidavimas vadovui buvo jo s km s ir net i-gyvenimo pagrindas.

Savo pirmine reik-me lojalumas - statymo galios pripaffinimas ir bes lygi-kas jo laikymasis. Tik v liau lojalumo s voka gijo i-tikimyb s (fmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo sipareigojimo ir pasiaukojimo aspektus (Vveinhardt, Kotovskien , 2008, p. 185). Be to, terminas šlojalumasō tur jo ir specifin feodalinio pasaulio reik-m ir nurod visateis fmog , egzistavus -iapus civilizuotos tvarkos ir statymo (šhomo legalisō), prie-pastatyt tam, kuris buvo ufl statymo rib . šI-tikimojoō prasme -is flodis nusak i-tikimyb savo feodaliniam ponui, o sykiu ir auk- iausiajai flemi-kajai (laikinajai) galiai bei valdffiai. Vasalo atsidavimas valdovui buvo jo s km s ir net i-gyvenimo pagrindas. Naujieji amfliai pakoregavo lojalumo prasm , i-tikimyb susiedami su valstybe ir politiniu autoritetu. Valstybi formavimosi epochoje lojalumas buvo skirtas nacijai arba tautinei valstybei ir jos vyriausybei. Sykiu formavosi ir m s dienomis paplitusi bei lengvai atpafl stama lojalumo samprata, kuriai esmin tak padar liberalizmo etika ir demokratin s vertyb s. Tai lojalumo susiejimas su laisve ir laisvu pasirinkimu, leidffiantis lojalum atskirti nuo paklusnumo. Gali kilti mintis, kad lojalus darbuotojas yra tarsi vergas organizacijai, nes jis turi paklusti organizacijai. Toki pam stym turi ir filosofas L. Donskis (2006), kuris teigia, kad negali b ti didesn s prarajos nei ta, kuri atsiveria tarp laisvo fmogaus lojalumo ir nelaisvo fmogaus paklusnumo. Nelaisvasis gali viso labo tik paklusti. Vadovas, kaip A™ kaip asmuo, jo akyse neturi jokios nelygstamos vert s. Vadov galima i-keisti kit , peradresuoti jam sav j paklusnum , kai tik paai-k s, jog ufl j esama galingesni , kai tik vadovas nustos galios nelaisvojo asmens atffvilgiu (Donskis, 2006).

Darbuotoj lojalumo koncepcija vadybos mokslo kontekste vystoma nuo jos atsiradimo organizacin s elgsenos tyrim jimuose XX a. penkt j de-imtmet . TŲ koncepcija apib dina darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ry-ius. Ankstyvieji tyrimai -ioje srityje r m si tik jimu, kad lojal s darbuotojai bus labiau link atskleisti savo potencial , mafl s j kaita bei pravaik-tos.

iaiau akcentuojama lojalumo koncepcija kasdienin je aplinkoje, nuolat besikeičiančio aplinkos sąlygomis. Mokslininkai vienodai apibrėžia ir iki šiol samprata kelia daug ginčų ir nesutarimų. Mokslininkai priskirdavo žodžiui savo suvokimą, todėl aplinkos pokyčiai atsirasdavo vis daugiau jos papildymų ir paplitimų. Vairių mokslininkų darbuose nėra vieningos nuomonės dėl lojalumo apibrėžimo.

Lojalus (angl. *loyal*) – i-tikimas) neperflengiantis teisingumo riba, kartais tik išoriškai, formaliai, neutralus ko nors atsiliepimas, neveikiantis prieš (Tarptautini žodyne 1985, p. 295). Dabartinis lietuvių kalbos žodyne (2000) šio žodžio reikšmė – tai asmuo, kuris bent išoriškai yra i-tikimas valdžiai, neperflengiantis teisingumo riba. Oksfordo žodyne šio žodžio reikšmė apibrėžiamas kaip tvirtas atsidavimas, i-tikimybė teisiamam vadovui ar valdžiai (Oxford dictionary, 2001). Darbuotojų lojalumo apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

### Darbuotojų lojalumo apibrėžimai

Autorius(-iai)	Apibrėžimas
B. Buchanan (1974)	Lojalumas – prisirišimas ir atsidavimas organizacijai; priklausomybės paskelbimo jausmas, išreiškiantis kaip šnoras pasilikti
R. Navardauskienė (2001)	Lojalumas – tai nuolatinis susidomėjimas, siekiant organizacijos tikslų ir vykdamas patikimas užduotis
J. Peltier, A. Nill, J.A. Schibrowsky (2003, p. 67)	Lojalumas – tai darbuotojų ugdymas ir motyvavimas, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą organizacija, sumažinti kaitę, sukelti norą teigiamai atsiliepti apie produktą, tokiu būdu gerinant aptarnavimo kokybę
A. Urbonavičiūtė (2007)	Lojalumas – tai atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardu, i-tikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt.
R. Veržinskienė (2007)	Lojalumas – tai asmens prisirišimas prie tam tikros organizacijos
R. Kinderis (2009, p. 45)	Lojalumas – tai siektinas rezultatas: motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemonės, bendrumas
D. Savareikienė, L. Daugirdas (2009)	Lojalumas – tai atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardu, i-tikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne tik dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19; Navardauskienė, R. (2001). *Pasidalykime lūkesčiais (psichologinė sutartis)* [filiacija 2010-05-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/leidinys.full/3c10bc702356c>>; Peltier, J., Nill, A., Schibrowsky, J. A. (2003). Internal marketing, nurse loyalty and relationship marketing: an exploratory study of German nurses. *Health Marketing Quarterly*, 20; Urbonavičiūtė, A. (2007). *Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas* [filiacija 2010-05-22]. Prieiga per internetą: <[www.manokarjera.lt/Default4.aspx?](http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?)



[c90b2347f](#); Ver-inskien, R. (2007). D stytoj lojalumas organizacijai: *tyrimai ir realijos*, 13; Kinderis, R. (2009) Darbuotoj lojalumo stiprinimas avareikien, D., Daugirdas, L. (2009). Forms of expression of employee loyalty. *Socialiniai tyrimai*, 2(16).

Lojalumas yra psichologinis b sena, kuri (Meyer, Allen, 1997):

- atskleidžia darbuotojo santykį su organizacija;
- lemia sprendimo tisti darbą tam tikroje organizacijoje priimimą.

Darbuotoj lojalumas gali būti traktuojamas kaip konkretios veiklos modelis ir gyvendinamas remiantis tam tikrais principais: sistemi-kumo, visuotinum, veiksmingumo, adekvatumo ir kompleksi-kumo (Kinderis, 2009, p. 46). Yra ir daugiau komponentų, kurie apibūdina lojalumo esmę (Peulienė, 2007):

- geranori-kumas o tai flmogaus nusiteikimas r pintis organizacijos interesais ir gerove: šA-noriu visko, kas geriausia mano monei ir darau viską, kas geriausia jai o;
- susitapatinimas o flmogus laiko save ne-iaip eiliniu organizacijos darbuotoju, bet neatskiriama mon s dalimi;
- pasiaukojimas - susitapatinimas gali i-kelti mon s gerov auk-iau flmogaus asmenini interes , bent jau iki tam tikro laipsnio ir bent tam tikr laik . Darbuotojas yra pasiruo- s paaukoti savo paties interesus, patogum , to momento naud ilgalaikei mon s gerovei.

Darbuotoj lojalumas apima tiek psichologinį, tiek flmogi-k j faktorius. Atsidavimas bendrai veiklai, bendravimui su kolegomis bei noras save visi-kai realizuoti sujungia lojalumo suvokimą vien bendr visum . Darbuotojai - tai mon s pagrindiniai i-tekčiai, lojal s darbuotojai tiki organizacijos tikslais, puosel ja stipr nor likti jos nariais (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008, p. 190). Lojalus darbuotojo apibr flimai pateikiami 2 lentel je.

2 lentel

### Lojalus darbuotojo apibrėžimai

Autorius(-iai)	Apibrėžimas
J. Ball (1987)	Lojalus darbuotojas o priimant sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija, o tai rei-kia, kad flno organizacijos vertybes ir joms asmeni-kai pritaria, aktyviai siekia numatyt rezultat , ie-ko b d , kaip pavestas ufduotis atlikti efektyviau ir, kaip gerinti teikiam paslaug kokyb , laikosi vidini organizacijos taisykli , nes tai yra dalis organizacin s kult ros, padeda kolegoms ir nevengia priimti sprendim , nes flno, jog toks elgesys vertinamas ir vertinamas, pozityviai su entuziazmu pasakoja savo draugams ir artimiesiems apie organizacij ir savo darb , nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyskta nat raliai, be ypatingos vadov kontrol s.

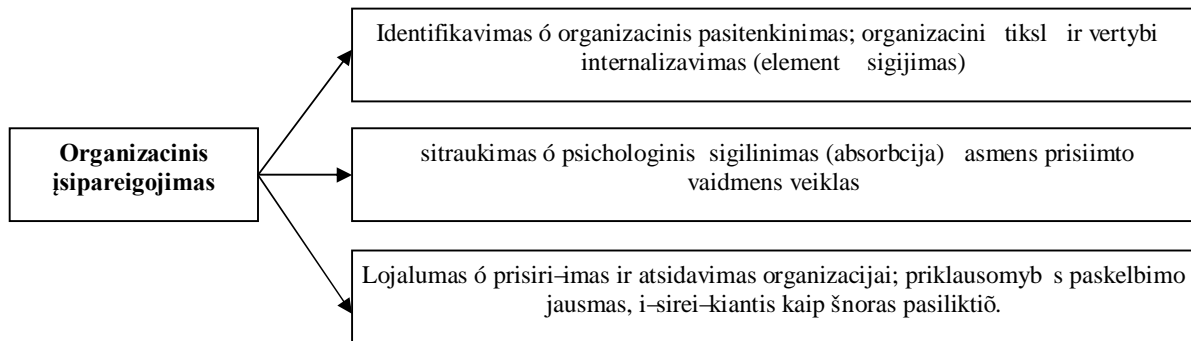
2 lentel s t sitys kitame puslapyje

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Bisgaard, L. Gronholdt (2004)	veikli domisi ja ir yra motyvuotas ne-ti didesn ind l nei i-jo tikimasi.
-------------------------------	--

Pasak G. Afenskait s (2006) lojalumas n ra vergov . Darbuotojas neprivalo pasiduoti monei net ufl didffiausias pinigis. Jis turi teis nuolat steb ti situacij ir spr sti, kur jam bus geriau finansi-kai ir psichologi-kai. Tod l darbdavys privalo r pintis tinkamos skatinimo arba kitaip vadinamos motyvacin s sistemos k rimu ir tobulinimu. Tik tuomet lojalumas bus suprantamas ne kaip vergov , o kaip nat ralus darbuotojo poreikis pasilikti dirbti organizacijoje, kuri juo r pinasi (Afenskait , 2006). Tarsi papildydamos L. Donskis (2006) teigia, kad kitamanyst ó ne maffiau svarbi ufl lojalum , nes –uolaikinis modernus gyvenimas ne sivaizduojamas be sugeb jimo toleruoti kitok m stym , kaip ne sivaizduojamas ir be lojalumo.

B. Buchanan (1974) darbuotoj lojalum ai-kina kaip vien i– b tin organizacinio sipareigojimo element (flr. 1 pav.).



1 pav. B tini organizacinio sipareigojimo elementai

Šaltinis: Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. No. 19, p. 536.

J. P. Meyer, N. J. Allen (1997) pareng trij dimensij i-tikimyb s model , pagal kur i-tikimyb yra:

- emocin (afektyvin );
- racionali (pragmatin );
- normatyvin .

Kita sipareigojimo organizacijai tipologija pateikta R. Ver-inskien s (2007). Jos teigimu, sipareigojimas organizacijai gali gyti vien i–trij form : moralinis sipareigojimas, i-skai iavimo sipareigojimas, priverstinis sipareigojimas. Pastarasis atsiranda susiklos ius i-naudojimo

us organizacijai siejamas su jos vertybi , tiksl pripaflinimu, imas organizacijai susij s su racionaliais naudos ir atlygio J. Meyer ir kt. (1997) si lom sipareigojimo organizacijai form klasifikacij : priverstinio sipareigojimo organizacijai esm atitinka normatyvinio sipareigojimo esm , ekonominio - i-skai iavimo, moralinio - vertybinio ir emocinio sipareigojimo esm . Anot R. Ver-inskien s (2007), sipareigojimas organizacijai gali b ti ir kitoki form : valdymo, t stinis, susitelkimo. Valdymo sipareigojimas susij s su pritarimu, organizacijos norm laikym si. T stinis sipareigojimas traktuojamas kaip i-gyvenimas: per daug pasiaukota, investuota, kad b t galima ramiai, neskausmingai organizacij palikti. Susitelkimo sipareigojimas suprantamas kaip organizacijos apeig , tradicij , tam tikr socialini ry-i pripaflinimas.

D. Andersen (2002) nustat , kad yra keli lojalumo lygiai. fiemiausias yra asmenims, kitas - grup ms. Auk-iausias lygis - i-tikimyb vertybi ir princip visumai. Pats lojalumas negali b ti vertinamas kaip geras ar blogas, fmogus i-tikimas savo principams, kuriuos reikia vertinti.

Darbuotojas suvokdamas, kad organizacija suteikia jam subtili naud : pasitik jim savo j gomis, galimyb siekti ir pasiekti reik-ming laim jim , vertinim ir pripaflinim , pagaliau galimybes tobul ti, jau ia nor atsilyginti taip pat ó nuo-irdfliu darbu, pastangomis, kurios kyla ne tik i-b tinyb s, bet ir noro, malonumo dirbti. Visi darbdaviai vieningai tvirtina norintys, kad j darbuotojai gerai dirbt , b t lojal s ir atsidav monei. Geb jimas gerai, s fliningai atlikti savo darb ir lojalumas suprantami kaip asmenin s fmogaus savyb s, kurias jis arba turi, arba ne. sipareigojimas organizacijai ó tai asmeninis prisiri-imas prie mon s, jos tiksl pri mimas kaip savo, nuo-irdus sitraukimas atliekamas ufduotis (Pakalkait 2006, p. 6).

Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir sipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitik jimas, kuris yra pagr stas s fliningumu ir teisingumu. Pasitik jimas skatina produktyvum daug efektyviau ufl kitas motyvazines technikas. Pamatas patrauklaus darbdavio vaizdffiui formuoti yra didysis krik-ioni-kasis statymas oElkis su kitais taip, kaip nor tum, kad su tavimi b t elgiamasiö. Tuo statymu grindfliant visus organizacijoje priimamus sprendimus, galima minimaliomis s naudomis pasiekti maksimal rezultat ó didinti darbuotoj pasitenkinim ir sipareigojim organizacijai (Bu i nien , 2006). Lojali organizacija privalo b ti ta vieta, kur flmon s nori dirbti. Toks poffi ris turi b ti mon s tradicija, nes per vien dien geros atmosferos ir atitinkamo vaizdffiio nesuformuosime (Aflenskait , 2006).

Lojalumas gali motyvuoti darbuotojus dirbti monei daugiau, nei to reikalauja pareigos, jie gali pasilikti ilgiau dirbti vir-valandflius, kad padaryt darb , net jei tai n ra numatyta darbo sutartyje. Lojalus darbuotojas neie-kos geresni pareig , geresnio darbo, nes apskritai turi maflesn poreik keisti darb pasitaikius maffiausiai progai, ypa kai mon turi problem ar kai atsiranda labai patraukli galimyb (Pe iulien , 2007, p. 57). Darbuotojai, kurie jau ia, kad su jais elgiamasi

ingu atleidimo i–darbo laikotarpiu, kai i–tikimyb ir geri darbo s. Net ir palik kompanij , tokie darbuotojai bus geros meifto, o juk i–saugoti ger mon s vard gali b ti gyvybi–kai svarbu (Pakalkait , 2006, p. 17). Jei pati organizacija lojali savo darbuotojams, jie atsilygina tuo pa iu: didffiuojasi, kad dirba –ioje organizacijoje; jau iasi neatsiejama organizacijos dalimi; mano, kad j asmenin s vertyb s atitinka organizacijos vertybes; jau iasi susij su organizacija ir yra jai atsidav ; jau iasi organizacijos savininkais (Kouzes, Posner, 2003, p. 32). Darbuotojai entuziastingai sitraukia mon s veinkl , aukoja jai savo energij ir laik ; fmon s lieka i–tikimi savo organizacijai net sunkiu metu; darbuotojai didffiuojasi savo darbu ir jau iasi atsakingi ufl mon s ateit (Vveinhardt, Kotovskien , 2008, p. 186).

S. Tmjevovos (2007) nuomone, lojal darbuotoj ugdyti padeda efektyvus motyvavimas. Darbuotojams yra svarbios tiek vidin s, tiek i–orin s paskatos. Lojalum skatina flogaus viduje ir i–or je veikian ios j gos, kurios skatina jo elges , nustato jo pob d , krypt , intensyvum ir trukm . Vadovas, nor damas s kmingai skatinti darbuotojus, turi i–manyti flogaus psichologij , pripaffinti j kaip socialin b tyb - su savo gabumais, privalumais, ribotumais ir silpnyb mis. Visiems priimtin lojalumo skatinimo priemoni n ra: j poveik darbuotojams lemia mon s vidaus tvarka, darbuotoj tarpusavio santykiai, j asmenin s savyb s, poreikiai, darbo pob dis, materialin pad tis. Vadovas lojalum turi fivelgti psichologiniu, kult rologiniu, vadybiniu aspektais, tik tada bus apimtas visas poffiri spektras (Kinderis, 2009, p. 43). 2001 m. atliktos 8000 darbuotoj , atstovavusi 35 sektorius, apklausa leido identifikuoti pagrindinius darbuotoj lojalum lemian ius veiksnius (McKenna 2002, p. 16): domus darbas, i– kiai, karjeros galimyb s, ugdymas, s ffiningas darbo apmok jimas, santykiai su bendradarbiais, palaikantis vadovavimas, supratingas vadovas, didffiaivimasis organizacija, jos misija bei produktais, puiki darbo aplinka bei organizacijos kult ra, pripaffinimas, vertinimas bei pagarba, naudingas darbas, autonomija.

Pagrindiniai kriterijai lojalumui pl toti yra –ie: darbo uflmokes io, atitinkan io rinkos s lygas, mok jimas, saugumas, draugi–ka darbo atmosfera, kiekvieno darbuotojo supaffindinimas su mon s filosofija, pripaffinimas ir tinkamas vertinimas, galimyb tobul ti (Komskien , Tmagfdien , Benetyt , 2009, p. 41).

G. Anderson (1991) ir P.C. Kirby (1992) ir kiti i–skiria –uos darbuotoj lojalumo organizacijai formavimosi principus flogi–k j i–tekli politikos atffvilgiu:

- 1) Savi fmon s: laikantis –io principo, darbuotojai organizacijoje paffsta vienas kit , santykiai tarp j yra –ilti ir draugi–ki, stimuliuojantys sveik konkurencij ;
- 2) Ai–k s organizacijoje vysktantys procesai: darbuotojai flino ir suvokia organizacijos funkcionavimo strukt r , procesus, darbo rezultat vertinimo kriterijus, tarp koleg yra

mas, siekiant rezultat ; konstruktyvus konflikt sprendimas, s sprendimo b do; skaidri skatinimo ir vertinimo sistema: darbuotojai suvokia ry– tarp pasiekt rezultat ir vertinimo, egzistuoja nematerialios motyvacijos sistema ó asmeninis bendravimas su vadovais, stabilumo jausmas, –vent s ir pan.;

- 4) Ai–ki karjeros perspektyva: darbuotojai supranta karjeros galimybes ir b dus j gyvendinti, jie suinteresuoti asmenini rezultat pasiekimu, nekenkiant kolegoms ir organizacijai, jau ia vadov d mes bei param iniciatyvai.
- 5) Suvokiama organizacija: darbuotojai flino ir priima organizacijos misij , tikslus. Organizacijos vertyb s visiems flinomos, jos vienija darbuotojus. Visi flino, kokio bendro rezultato tikimasi, kokie jo pasiekimo b dai ir metodai.

Apibendrinant galima teigti, jog pedagogo lojalumo koncepcija apib dina pedagogo ir j samdan ios organizacijos (konkre iu atveju bendrojo lavinimo mokyklos) tarpusavio ry–ius ir remiasi asmens emocin mis reakcijomis j samdan ios organizacijos charakteristikas.

## 1.2 Darbuotojų lojalumo svarba šiuolaikinei organizacijai

Lojalumas yra pagrindinis organizacijos politikos principas flmogi–k j i–tekliai atflvilgiu (Ver–inskien , Ve kien , 2007, p. 250). Siekdamos tapti patrauklesn s ir konkurencingesn s, organizacijos samdo brangiai mokamus konsultantus, diegia naujus vadybos metodus, investuoja vairias motyvavimo programas. Ta iau, dafnai, –ios priemons b na visai neveiksmingos. Darbuotoj pritraukimas ir i–laikymas tampa vienu i– svarbiausi moni tiksl (Kumpikait , Rup–ien , 2008).

Lojalumas reguliariai mafl ja kasmety, organizacijos priverstos ie–koti metod lojalumui ugdyti. Ne vertinus lojalumo nebuvimo priefflas i , mon s priverstos atsisveikinti su darbuotojais. J netekimas kainuoja brangiai, patiriami nemafl finansiniai nuostoliai, pablog ja atmosfera kolektyve, sumafl ja darbdavio vaizdis darbo rinkoje. Lojal s darbuotojai ó didffiausias organizacijos turtas. Dabartiniame verslo s kuryje i–tikimi darbuotojai vardijami kaip svarbiausi veik jai monei kovojant su konkurencingumu (Vveinhardt, Kotovskien , 2008, p. 184).

Lojalumas brandinamas ne vienerius metus, patraukli savo mikroklimatu darbo aplinka, darbdavio ir darbuotojo santykiai sukuriama ne i– karto, tam reikia laiko bei pastang . Did jantis darbuotoj pasitik jimas savo j gomis ver ia darbdavius pasitempti, vertinti darbuotoj l kes ius. Siekiant i–laikyti darbuotojus, reikia vertinti tai, kad darbuotoj lojalumui tr ksta d mesio, tinkamai parinkus darbuotoj i–saugojimo priemones, suteikiama galimyb darbuotojams pasijusti saugiams bei svarbiems (Vveinhardt, Kotovskien , 2008, p. 184).

rusi, finansinai savo vert darbuotoj. Ambicingi darbuotojai nesni sprendim kaip patenkinti j darbo s lygas bei norus. j galima ugdyti, svarbu ie-koti efektyvi sprendim bei i-siai-kinti, koki priemoni turi imtis organizacijos, siekdamos pritraukti bei i-laikyti darbuotoj. Lojalus darbuotojas jau ia stipr ry- su organizacija. fimogus, sutapatin s save su organizacija, domisi jos laim jimais, tikslais, rezultatais. monei naudinga tur ti tokius flmones. Darbuotojai liks i-tikimi net ir tada, kai monei i-kils problem (Vveinhardt, Kotovskien, 2008, p. 185 - 186).

Darbuotoj lojalumas kuria klient lojalum. Be klient neb t verslo, o be darbuotoj neb t klient. mon, kurios darbuotojai n ra jai sipareigoj, neturi galimyb s daugiau d mesio skirti r pinimuisi klientais, nes yra priversta gai-ti laik nauj darbuotoj paie-kai, atrankai, r pintis atsainiai dirban i j darbo rezultatais. Darbuotoj sipareigojimo organizacijai skatinimas gali pad ti pasiekti konkurencinio prana-umo, o pareigos stoka atveria flali -vies konkurentams i-siverfti pirmyn (Urbonavi it, 2007).

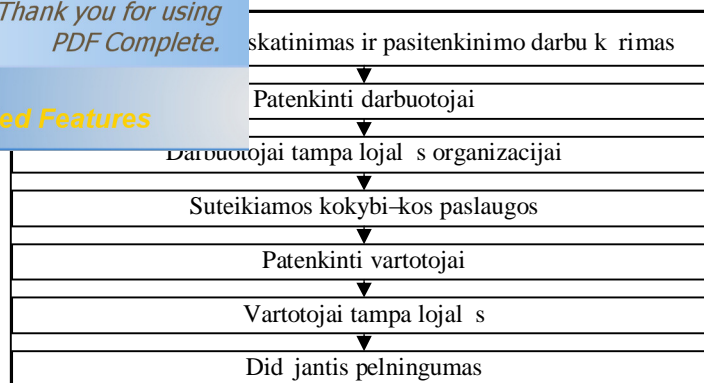
Darbuotoj lojalumo ugdymas organizacijai naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau siklauso vartotoj poreikius, k rybingiau -alina i-kilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santyki nutraukim. Be to, organizacijos produktus konkurentai gali nukopijuoti, ta iau lojali darbuotoj ó ne. Tod l organizacija tiek moraliai, tiek materialiai t r t b ti suinteresuota ugdyti darbuotoj lojalum (Pap-ien, Vilkait, 2009).

Anot mokslinink (Lockwood 2007; Watkins 2004; Tremayne 2009; Kusari ir kt. 2005; Sharman 2004) darbuotoj lojalumas turi reik-mingos takos vartotoj lojalumui, kadangi darbuotojai link elgtis su vartotojais taip, kaip su darbuotojais elgiamasi organizacijos viduje, tod l vidinio marketingo -alininkai laikosi prielaidos, kad kuo labiau darbuotojai yra atsidav paslaugoms (ar prek ms, ar netgi visam pardavimo procesui), kurias jie pardavin ja, ir kuo jie labiau lojal s organizacijai, kurioje jie dirba, tuo didesn tikimyb, kad jie suteiks puikias paslaugas mon s i-oriniams vartotojams, o tai lems pastar j lojalum ir padidins mon s pelningum. Tye ry-iai atspindi 2 paveiksle.

Manoma, jog kuo geriau darbuotojai yra informuoti apie mon s parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas, tuo geriau apie tai jie gali informuoti ir aptarnauti vartotojus, o tai skatina vartotoj lojalum (Pap-ien, Vilkait, 2009).

Darbuotoj lojalumo ir vartotoj lojalumo s sajas patvirtina ne tik teorin s flvalgos, bet ir praktiniai tyrimai. Pavyzdffiui New York-ø tyrim bendrov s Towers Perrin atlikto tyrimo duomenimis, organizacija, kurios metin darbuotoj kaita siekia 10 proc., yra mafliausiai 10 proc. prana-esn vartotoj lojalumo aspektu ufl organizacij, kurios darbuotoj kaita yra 15 proc. (Comeau-Kirschner 1998, p. 8).





## 2 pav. Vartotoj lojalumo naudos pasiekimas tobulinant vidin marketing

Šaltinis: Gummesson E. (1999). *Total Relationship Marketing*. Cornwall: HPC Books Ltd. Gummesson 1999, p.229)

Apibendrinus galima teigti, kad lojalus darbuotojas vaidmuo išskirtinai svarbus organizacijai. Lojalūs, i-tikimi darbuotojai save atiduoda darbui. Jie jau yra stipri ryšis su organizacija, padeda objektyviai vertinti organizacijos veiklos rezultatus b dami ne tik tiek jais, bet ir vartotojais.

### 1.3 Darbuotojų lojalumo vertinimo metodinio potencialo analizė

Mokslinėje literaturoje pateiktiems darbuotojų lojalumo nustatymo metodams b dinga vaivorykšė.

Anot J. Vveinhardt ir J. Kotovskienės (2008), darbuotojų apklausa padeda nustatyti lojalumo lygį (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008, p. 190). Anketinė apklausa kaip darbuotojų lojalumo tyrimo metodas tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse taikomas gana dažnai (žr. 3 lent.).

3 lentelė

#### Pagrindinės tyrimų, kuriuose lojalumas tirtas anketinės apklausos metodu, charakteristikos

Autorius(-iai)	Tyrimo objektas	Respondentų skaičius	Pagrindiniai rezultatai
N. Petkevičiūtė, I. Kalinina (2004)	Organizacinio sipareigojimo koncepcija ir jos pasireiškimas praktikoje	50	Organizacinio sipareigojimo lygio ryšys su lojalumu, vertybi sutapatinimu, didfiavimusi organizacija, pritarimu organizacijos politikai ne visur yra tiesioginis, tačiau silpn jimo tendencija, mafl jant organizacinio sipareigojimo lygiui, yra akivaizdi.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

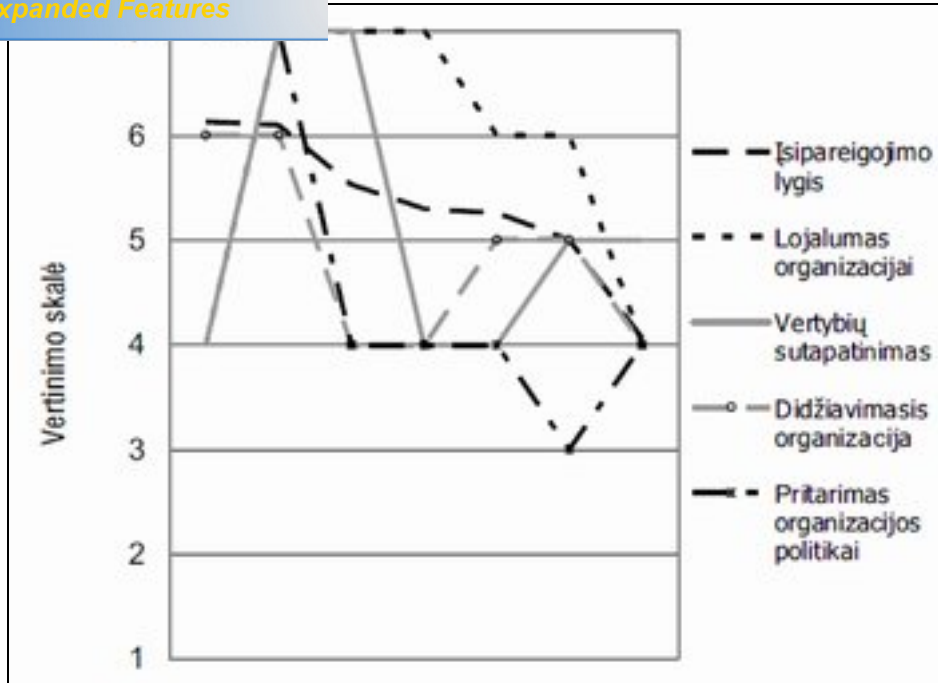
Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

R. Pilkauskaitė, Valickienė, A. Valickas, B. Sinkievi (2007)	Sąsajos tarp pasitenkinimo darbu bei atskirais jo aspektais lygio ir ketinimo keisti darbą	374	Egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp ketinimo keisti darbą, darbuotojų vertinimo teisingumo suvokimo ( $-0,23$ ; $p < 0,01$ ) ir pasitenkinimo galimybėmis darbe panaudoti savo finias ( $-0,34$ ; $p < 0,01$ ). Dažnas pareigoms nepriklausanis darbas vykdomas nebuvo susijęs su ketinimu keisti darbą ( $0,12$ ; $p < 0,01$ ). Silpnas ketinimas keisti darbą buvo respondentų, kurie manė, kad jų darbdavys rėpinasi personalu ( $=3,24$ ), negu tiriamieji, kurie manė atvirkesiai ( $=3,91$ ) ( $p < 0,00$ ).
J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008)	Lojalumo vaidmuo valdant darbuotojų rotaciją	62	Tyrimo metu paaiškėjo, kas lemia darbuotojų lojalumą, išaiškintos pagrindinės rotacijos priežastys. Nustatyta skirtingas tiriamoji organizacijų pofli ris darbuotojų.
D. Komskienė, B. Magfkienė, M. Benetytė (2009)	Darbuotojų lojalumo vystymas	14	Tyrimas atskleidė, kad daugelis Kauno sporto klubuose ir sveikatingumo centruose dirbantys darbuotojai nėra lojalūs organizacijai, kurioje dirba, o motyvavimo priemonės, taikomos administracijos, dažniausiai neatitinka darbuotojų poreikių, todėl yra nemotyvuojantys ir nekuriantys lojalumo.
D. Savareikienė, L. Daugirdas (2009)	UAB šKeliai darbuotojai	70	Tyrimo rezultatai leido identifikuoti emocinio, ekonominio ir normatyvinio darbuotojų lojalumo raiškystiprumus ir jų sklaidą socialiniais ir demografiniais aspektais. Nustatyta, kad darbuotojai polinkiu itin prisirišti prie organizacijos nesisilymi (emocinio lojalumo vidurkis ó 2,4 balai).
R. Zeffane (2009)	sipareigojimas organizacijai	2005 m. ó 244; 2006 m. ó 174.	Rezultatai rodo, kad lojalumo ir sipareigojimo jausmai nėra tiksliai apibrėžti ó jie gali keistis kas metai priklausomai nuo aplinkybių.

3 paveiksle pavaizduotas N. Petkevičiaus ir I. Kalininos sudarytos svarbiausi organizacinio sipareigojimo anketos veiksniai palyginimas su organizacinio sipareigojimo lygiu. Kaip matoma, organizacinio sipareigojimo lygio ryšys su išvardintais veiksniais ne visur yra tiesioginis, tačiau silpnėjimo tendencija, mažėjant organizacinio sipareigojimo lygiui, yra akivaizdi. Be to, kaip organizacinio sipareigojimo, taip ir išie veiksniai lyg galima vertinti, kaip vidutiniškai aukšti (Petkevičiaus, Kalinina, 2004, p. 185).

Lojalumo rodikliai: pasitenkinimas darbu ir karjera; sitikinimas, kad darbas organizacijoje yra vertingas dėl ilgalaikės trukmės; jausmas, kad esi reikalingas organizacijai; pasiruošimas priimti papildomus ar alutinius sipareigojimus; asmeninis interesas išlaikyti darbą; didžiausias organizacija; noras tobulinti profesiniu atfvlgiu, dirbti kuo s kmingiau; džiaugsmas,





**3 pav.** Organizacinio įsipareigojimo ir kit organizaciniai veiksniai vertinimo palyginimas

Šaltinis: Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004) Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

*Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.* Nr. 31, p. 184.

R. Zeffane (2009) atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog priešingai negu tik tasi, aiškinant pasididžiavimo ir įsipareigojimo jausmus, regresinė analizė atskleidė stiprų pasitenkinimo dominavimą prieš pasitikėjimą. Rezultatai taip pat rodo, kad lojalumo ir įsipareigojimo jausmai nėra tiksliai apibūtinami, jie gali keistis kas metai priklausomai nuo aplinkybių. Tai, kad pasitikėjimo taktinis įsipareigojimas nėra didelė, dalinai leidžia teigti, kad pasitikėjimas nėra svarbiausias įsipareigojimo-lojalumo lygties kintamasis. Tai buvo rodyta, analizuojant koreliacijas tarp įsipareigojimo ir pasitikėjimo klimato (Pearson koreliacija = .59,  $p < .001$  2005 m; ir Pearson koreliacija = .37,  $p < .001$  2006 m).

Siekdamos išanalizuoti darbuotojų lojalumo taktinį darbuotojų rotacijos procese, J. Vveinhardt ir J. Kotvskienė (2008) X organizacijoje apklausė 27 procentus - moteris ir 73 procentus - vyrus. Y organizacijoje apklausti 27 respondentai - 82 procentai moteris ir 27 procentai vyrus. Abiejose monose vyrauja lojaliojo tipo darbuotojai. Maffiausiai monose turi pakeleivio tipui save priskiriančių darbuotojų. Y organizacijoje dvigubai daugiau nei X organizacijoje lyderio tipui save priskyruši respondentai. Lojalumų respondentai supranta skirtingai. Galima teigti, kad lojalumo supratimas tiesiogiai priklauso nuo santykio su organizacija. Vieniems tai kaip atsisakymas didesnio atlyginimo siūlomo kitose darbovietose, vardan gerą santykį su bendradarbiais, vadovais (X

organizacijoje ó 13 procentai), kiti mano, jog b ti lojaliam- tai pirmai palankiai progai pasitaikius pakeisti darboviet , taip darbuotoj . Daugiausiai respondent (X organizacijoje ó 54 procentai, Y organizacijoje ó 42 procentai), teigia, kad lojalumas tai kokybi- kas uflduo i atlikimas. mon s paslap i saugojim kaip lojalum supranta mafloji respondent dalis (X organizacijoje ó 8 procentai, Y organizacijoje ó 4 procentai) (Vveinhardt, Kotovskien , 2008, p. 191 - 195).

4 lentel je pateikiamos pagrindin s tyrim , kuriuose lojalumas tirtas kitais metodais, charakteristikos.

4 lentel

### Pagrindinés tyrimų, kuriuose lojalumas tirtas kitais metodais, charakteristikos

Autorius(-iai)	Tyrimo objektas	Respondentų skaičius	Pagrindiniai rezultatai
<b>Interviu</b>			
K. Luko-ėvi ius (2005)	Personalo draudimas	70	Tyrime dalyvavusi vadov buvo teirautasi, kuo personalo draudimas naudingas monei. I-ry-k jo -ie naudingumo veiksniai: darbuotoj lojalumo skatinimas monei; socialini garantij darbuotojams suteikimas; r pestis darbuotojo -eima, jei jam nutikt nelaim ; palanki mokes i aplinka; personalo draudimas pigiau nei tiesioginis atlyginimo pak limas.
R. Kinderis (2009)	Darbuotoj lojalumo stiprinimas	8	Pasak tyrime dalyvavusi vadov , santykinai didelis piniginis atlygis ufl darb rei- kia, kad fimgus organizacijose yra vertinamas, jis gali dffiaugtis tam tikra pad timi visuomen je ir jam mokama tiek pat ar net daugiau negu tokiems kaip jis. Ta iau, kaip paai-k jo, kai kurios mon s n ra finansi-kai paj gios taikyti materialines skatinimo priemones, nors to ir nor t . Tada tenka griebtis nematerialini lojalumo stiprinimo b d ir priemoni : darbuotoj savigarbos puosel jimas, puik s draugi-ki tarpusavio santykiai, leidimas atskleisti ir gyvendinti savo galimybes - tai vadinamasis darbuotoj moralinis, psichologinis skatinimas, apimantis vis kompleks vairi aukl jamojo, psichologinio ir socialinio poveikio kolektyvui priemoni .

4 lentel s t sinys kitame puslapyje

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Grupinė diskusija	
n.d. <sup>1</sup>	Tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad visiems priimtini lojalumo skatinimo priemonė yra: jė poveikis darbuotojams lemia nustatyta mėnės vidaus tvarka, darbuotojų tarpusavio santykiai, jė asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialiniai padidėjimai.

Pastebima, jog interviu ar grupinės diskusijos metodai tiriant darbuotojų lojalumą yra taikomi gerokai rečiau negu anketinis tyrimas. Todėl šiame darbe tiriant bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumą bus taikomas anketinis apklausos ir interviu metodai.

#### 1.4 Švietimo institucijų pedagogų lojalumo reikšmė ir vertinimo galimybės

Pedagogas yra tam tikros specifinės švietimo institucijos darbuotojų atstovas, jaučiantis didesnę ar mažesnę priklausomybę nuo organizacijos darbo strategijos ir pagrindinių nuostatų. Per pastaruosius dešimt metų aktualiausia ir daugiausia diskutuojama organizacinės psichologijos tema tapo darbuotojo lojalumas (Gudzuka, 2009, p. 163).

Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie pedagogų lojalumo išraiškos lygmenys (Gudzuka, 2009, p. 163 - 164):

- 1) pseudo-tikimybės lygmuo. Priešaišumas organizacijai šė minimalus. Asmenys atlieka pareigas tik formaliai. Jie nepatenkinti (arba abejingi) darbu, atlyginimu ir vadovavimu. Jė nuomone, organizacija yra laikina darbo vieta, tramplinas tolesniems ketinimams gyvendinti, tarpinis darbas. Poflymiai: fėmas lankomumas, nuolatiniai drausmės pafleidinėjimai, fėma profesinė kvalifikacija, minimalus supratimas apie organizacijos veiklą ir srities ypatumus. Tėis i-tikimybės lygmuo dafniausiai bdingas tiems profesijos mokytojams, kurie derina profesijos mokytojo darbą su pagrindine savo profesija. Tai šė tie fėmonės, kuriems patikėta vadovauti studentų praktikai organizacijoje, bet jie mažiau suinteresuoti mokymo veikla;
- 2) elgsenos lygmuo. Priimtini normų laikymasis (šė Jei jums tikrai reikia, aš padarysiu šė). Asmuo turi reikiamą gebėjimą ir flini, bet nesidomi tobulėjimu, augimo perspektyvomis ar apskritai organizacija. Iniciatyvos stoka, silpni, sunkiai suprantami ryšiai su vadovybe. Asmuo atlieka minimalius reikalavimus tik tam, kad išlaikytų darbą. Pagrindinis darbo motyvacija yra atlyginimas, socialinės garantijos ir privilegijos. Naudodamas prastines

<sup>1</sup> Pastaba. N.d. šė nėra duomenų.

- profesines pareigas automatiškai. Nerodo susidom jimo nei organizacijos pasiekimais ar vadovyb s politika. Atitols nuo s su kolegomis, bet nebendraujantis su vadovybe. Skeptiškai flir t stin rengim , net jei lanko ufsi mimus. Geri profesiniai geb jimai ó gyti. Ugdymo institucijose –is i-tikimyb s lygmuo gali b ti b dingas tiems pedagogams, kurie pakeit savo darbo srit de–imtajame de–imtmetyje d l ekonomini paskat . Jie turi reikaling flini , bendravimo patirties, bet menkai i-reik-t pedagogin pasitik jim savimi;
- 3) geb jim ir g dflly lygmuo. Asmuo turi atitinkam profesin i-silavinim , geb jimus ir interesus, kurie gali transformuotis auk-t meistri-kum , jei sudarytos s lygos profesionalumui tobulinti. I-skirtinai didelis profesinis pasitik jimas savimi ir galimyb s tobul ti. Auk-ta darbo motyvacija ir pragmati-ki pasiekim tikslai. Asmuo flino savo vert darbo rinkoje, yra lankstus ir atviras naujiems darbo pasi lymams, kurie flada naujas geresnes s lygas: atlyginim , karjer ir socialines privilegijas. Tye specialistai dafniausiai yra pa iame j g flyd jime, jau turi sukaup –iek tiek (arba daug) darbo patirties. Jiems svarbiau profesinis sav s realizavimo motyvas nei priklausymo tam tikrai organizacijai jausmas. Organizacijos vadovai dafnai labiausiai suinteresuoti traukti –iuos specialistus organizacijos veikl , darbinti juos, nes b tent jie atne-a didfliausi šprid tin vert ó. Ta iau yra didfliausia rizika b tent juos prarasti, nes tokia i-tikimyb organizacijai yra palyginti flama. Tvietimo institucijose –iam lygmeniui priklausantys specialistai dafniausiai yra informatikos mokslo ir ufsienio kalb mokytojai bei tie specialistai, kuri specialyb s labiausiai pageidaujamos darbo rinkoje. Profesinio rengimo institucijose –i mokytoj meistri-kumas kelia visos institucijos prestifl ir pasitarnauja kaip stiprus motyvuojantis veiksnys, net jei –ie specialistai turi flemo lygio pedagoginius ir ypa didaktinius g dfllius;
  - 4) sitikinim ir vertybini orientacij lygmuo. I-tikimyb , kuri apima didel pasitik jim organizacija ir priklausomyb s jai jausm . Darbuotojai mato save kaip organizacijos dal ó mes. Jie domisi ne tik asmeniniais, bet ir organizacijos pasiekimais. Auk-ta darbo motyvacija. Dalyvavimas variose veiklose. D mesys institucijos reputacijai. Special s profesiniai g dfliai ir flinios gali b ti netgi maffiau i-tobulinti nei bendra profesin kompetencija. B dingas patrioti-kumas. Darbuotojo ind lis daug didesnis nei gaunamas atlyginimas. Organizacija gali b ti patenkinta, jei –is i-tikimyb s lygmuo b dingas 15ó20 % darbuotoj . Tye darbuotojai dafniausiai yra lyderiai ir pasiflymi auk-tu profesiniu identitetu. Japonijoje tokia darbuotoj i-tikimyb yra organizacin s kult ros dalis. Kartais

organizacija yra mano –eima.õ Toks darbuotojas nekriti–kai laiko save organizacijos dalimi. Jis pasiruo– s pasiaukoti d l organizacijos. Profesinis identitetas primena religingum . Tokia i–tikimyb matoma religin se organizacijose, kriminalin se strukt rose (mafijoje, gaujose, grupuot se).

Numanomi, impliciti–ki duomenys apie pedagog i–tikimyb organizacijai gali b ti paimti i– empirinio tyrimo, analizavusio ry– tarp pasitenkinimo atlyginimu ir i–tikimyb organizacijai bankuose ir mokyklose (Pavuls, Renge, 2003). Tš tyrimo rezultatai atskleid , kad mokykl pedagogams b dinga flemesnio lygmens racionali pragmatin i–tikimyb nei bank darbuotojams. Ry–ys tarp pasitenkinimo atlyginimu ir i–tikimyb s bank darbuotoj ir pedagog grup se skiriasi. Be to, viariose geografin se Latvijos vietose dirban i mokytoj i–tikimyb skiriasi. Galime pam styti apie –io tyrimo i–vadas: šAugant darbuotojo emociniams ar moraliniams ry–iams su specifine organizacija, gali keistis poffi ris atlyginim . Net jei darbuotojas nepatenkintas savo atlyginimu, yra galimyb , kad d l afektyvin s ir moralin s i–tikimyb s pasitenkinimas atlyginimu gali padid tiõ (Pavuls, Renge, 2003, p. 184). Tyrimo duomenys analizuoja pedagog atlyginimo, pasitenkinimo atlyginimu ir darbo kokyb s klausimus. Nors Latvijoje pedagog atlyginimas yra palyginti mafas, individualus pasitenkinimas atlyginimu gali b ti auk–tas, vidutinis ir flemas. Nepatenkintas atlyginimu pedagogas gali likti darbe ir dirbti mokykloje, nes šn ra kur kitur eitiõ arba ši– jus praradimas gali b ti dar didesnisõ. Nors pedagog g dffiai ir flinios vertinami patenkinamai, gali b ti ir taip, kad –i pedagog darbo kokyb yra flemma, o tai mafina bendr j mokyklos darbo produktyvum . Mokyklos sis moninimas ir supratimas apie pedagog i–tikimyb ir pasitenkinim gali pad ti suformuoti lankstesn motyvacijos k limo ir profesinio tobulinimo sistem (Gudzuka, 2009, p. 164).

Taigi i–analizavus teorinius darbuotoj lojalumo vertinimo aspektus, kitoje –io darbo dalyje formuluojama bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai tyrimo metodika.

### **1.5 Švietimo institucijų darbuotojų lojalumo organizacijai didinimo kryptys**

Lojalumas reguliariai mafl ja kasmet (Vveinhardt, Kotovskien , 2008), tad –vietimo institucijos yra priverstos ie–koti metod lojalumui ugdyti. Tš vietimo institucij darbuotoj lojalumas n ra tai, k galima greitai sukurti ó jis turi b ti pelnytas ir nuolat formuojamas. Taigi vadovaujantys asmenys tur t stengtis susidaryti kuo palankesnes s lygas, kad augt ne tik darbuotojo pasitenkinimas darbu, bet ir motyvacija b ti lojaliam.

organizacij atveju, –ios priemoms daŕniausiai n ra tinkamos d l riboto tiki institucij biudŕeto bei darbuotoj motyvavimo priemoni reglament .

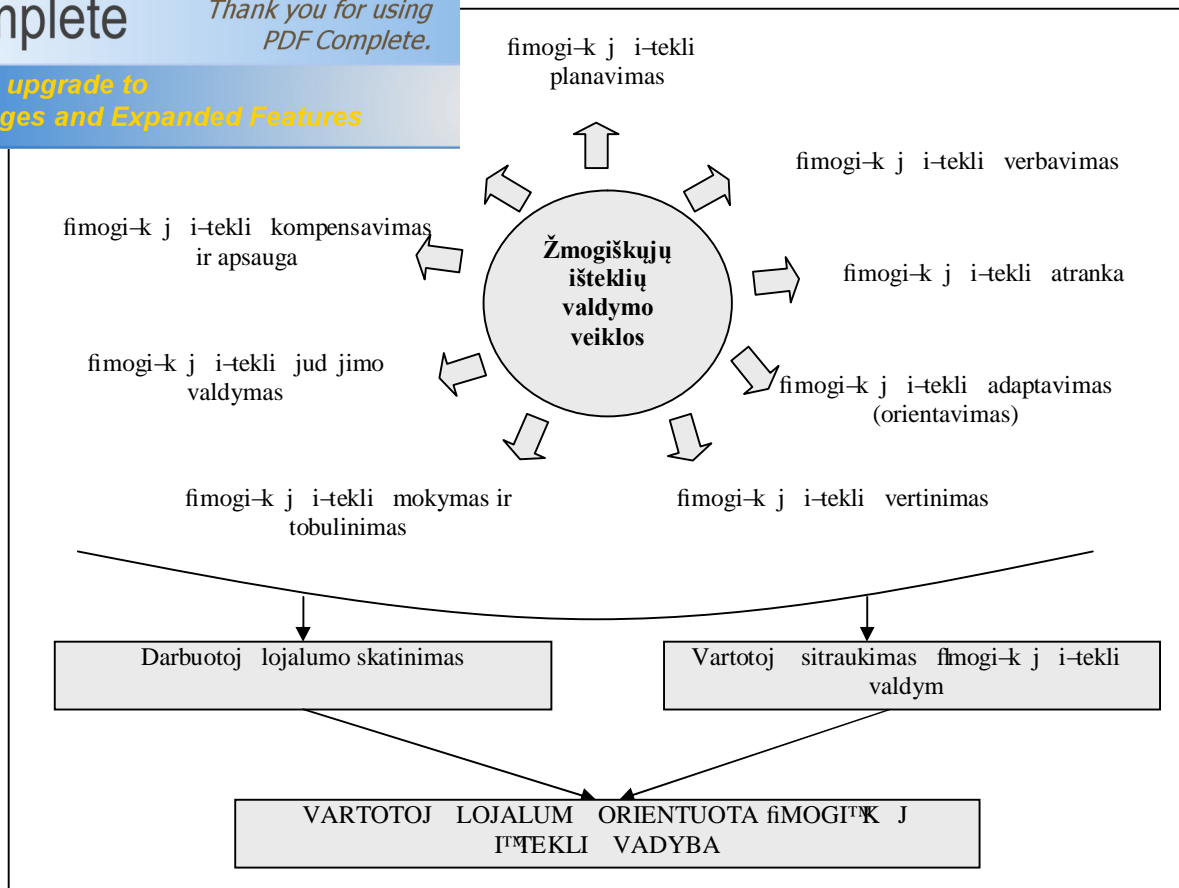
Kad darbuotojai jaust pasitenkinim darbu ir buvimu mon je, kad nekilt min i ie–koti darbo kitur, jie tur t b ti skatinami vairiais b dais dirbti ir bendrauti tarpusavyje. D l darbo ó gali b ti tiesioginis ir netiesioginis skatinimas: atsiradusios naujos darbo vietos pasi lymas jau dirbantiems mon je flmon ms, premijos, priemokos prie atlyginim , pa–alpos ar draudimai nelaim s atveju. D l bendravimo ó tur t b ti sukuriamos tradicijos: bendrov s tur t rengti vakar lius, gimtadienius, Kal d ar Nauj j met –ventimus. Ir tos tradicijos tur t b ti skatinamos (Fiatlux, 2010).

R. Kinderis (2009) darbuotoj lojalumo organizacijai stiprinimo priemones klasifikuoja dvi grupes: materialines ir nematerialines. Anot autoriaus, daŕniausiai taikomos nematerialin s darbuotoj lojalumo skatinimo priemoms yra vadov ir darbuotoj asmenini santyki (pagarbi , geranori–k ) puosel jimas, r pinimasis tuo, kad darbuotojai jaust , jog yra svarb s organizacijai, jais r pinamasi; darbuotoj nuomon s i–klausymas ir klausymasis, flodin pad ka, darbuotoj pagyrimas, pasitik jimo darbuotoju i–rei–kimas, darbuotojui palankaus darbo grafiko sudarymas, atsifvelgimas studijuojan i j poreikius, kad jie nenutraukt studij (d l darbo grafiko, jo kaitos), –ven i , apskritai laisvalaikio organizavimas, traukiant darbuotoj –eimas; s fliningas ir teisingas vadovavimo stilius. I– materialini darbuotoj lojalumo skatinimo priemoni pamin tos kaip taikomos –ios: priedai prie atlyginimo (ufl gerai atlikt darb , ufl anks iau atlikt darb , ufl geresn apyvart ), premijos, draudimas nuo nelaiming atsitikim , dovanos (dovan kuponai, kvietimai renginius, kitur), studij apmok jimas, finansin parama kritiniais gyvenimo atvejais. Tam, kad b t parinktos tinkamos darbuotoj lojalumo skatinimo priemoms, anot T. Rimkaus (2008), svarbu yra nustatyti veiksnius, kurie didina darbuotoj lojalum .

<sup>T</sup>Vietimo organizacijos darbuotoj lojalumas gali b ti skatinamas ir vadovaujantis P. Pap–ien s ir N. Vilkait s (2009) flmogi–k j i–tekli vadybos orientavimo vartotoj lojalumo skatinim modeliu (flr. 4 pav.).

Vykdamt **žmogiškujų išteklių atranką**, si loma potencialius darbuotojus traktuoti kaip vartotojus ir daug d mesio skirti i–siai–kinimui, ar darbas, kur pretenduoja atlikti asmuo, atitinka jo poreikius ir l kes ius, susijusius ne tik su pa iu darbu, bet ir su darbo vieta; kitais darbuotojais. Tik tada, kai darbas atitiks darbuotojo l kes ius, bus galima tik tis, jog darbuotojas dirbs su pasitenkinimu ir i–liks lojalus organizacijai (Pap–ien , Vilkait , 2009, p. 79).





4 pav. fimogi-k j i-tekli vadybos orientavimo vartotoj lojalumo skatinim modelis

Šaltinis: Papalien, P., Vilkaitis, N. (2009). Vartotojų lojalumo skatinim orientuota fimogi-k j i-tekli vadyba: teorinis fivalgos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai*, 19(4), p. 78.

Adaptuojant žmogiškuosius išteklius reikėtų supažindinti su reikmingumu organizacijai bei galimai teigiama ar neigiama jū taka vartotojams. Tai pat tikslinga darbuotojui suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos produktus ir paslaugas. **Žmogiškųjų išteklių vertinimas** prastai yra grindffiamas vidiniais vadovyb s, koleg ar asmeniniais vertinimais. Tačiau i-oriniai vertinimai, pavyzdffiui, vartotoj , prastai n ra traukiami. Siekiant fimogi-k j i-tekli vadyb orientuoti vartotojus toks fingsnis b t tikslingas. Jei tikimasi, kad darbuotojas organizacijai bus lojalus, b tina ugdyti bendravimo su vartotojais geb jimus. **Žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas** tur t b ti orientuotas netiesiogin darbuotoj supažindinim su vartotojais: darbuotojai turi ffinoti, kas yra organizacijos produkt vartotojai, ir kod l jie –iuos produktus perka. **Darbuotojų judėjimo valdymas** tur t b ti nukreiptas darbuotoj lojalumo skatinim , kadangi tokie darbuotojai labiau siklauso vartotoj poreikius, k rybingiau –alina i–kilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santyki nutraukim . Darbuotojai atsakingiau atlieka savo pareigas, kuomet primenama, kokie vertingi jie yra organizacijai ir koki tak jie daro vartotojams. Organizacija, siekianti skatinti darbuotoj lojalum , ir tokiu b du didinti vartotoj



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**apsaugos ir pensavimo** veikla turėtų siekti, kad darbuotojai  
kad flinot, ko iš tikimasi ir, kaip jie padeda gyvendinti  
(Lit, 2009, p. 79 ó 81).

Aptarus darbuotojų lojalumo skatinimo būdus bei priemones išryškėja, jog –vietimo  
darbuotojų lojalumas gali būti skatinamas labai vairiai, tad prie– parenkant tinkamas skatinimo  
priemones, svarbu atlikti tyrimus, kuriais būtų identifikuotos priemonės, svarbiausios darbuotojams  
bei jų lojalum skatinantys veiksniai.



### 2.1 Tyrimo tikslas ir strategija

Lietuvoje, ypač pastaraisiais metais, daug kalbama apie lojalumo reikšmę šiuolaikinei organizacijai, tačiau problema ta, jog dažniausiai tokios studijos skirtos vartotojams, o ne darbuotojams lojalumui.

Iki šiol darbuotojų lojalumo temą analizavo vos keli autoriai - J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008), S. Majeva (2007), N. Petkevičiūtė, I. Kalinina (2008) bei V. Kumpikaitė, K. Rupšienė (2008).

L. Pakalkaitė (2006) teigia, jog darbuotojas, suvokdamas, kad organizacija suteikia jam subtilią naudą: pasitikėjimą savo įgūmiais, galimybes siekti ir pasiekti reikšmingą laimėjimą, vertinimą ir pripažinimą, pagaliau galimybes tobulėti, jau ir nori atsilyginti taip pat šio nuodėmių darbu, pastangomis, kurios kyla ne tik iš tų, bet ir noro, malonumo dirbti. Visi darbdaviai vieningai tvirtina norintys, kad jų darbuotojai gerai dirbtų, būtų lojalūs ir atsidavę monei. Gebėjimas gerai, sėkmingai atlikti savo darbą ir lojalumas suprantami kaip asmeninės firmos savybės, kurias jis arba turi, arba ne. Sipažinėjimas organizacijai šio asmeninis prisirišimas prie monės, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuodėmių sitraukimas atliekamas uždavoties. Todėl tikslinga vertinti bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai ypatumus.

Visas tyrimas atliekamas keliais etapais:

- 1) paruošimo etapas;
- 2) parenkama tyrimo tikslui gyvendinti tinkama ir praktikoje patvirtinta tyrimo metodika;
- 3) atliekama pedagogų lojalumo Lietuvos mokyklose būklės analizė;
- 4) atliekami interviu su bendrojo lavinimo mokyklų valdymo atstovais;
- 5) anketuojami bendrojo lavinimo pedagogai;
- 6) atliekama interviu bei anketavimo metodais gautų tyrimo rezultatų analizė.

Pirmame tyrimo etape, konsultuojantis su darbo vadovu, buvo atliekama sisteminė literatūros, nagrinjančios pasirinktą temą aktualijas. Pasirinkus tokią metodologiją, buvo siekiama sigilinti nagrinjamą temą problemų, apibrėžti tyrimo objektą, išsikelti tyrimo tikslus ir uždavinius.

**Tyrimo objektas, tikslas.** Bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai tyrimas buvo gana sudėtingas ir reikalavo kruopšiai apgalvotos tyrimo strategijos. Empirinio tyrimo objektas šio pedagogų lojalumas organizacijai. Atliekamo tyrimo tikslas šio surinkti

androjo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai

ous vaidmuo tenka tyr jui. J galima apib dinti kaip atliekamo tyrimo i-eities ta-k , kadangi nuo tyr jo pasiruo-imo bei tyrimo atlikimo i-samumo priklausu ar bus s kmingai gyvendintas tyrimo tikslas.

**Tyrimo metodai.** Gerai parengtas ar pritaikytas metodas flymiai palengvina tyrim . Empiriniam tyrimui pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai ó giluminis interviu bei anketin apklausa. Mokslinink teoriniai tyrimai atskleid darbuotoj lojalumo organizacijai sud tingum , ir daugiafaktori-kum , tod l sud tinga j vertinti tik kiekybiniais tyrimais, naudojant konkre ias matavimo priemones. Tod l darbuotoj lojalumo organizacijai ypatum vertinimui buvo pasirinkti ir kokybiniai metodai.

## 2.2. Apklauso metodologija

**Apklauso imties nustatymas.** Atliekant tiriam j darb svarbu nustatyti reikaling minimal tiriam j skai i , siekiant suformuluoti pagr stas i-vadas. V. Pranulis (1998) imt apibr flia kaip tyrimui atrinkt visumos dal , kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikaling informacij . Kad tyrimo duomenys b t kuo reprezentatyvesni, buvo pasirinkta patogioji imtis.

**Apklauso instrumentas.** Apklausa ra-tu ó vienas populiariausi socialiniuose tyrimuose naudojam metod , kuriuo tiriamos nuostatos, nuomon s, flinios. G. Merkio (1995) teigimu, -io metodo populiarum lemia santykinis apklauso atlikimo paprastumas, pigumas, galimyb greitai ir lengvai surinkti daug duomen . Apklauso b du gaunama informacijos apie respondent nuomones.

K. Kardelis (2002), G. Merkys (1995), C. M. Charles (1999) apra-ydami min t metod i-skiria pagrindines apklauso ra-tu taisykles bei anketos (klausimyno) sudarymo metodik . Apklausoje ra-tu lemiam tak turi klausim formuluot , j kompozicija.

Anketa - tai tam tikra forma logi-kai nuosekliai sud liot klausim kompleksas (Pranulis ir kt. 2000). Pasak Cohen L., Manion L. (2000), anketai tur t b ti b dingos tokios pat geros savyb s kaip ir statymui. Tinkamai sudaryta anketa yra ai-ki, nedviprasmi-ka ir patikima. Be to, anketin apklausa garantuoja respondent anonimi-kum , o tai padidina informacijos teisingum , objektyvum .

Anketa prasideda kreipiniu apklauso dalyv ir glaustu tyrimo esm s nusakymu, kreipiantis potencial respondent (flr. 1 pried ). Be to, tam, kad respondentai nesuklyst , anketos pradflioje buvo pateikiamos glaustos instrukcijos, t.y. paai-kinimai kaip anketa turi b ti pildoma. Atsitiktinai parinkta ufpildyta anketa pateikiama 1 priede.

buvo formuluojami priklausomai nuo mokslin je literat roje organizacijai aspekt , aptart teorin je darbo dalyje.

vo laikomasi –i R. Tidikio nurodyt reikalavim (2003):

- 1) klausimai ir atsakymai turi b ti gerai visiems suprantami, para–yti taisyklinga kalba;
- 2) klausimai neturi b ti per daug abstrakt s ir per daug tiesmuki–ki, primityv s;
- 3) klausimai ir atsakymai neturi fleisti respondento;
- 4) atsakymai turi atspind ti reali tikrov , tiriamos problemos turin ;
- 5) atsakymai turi b ti i–sam s, apr pti visus galimus variantus; kiekvienas respondentas turi rasti tarp j priimtin jam atsakym ;
- 6) neturi b ti viena–ali klausim , kurie gal t sukelti nereikaling i–ankstin nusistatym ;
- 7) klausiamojo neturi varginti anketos klausim skai ius, klausimai neturi b ti monotoni–ki;
- 8) reikia numatyti respondento kompetencij atsakyti klausimus, rinktis i– pateikt atsakym ;
- 9) neteikti klausim , kurie skatint respondent špataikautiō anketuotojui, arba atsakyti pagal susidariusius vie–osios nuomon s standartus;
- 10) anketa turi tur ti pafintin reik–m , turi dominti respondent , fadinti jo nor atsakyti visus klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti save ir aplinkinius, rei–kinius ir vykius.

Tyrimui atlikti sudaryta anketa apima 23 klausimus, kurie gali b ti skirstomi 8 grupes (flr. 5 lent.). Atsakydami 1 ó 7 anketos klausimus respondantai nurod savo demografines charakteristikas. Likusieji tyrimo klausimai buvo sudaryti taip, kad b t galima identifikuoti lojalumo organizacijai ypatumus.

5 lentel

### Tyrimo anketos klausimų bloškai

Klausimų blokas	Klausimo(-ų) nr.	Klausimų pateikimo tikslas
Demografinis	1-7	Nustatyti tyrimo dalyvi pasiskirstym pagal demografines charakteristikas.
Darbo motyvai	8	Nustatyti, kokie motyvai pedagogus skatina dirbti j organizacijoje.
Lojalumo samprata	9	Nustatyti, kaip tyrimo dalyviai suvokia lojalumo samprat .
Reikalingumas organizacijai	10	Nustatyti respondent reikalingum organizacijai.
Pasitenkinimas darbu	11, 18	Nustatyti tyrimo dalyvi pasitenkinim darbu.
Organizacijos tiksl bei vertybi ffinojimas	12-13	Nustatyti, ar respondantai ffino organizacijos tikslus bei vertybes.

14, 20-23	Nustatyti tyrimo dalyvi pasitik jim organizacija.
16, 19	Nustatyti tyrimo dalyvi lojalum organizacijai.

Pagrindiniai kriterijai lojalumui pl toti yra -ie: darbo uflmokes io, atitinkan io rinkos s lygas, mok jimas, saugumas, draugi-ka darbo atmosfera, kiekvieno darbuotojo supaffindinimas su mon s filosofija, pripaffinimas ir tinkamas vertinimas, galimyb tobul ti (Komskien ,<sup>TM</sup>agfdien , Benetyt , 2009, p. 41). Tod l, tyrimu siekta nustatyti, kokie veiksniai respondentus skatina dirbti j organizacijose. Tyrimo dalyviams buvo pateikti tokie atsakym variantai: pagrindinis pajam -altinis; galimyb dalyvauti bendroje veikloje; galimyb tobul ti; laiko prast mimas. Nerad tinkamo atsakymo varianto, respondentai tur jo galimyb nurodyti ir atsakymuose nepamin tus motyvus. anket trauktas ir klausimas, kuriuo siekta nustatyti, kaip tyrimo dalyviai suvokia lojalumo organizacijai samprat . Atsakydami – klausim respondentai gal jo pasirinkti ne vien atsakymo variant (didesnio atlyginimo, si lomo kitos darboviet s, atsisakymas; s fliningas darbas; kokybi-kas uflduo i atlikimas; organizacijos paslap i saugojimas; noras / sutikimas dirbti vir-valandfflius; geros nuomon s apie darboviet skleidimas; nuo-irdus organizacijos tiksl siekimas). Tyrimo dalyviams buvo suteikta galimyb ra-yti ir savo atsakymo variant .

Respondent reikalingumo jausmo organizacijai nustatymui anketoje pateikta lentel su teiginiais: j s laikote save reikalingu organizacijai; j s didffiuojat s savo darbu; j s manote, kad mokykla didffiuojasi savo kolektyve tur dama tok darbuotoj kaip j s. Sekantis klausim blokas buvo skirtas pasitenkinimo darbu nustatymui. Pedagog pasitenkinimui darbu vertinti naudojama ir Minesotos pasitenkinimo darbu anketa, kuri sudaro 20 teigini apie vairias darbo charakteristikas. Atsakymai kiekvien teigin pateikiami 5 bal sistemoje ( nuo 1 balo ó labai nepatenkina iki 5 bal ó labai patenkina). Pasitenkinimas darbo charakteristikomis gali b ti analizuojamas atskirai pagal kiekvien teigin (charakteristik ), o susumavus respondento vis atsakym 20 teigini balus, gaunamas bendras pasitenkinimo darbu vertinimo balas, kuris gali svyruoti nuo 20 iki 100 bal (kuo auk-tesnis bendrasis balas, tuo labiau darbuotojas patenkintas savo darbu) (Furnham, 1997).

Kitu klausim bloku siekta nustatyti, ar respondentai domisi savo mokykla. Ar flino jos tikslus bei deklaruojamas vertybes, ar joms pritaria. Tyrimu siekta i-siai-kinti, ar respondentai pasitiki organizacija. Ar mokykla jiems tokia patraukli bei kelianti pasitik jim , jog rekomenduot joje dirbti savo paffstamiems, draugams, vaikams. Tyrimo dalyviams pateikti penki atsakym variantai, i-kuri reik jo i-sirinkti tik vien , tinkamiausi (taip labai; taip; neffinau; ne; visi-kai ne).

Anketiniu tyrimu siekta nustatyti, ar respondentai yra lojal s savo organizacijai. <sup>TM</sup>am tikslui pasiekti, respondent buvo klausiamas ar jie nor t keisti darboviet ir d l koki prieflas i ryfft si -iam flingsniui. Taip pat ar dalyviai noriai sutinka dirbti vir-valandfflius. Buvo pateikti trys

papildomai mokama; taip, nepriklausomai nuo to, ar ufi juos

prima apklausos dalyvi apkrauti ilga ir sud tinga anketa, nes tokia anketa b t reikalavusi skirti daug laiko, o fmon s to daryti nelink . Visi anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad nevalgint apklausos dalyvio. Visgi, kai kuriems respondentams apklausos anketa pasirod sud tinga, reikalaujanti daug laiko ir pastang .

Atsakymai kai kuriuos klausimus pateikiami Likert-o skal je. *Likerto skalė* - matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skal je pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar rei-kinio vertinimais (Pranulis, 1998). Likerto skal s pavyzdys pateiktas 6 lentel je.

6 lentel

### Likerto skalė

Teiginys	5 (Visišškai sutinku)	4 (Sutinku)	3 (Nežinau)	2 (Nesutinku)	1 (Visišškai nesutinku)
Mokykla, kurioje dirbu, yra geriausia vieta dirbti					
Apskritai a-esu patenkintas -ia mokykla, kaip darbo vieta					
A-teigiamai vertinu -ios mokyklos veiki					
A-jau iuosi vertintas dirbdamas -ioje mokykloje					
Je dar kart tekt rinktis, a-kreip iausi -i mokykl d l darbo					
Net ir tur damas pakankamai l -, a-dirb iau -ioje mokykloje					
Dafnai kei iant darbovietes, gyjama daugiau vertingos patirties					
Darbuotojas, kuris dafnai kei ia darb yra nepatikimas					

**Anketinio tyrimo duomenų rinkimas.** Visus anketin s apklausos rezultatus b tina sugrupuoti. Duomenims rinkti naudojam matavimo priemoni yra daug ir vairi , ta iau visos tos priemon s ó tai skal s, skirtos savybi , pavyzdffiui, fizini savybi , fizini geb jim arba protini geb jim rodikliams gauti. Dafniausiai naudojamos yra -ios skal s: nominalin , rangin bei intervalin . Gauti duomenys dafniausiai b na skaitmeniniai, nors gali b ti ir flodiniai. Visi jie kategorizuojami, sugretinant juos su tyrimo klausimais ir hipotez mis (Charles, 1999, p.165).

**Apklausos organizavimas ir etika.** Anketinis tyrimas buvo atliekamas 2011 m. vasario m n. 1 - 28 dienomis. Paruo-ta ir atspausdinta anketa buvo platinama bendrojo lavinimo mokykl pedagogams. Respondentams anketa pateikta tiesiogiai.

Pristatant anket stengtasi mandagiai bendrauti su fmon mis, vertinti kiekvieno apklaustojo nuomon bei pad koti ufi sugai-t laik .

simaliai užtikrinti anonimiškumą ir instruktažo metu buvo  
pateikti vardai ar pavardės, kad anketos pavieniui ne platinamos.  
Tuo tikslu, kur naudojami duomenys.

Tie tyrimo dalyviai, kuriems anketos buvo pateiktos tiesiogiai, gal jo anketos formas  
pasidaryti namus ir užpildyti jas jaukiame aplinkoje, radę laisvo laiko. Tokiu būdu rizikuota,  
jog anketas grąžinti ne visi apklausos dalyviai, tačiau kaip atskleidė anketų grąžinimo kvota, toks  
anketų platinimo būdas pasitvirtino. Anketinio tyrimo metu buvo palaikomas pastovus ryšys su  
visais respondентаis, kuriems kils klausimai, pasiūlymų ar kitokių klausimų komentarai.

Atliekant apklausas, daugumai respondentų papildomai buvo duodamos vienokios ar  
kitokios instrukcijos, kadangi kai kuriems iš jų iškildavo nemažai su anketos pildymu susijusių  
klausimų.

Kad anketinį apklausą būtų kokybiška G. Merkys (1995) išskiria svarbius apklausos  
kokybės rodiklius: anketų grąžinimo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50 proc.; anketų užpildymo  
baigtumo laipsnis, kuriose 30 proc. ir daugiau klausimų likus be atsakymų, brokuojamos ir  
statistiškai neapdorojamos. Iš viso potencialiems tyrimo dalyviams buvo išdalinta 150 anketų, iš  
kurių tyrėjui sugrąžino 121, tad anketų grąžinimas siekė 80,6 proc. Taigi, apklausa atitiko kokybės  
rodiklius.

**Gautų duomenų analizė.** Anketinio tyrimo rezultatai apdorojami ir sisteminami šiais  
Excelo ir SPSS programomis. Apklausos duomenims kaupti sudaroma speciali duomenų bazė.  
Nustatytos reikšmės talpinamos taip, kad eilutėje būtų atskiro individo duomenys, o stulpeliuose  
atskirinti reikšmės. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų  
blokų: demografinis blokas bei klausimai, skirti vertinti pedagogų lojalumą organizacijai blokas.  
Analizė atliekama taikant statistinį analizės ir aprašomosios statistikos (pirminis statistinis  
analizės) metodus. Skaičiuotas procentinis tyrimo pasiskirstymas pagal atskirus variantus. Tiesiogiai  
klausimai, kurie pateikti Likerto skalėje, analizė atliekama apskaičiuojant vidurkius.

Remiantis atlikta analize formuluojamos išvados bei patvirtinama / paneigiama iškelta  
hipotezė.

### 2.3. Interviu metodologija

**Interviu imtis.** Kadangi tyrimo respondentų atranka buvo ribota, interviu metu darbe  
naudojamas kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas. Interviu atliekamas tik su bendrojo  
lavavimo mokyklų vadovais, tad tyrimo atranka konkrečiu atveju yra tiksli. Tiksliai atranka  
reikalinga, jog nesiekiami suformuoti reprezentatyvios imties vien tik dėl reprezentatyvumo parametro  
realizavimo, kaip tai daroma kiekybiniuose tyrimuose.



10 bendrojo lavinimo mokykl vadovus. Tai jau realus respondent pateikiam atsakym , - kuomet tyrimo dalyvi , duomen rinkimas buvo stabdomas. Tod l interviu dalyvavo 8 bendrojo lavinimo mokykl vadovai.

**Interviu klausimynas.** Strukt ruotas interviu ipareigoja apklausēja visiems tiriamiesiems ufduoti vienodus klausimus, t.y. visiems tiriamiesiems naudojamas tas pats interviu planas. Tšs interviu turi grieftą planą ó klausimai ufdudami tam tikra seka, vienodi visiems. Interviu dalyviams ufduoti klausimai pateikiami 2 priede. Interviu klausimynas apima 11 klausim , kuriais siekta nustatyti:

- ar, vadov nuomone, darbuotoj lojalumas yra svarbus pedagoginei institucijai bei j vadovaujamai mokyklai;
- ar darbuotojai yra informuoti apie tai, kad vadovyb siekia/nesiekia skatinti j lojalum ;
- ar lojal s darbuotojai, vadov nuomone, yra naudingi mokyklai;
- ar, vadov nuomone, pedagogai, dirbantys j vadovaujamoje mokykloje, laiko save reikalingais organizacijai;
- ar darbuotoj lojalumas akcentuojamas mokyklos tiksluose;
- ar mokytojai didffiuojasi savo darbu;
- ar pedagogai pasitiki organizacija, kurioje dirba;
- ilgame i darbuotoj skai i (procentais), jiems teikiamas privilegijas;
- mokytoj nor mokykloje likti ilgiau nei privaloma;
- pedagog organizacijos rekomendavim savo aplinkos fmon ms;
- ar, vadov nuomone, lojalumo skatinimas mokykloje yra pakankamas, ir kokiomis priemon mis jis gali b ti tobulinamas.

Sudarant interviu klausimyną atsiffvelgta i tai, kad kiekvienas klausimas būtų konkretus ir suteikiantis reikalingą kiekį informacijos tyrimui.

**Tyrėjo vaidmuo.** Atliekamame tyrime tyr jas tiesiogiai s veikia su tiriamaisiais, atlieka mokslinio paffinimo instrumento funkcij . Tyr jo vaidmuo n ra pasl ptas, o atviras, kadangi manoma, jog yra geriau, kai visi ffino, koks yra tyr jo tikslas ir to nesibaimina, neturi prieflas i keisti savo elges jo akivaizdoje. Konkre iu atveju interviuotojas yra iniciatorius, organizuojant ir vedant pokalb , o bendrojo lavinimo mokyklos vadovui priklauso vedamojo, informacijos –altinio vaidmuo.

**Gautų duomenų analizė.** Kokybinio tyrimo metu gautai informacijai apdoroti netaikytini statistiniai metodai. ia duomen interpretavimas nei–vengiamai priklauso nuo subjektyvaus apklaus jo vertinimo. Kokybinio tyrimo metu analizuojami kokybiniai duomenys,

egorijomis ir vertinami subjektyviai (Bitinas, 2006). Atliekant analizę, didžiausia reikšmė teikiama dalykiniams teoriniams mokslinei interpretacijai (loginiais, filosofiniais, psichologiniais, teisiniais ir kitais metodais). Taikomas turinio analizės metodas. Pasitelkus – metodą, analizuojamas interviu dalyvių požiūris bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalum organizacijai.

**Tyrimo validumas ir patikimumas.** Pasirinktas tyrimo metodas yra pritaikytas konkrečiai situacijai, parinktas tinkamas klausimų tipas (atviri), išvengta klausimų, kurie iš karto pasufleruoja pageidautiną atsakymą, arba kurie suformuluoti taip, jog nieko ne manoma suprasti.

Validumas apima: tinkamą interviu dalyvių parinkimą, tinkamą klausimų interviu metu pateikimą, neteisimo, pagarbos bei empatijos nuostatų uftikrinimą interviu metu, tinkamą interviu transkripciją, tinkamą transkripcijų analizę (fydflinait, Jonuait, 2007). Tyrimo metu minėti principai uftikrinami.

**Interviu organizavimas ir etika.** Interviu buvo atliekamas 2011 m. vasario mėn. 1 o 28 d., su bendrojo lavinimo mokyklų vadovais telefonu ar elektroniniu pašto iš anksto susitarus dėl susitikimo laiko ir vietos. Giluminio interviu metu, respondentui buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir, jam sutikus dalyvauti tyrime, ufdudami tyrimo instrumente numatyti klausimai. Interviu dalyviai turėjo teisę neatsakyti klausimus bei teisę atsakymą anonimiškum.

Pokalbio su respondentu trukmė o 15 o 60 min.

Tyrimo dalyviai interviu dalyvavo tiesiogiai, taigi, interviu atlikti nebuvo taikoma pasiekimo per tarpininkus strategija, kuri remiasi neformaliais ryšiais. Iš respondentų tyrimas reikalavo pakankamo dėmesio, laiko ir pasitikėjimo.



### 3.1 Demografinis respondentų profilis

Kiekybiniame bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai ypatum identifikavimo ir j tobulinimo galimybi numatymo tyrime dalyvavo 121 bendrojo lavinimo mokykl pedagogai, o kokybin tyrim buvo traukti 8 bendrojo lavinimo mokykl vadovai. Apklausti buvo TŲauli Romuvos pagrindin s mokyklos, TŲauli Romuvos gimnazijos, TŲauli Rasos pagrindin s mokyklos, Gytari pagrindin s mokyklos darbuotojai. Interviuojami buvo TŲauli Romuvos pagrindin s mokyklos, TŲauli Romuvos gimnazijos, TŲauli Rasos pagrindin s mokyklos, Gytari pagrindin s mokyklos vadovai, TŲauli Juventos pagrindin s mokyklos, Saul s pradin s mokyklos vadovai.

Nustatyta, jog 10,7 proc. vis tyrimo dalyvi buvo vyrai, o 89,3 proc. ó moterys. Toks tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal lyt nestebina, kadangi moterys apskritai sudaro didffi j dal –alies mokykl personalo. Tai patvirtina TŲMM 2006 m. atlikto tyrimo duomenys, kurie rodo, jog 2006 m. mokytojos moterys Lietuvoje sudar 86 proc. vis –alies bendrojo lavinimo mokykl mokytoj (Jackevičius, 2008).

Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal amffi pateikiamas 7 lentel je.

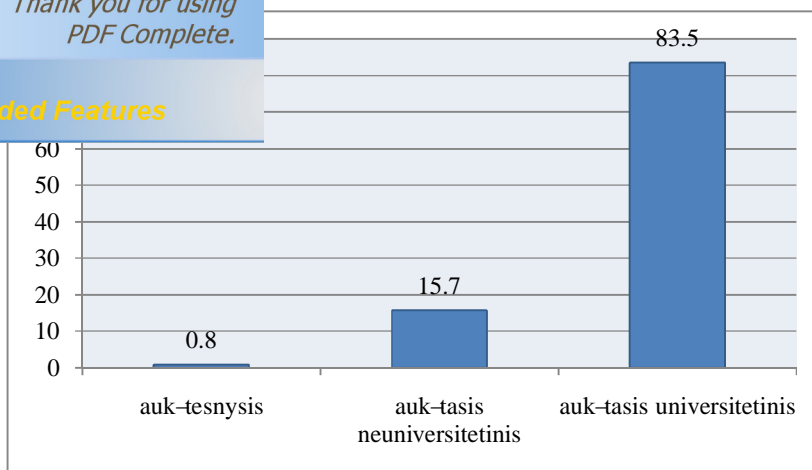
7 lentel

#### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių

Amžiaus grupė	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Iki 30 m.	17	14
31 - 40 m.	28	23.1
41 - 50 m.	44	36.4
51 - 60 m.	31	25.6
Vir–61 m.	1	0.8
I–viso	121	100.00

Kaip atskleid tyrimo duomenys, dauguma bendrojo lavinimo mokykl atstov (36,4 proc.) nurod es 41-50 met amffiaus. Kiek maffiau tyrimo dalyvi , 25,6 proc. priskyr save 51-60 met grupei, o 23,1 proc. ó 31-40 met grupei. Anot 14 proc. bendrojo lavinimo mokykl pedagog , j amffius yra iki 30 met . Labai mafla tiriam j dalis yra vir–61 met (0,8 proc.).

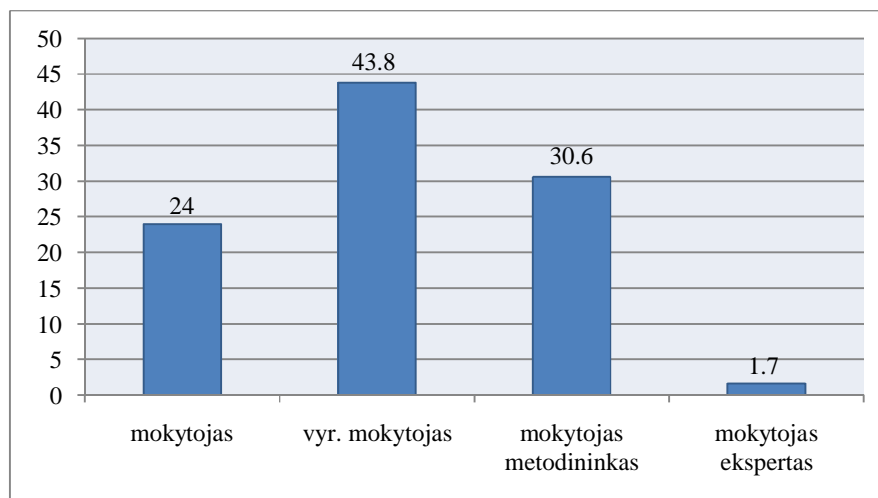
Respondent teirautasi, koks j i–silavinimas. Atsakymai – anketos klausim atspindi 4 paveiksle.



**4 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. (N=121)

Nustatyta, jog dauguma tyrimo dalyvių (83,5 proc.) yra gij aukštą universitetinį išsilavinimą. Aukštą neuniversitetinį išsilavinimą gijo 15,7 proc., o aukštesnį tik 0,8 proc. Nei vienas respondentas neteigė, jog turi tik vidurinį išsilavinimą. Taigi, daugiausia bendrojo lavinimo pedagog yra gij aukštą išsilavinimą arba jį siekia (dar nebaigė).

Kitu tyrimo anketos klausimu respondentai buvo prašoma nurodyti, kokia yra jų kvalifikacinė kategorija. Tyrimo dalyvių pateikti atsakymai – anketos klausimui pateikti 5 paveikslėlyje.



**5 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją, proc. (N=121)

Tyrimo duomenys rodo, kad daugiausia respondentų užima vyr. mokytojo pareigas (43,8 proc.). Kiek mažiau tyrimo dalyvių (30,6 proc.) nurodė mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją. Net 24 proc. respondentų teigė, jog užima mokytojo pareigas ir 1,7 proc. tyrimo dalyvių yra mokytojai ekspertai.

tyrime tyrimo dalyvi buvo praoma nurodyti d stom dalyk .  
m variant , visi respondent vardyti d stomi dalykai buvo  
os Respublikos vietimo ir mokslo ministro 2007 m. gruodffio  
13 d. sakymu Nr. SAK- 2420 patvirtint mokslo ak klasifikatori . Atsakym variantai atsispindi  
8 lentel je.

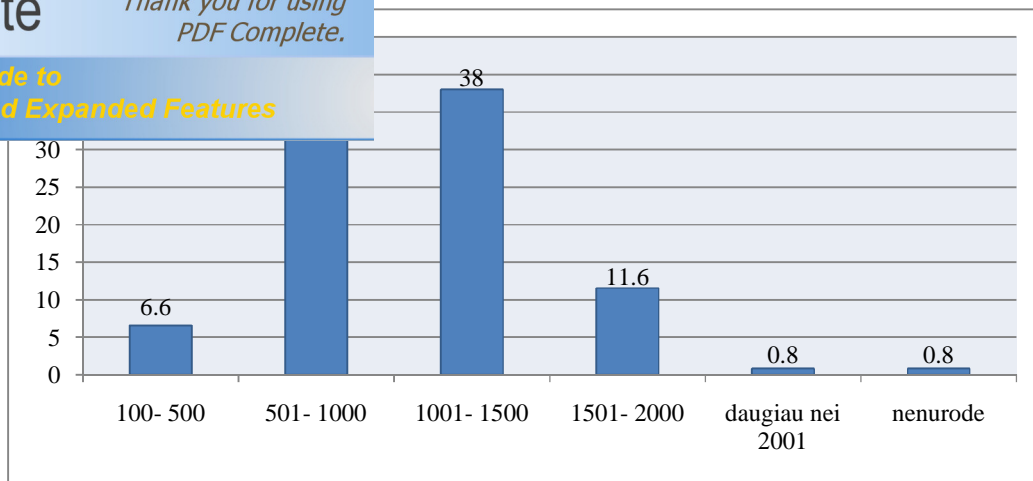
8 lentel

### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal dėstomą dalyką

Kryptis	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Filologijos krypties (lietuvi k., angl k., rus k., pranc z k., vokie i k.)	35	28.9
Filosofijos kryptis (etika, tikyba)	5	4.1
Menotyros krypties (dail , technologijos, muzika, gitara	14	11.6
Istorijos kryptis (istorija)	5	4.1
Komunikacijos ir informacijos kryptis (informacin s technologijos)	4	3.3
Matematikos kryptis (matematika)	16	13.2
Fizikos kryptis (fizika)	4	3.3
Geografijos kryptis (geografija)	5	4.1
Chemijos kryptis (chemija)	5	4.1
Biologijos kryptis (biologija)	4	3.3
Kita (gamta ir fmogus, k no kult ra, logoped , pradinis ugdymas, soc. pedagog , spec. pedagog )	24	19.8
I viso	121	100

Kaip rodo lentel je pateikti duomenys, daugiausia tyrime dalyvavusi mokytoj (28,9 proc.) d sto filologijos krypties dalykus. Dalies mokytoj pateikti atsakymai šnetilpoð moksl kategorijas, tod l klasifikacija buvo papildyta kategorija škitað. Atlikto tyrimo rezultatai parod , jog didffiosios dalies mokytoj (19,8 proc.) pateikti atsakymai b tent ir patenka min t j kategorij (gamta ir fmogus, k no kult ra, logoped , soc. pedagog , spec. pedagog ar pradinis ugdymas). 13,2 proc. apklaust j d sto matematik . Kiek maffiau tyrimo dalyvi (11,6 proc.) yra menotyros krypties mokytojai. 4,1 proc. tyrimo dalyvi teigia, jog d sto filosofijos, istorijos, geografijos, chemijos dalykus. Ir 3,3 proc. mokytoj yra komunikacijos ir informatikos, fizikos, biologijos krypties specialistai.

Kadangi, materialus skatinimas yra vienas i lojalum skatinan i veiksniai , tyrimo dalyvi buvo praoma nurodyti vidutines m nesio pajamas vienam eimos nariui.



**6 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal vidutines m nesio pajamas vienam –imos nariui, proc. (N=121)

Atsakym variantai atskleid , kad 42,2 proc. respondent vidutin s m nesio pajamos yra nuo 501-1000 lt. 38 proc. tyrime dalyvavusi pedagog nurod 1001-1500 lt vidutines pajamas per m nes . Ta iau labai maflai tiriam j (0,8 proc.) teig , kad j vidutin s m nesio pajamos yra didesn s nei 2000 lt. Tiek pat procent apklaust j – klausim atsakymo pateikti nepanoro. Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal vidutines pajamas vienam –imos nariui pateikiamas 6 paveiksle.

Kitu demografinio bloko klausimu siekta suffinoti, kelintoje darboviet je apklaustieji –iuo metu dirba. Tyrimo dalyvi atsakymai atsispindi 9 lentel je.

9 lentel

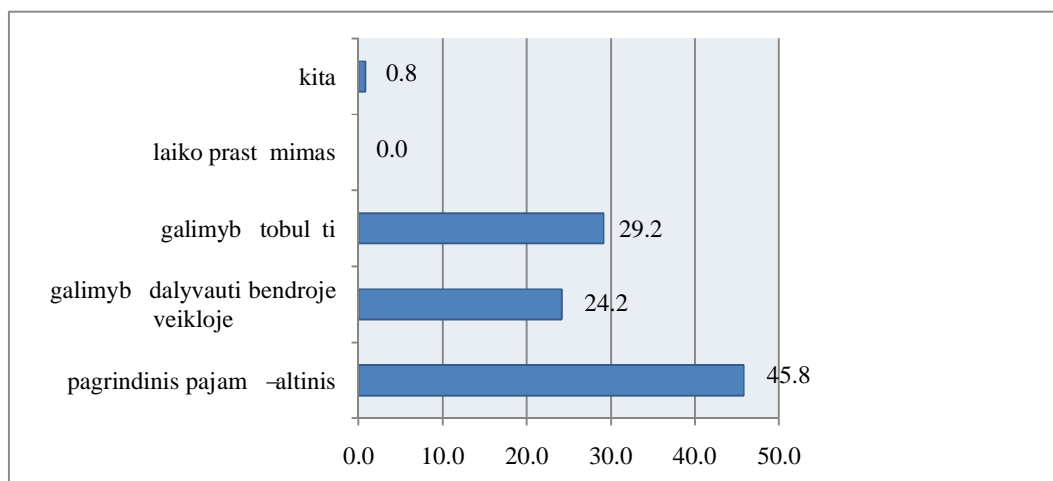
### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbovietės eilės numerį

Atsakymų variantai	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Pirmoji darboviet	40	33.1
Antroji darboviet	40	33.1
Tre ioji darboviet	26	21.5
Ketvirtoji darboviet	10	8.3
Pentkoji darboviet	3	2.5
Kita	2	1.7
I–viso	121	100

Kaip atskleid tyrimo duomenys, net 33,1 proc. respondent dabartin darboviet yra pirmoji arba antroji. 21,5 proc. apklaust j savo mokykl nurod kaip tre i j darboviet . Du respondentai (1,7 proc.) pasirinko atsakymo variant ōkitaō ir nurod , jog dabartin darboviet yra –e-toji.

## Mokyklų darbuotojų lojalumo organizacijai nustatymas

tyrimo charakteristikas, toliau tyrime darbe nustatomas darbuotojų lojalumas organizacijai. Diagnostinis anketos klausimų blokas pradedamas klausimu apie respondentų darbo mokykloje motyvus. Respondentai teirautasi, kokie motyvai lemia jų pasirinktą darbą mokykloje. Atsakymui – anketos klausimui respondentams pateikti penki atsakymų variantai. Anketinio tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal šiuos motyvus pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo mokykloje motyvus, proc. (N=121)

D. Komskienė, B. Magfėdienė ir kt. (2009) teigia, kad pagrindiniai kriterijai lojalumui plėtoti yra šie: darbo užmokesčio, atitinkantis rinkos sąlygas, mokėjimas, saugumas, draugiška darbo atmosfera, kiekvieno darbuotojo supažindinimas su mokyklos filosofija, pripažinimas ir tinkamas vertinimas, galimybė tobulėti. Tačiau pastebima, jog daugiausia bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojams darbas mokykloje yra pagrindinis pajamų šaltinis (45,8 proc.). Darbas mokykloje, galimybė tobulėti suteikia 29,2 proc. respondentų. 24,2 proc. tyrimejusių darbą mokykloje vertina kaip galimybę dalyvauti bendroje veikloje. Nei vienas apklaustasis nemano, jog darbas yra laiko praradimas. Atsakymo variantą šiek tiek pasirinko 0,8 proc. tyrimo dalyvių, jie nurodė, jog:

- darbas mokykloje yra tyrimo dalyvio gyvenimas;
- savirealizacijos vieta.

Siekiant nustatyti, kaip bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų požiūris darbą mokykloje priklauso nuo demografinių kintamųjų, skaičiuojami chi kvadratai (flr. 10 lent.).

ožiūrio į darbą bei demografinių charakteristikų) testų rezultatai

Darbo mokykloje priežastys	Pedagogų demografinės ir kitos charakteristikos											
	lytis		amflius		i-simokslinimas		kvalifikacin kategorija		vidutin s pajamos -eimos nariui		darboviet s pirmumas	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
Pagrindinis pajam -altinis	1.45	0.23	30.49	0.54	0.52	0.77	6.25	0.10	22.13	0.34	13.32	0.01
Galimyb dalyvauti bendroje veikloje	0.02	0.89	27.04	0.76	1.33	0.51	3.18	0.37	18.23	0.63	5.73	0.22
Galimyb tobul ti	7.22	0.01	36.81	0.29	1.69	0.43	5.09	0.17	29.07	0.11	3.66	0.45
Kita	0.23	0.98	140.32	0.00	0.40	0.98	2.61	0.86	27.69	0.96	5.58	0.69

Chi kvadrato testo kriterijaus p reik-m s pagal Pearsono formul , nevir-ijan ios reik-mingumo lygmens 0,05, lentel je paffym tos pilka spalva. Taigi galima teigti, jog skirtumai yra reik-mingi tik tarp:

- galimyb s tobul ti ir lyties (80 proc. respondent , teigian i , jog darb mokykloje ffi rima kaip galimyb tobul ti, buvo moterys);
- kit prieflas i ir amffiaus (respondent , nurodffiusi kitus darbo mokykloje motyvus, amffiaus nuo 41-51 met );
- pagrindinio pajam -altinio ir darboviet s pirmumo (32 proc. tyrimo dalyvi , kuri darbo mokykloje motyvas yra pagrindinis pajam -altinis, dabartin darboviet yra antroji) .

Teorin je -io darbo dalyje buvo identifikuoti lojalumo apibr flimai. Siekiant nustatyti, kaip lojalum suvokia tyrimo dalyviai, viename i- anketinio tyrimo klausim , buvo pra-oma paffym ti kelis, j nuomone, tiksliausiai apib dinan ius lojalum darboviete, teiginis. Kadangi, buvo galima pasirinkti kelis atsakym variantus, respondent skai ius bei procentai nesutampa. Procentai skai iuojami nuo bendro pasirinkt atsakym skai iaus. Atsakym - anketos klausim pasiskirstymas pateiktas 11 lentel je.

**siskirstymas pagal lojalumo sampratos suvokimą**

Atsakymų variantai	Atsakymų proc.	Atsakymų sk.
S ffiningas darbas	24.1	99
Geros nuomon s apie darboviet skleidimas	20	82
Nuo-irdus organizacijos tiksl siekimas	17.1	70
Kokybi-kas ufduo i atlikimas	16.1	66
Organizacijos paslap i saugojimas	11	45
Noras/sutikimas dirbti vir-valandffius	6.3	26
Didesnio atlyginimo, si lomo kitos darboviet s.	5.4	22
Kita	0	0
Viso	100	410

Atlikto tyrimo rezultatai atskleid , jog dauguma tyrimo dalyvi (99 resp.) lojalum darboviete i suvokia kaip s ffiningas darb . 82 apklaustieji teigia, jog lojalum organizacijai atskleidffia geros nuomon s apie darboviet skleidimas. Nedideliu skirtumu (70 resp. ir 66 resp.) respondent mano, jog lojalumas darboviete i tai nuo-irdus organizacijos tiksl siekimas bei kokybi-kas ufduo i atlikimas.

Siekiant nustatyti, kaip respondent lojalumo sampratos suvokimas priklauso nuo darbo mokykloje motyv , atliekami chi kvadrato testai.

**Chi kvadratų (tarp lojalumo sampratos suvokimo bei darbo mokykloje motyvų) testų rezultatai**

Lojalumo suvokimas	Darbo mokykloje priežastys							
	pagrindinis pajam -altinis		galimyb dalyvauti bendroje veikloje		galimyb tobul ti		kita	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
Didesnio atlyginimo, si lomo kitos darboviet s atsisakymas	0.00	1.00	0.47	0.49	0.12	0.72	4.74	0.09
S ffiningas darbas	0.00	1.00	0.53	0.47	0.37	0.54	0.45	0.79
Kokybi-kas ufduo i atlikimas	0.40	0.53	9.34	0.00	6.35	0.01	2.03	0.36
Organizacijos paslap i saugojimas	0.50	0.48	12.60	0.00	2.29	0.13	2.28	0.32
Noras/sutikimas dirbti vir-valandffius	1.10	0.29	8.39	0.00	4.94	0.02	3.94	0.14



			3.34	0.07	1.02	0.31	4.28	0.12
Nuo-iraudus organizacijos tiksl siekimas	1.10	0.25	7.53	0.00	4.21	0.04	2.10	0.35

Chi kvadrato testo kriterijaus p reikšmės pagal Pearsono formulę, neviršijanios reikšmingumo lygmens 0,05, lentelėje pažymėtos pilka spalva. Taigi galima teigti, jog skirtumai yra reikšmingi tarp:

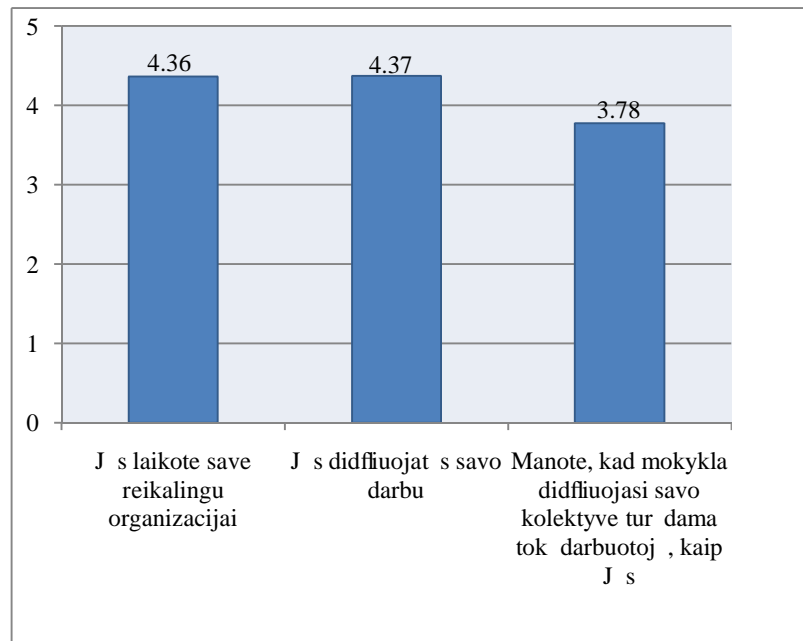
- kokybiško ugdymo atlikimo ir galimybių dalyvauti bendroje veikloje;
- organizacijos paslapio saugojimo ir galimybių dalyvauti bendroje veikloje;
- noro/sutikimo dirbti viršvalandžius ir galimybių dalyvauti bendroje veikloje;
- nuo-iraudus organizacijos tiksl siekimo ir galimybių dalyvauti bendroje veikloje;
- kokybiško ugdymo atlikimo ir galimybių tobulinti;
- noro/sutikimo dirbti viršvalandžius ir galimybių tobulinti.

Mokyklai vadovams taip pat buvo uždotos klausimas apie darbuotojų lojalumo reikšmę mokyklai. Bendrojo lavinimo mokyklai vadovai buvo teirautasi, ar darbuotojų lojalumas yra svarbus pedagoginei institucijai. Visi vadovai vienbalsiai teigia, kad taip, kaip ir kiekvienai organizacijai. Gavus teigiamus atsakymus, mokyklai vadovai buvo paprašyti sukonkretinti atsakymus ir pasakyti, kokiomis priemonėmis jie skatina savo darbuotojų lojalumą. Interviu dalyviai išskyrė tokias priemones, kaip: flodiniai paskatinimai, seminarai, apdovanojimai, laisvų dienų suteikimas per atostogas, materialus paskatinimas.

Interviu dalyviams buvo klausiama, ar jie vadovaujamoje mokykloje darbuotojai yra informuoti, kad vadovybė siekia skatinti jų lojalumą. Atsakymų variantai pasiskirstė dvi kategorijas. Vieni vadovai teigė, jog tiesiogiai darbuotojų neinformuoja, tai yra daroma per suvokimą. Kiti, jog savo darbuotojus informuoja tokiomis priemonėmis kaip dvišalės sutartys (jei tai liečia finansinį skatinimą). Taip pat yra organizuojami posėdžiai su metodinėmis komisijomis, kurių metu yra kalbama apie darbuotojų lojalumo skatinimą. Vienoje iš mokyklų veikia skatinimo tvarka, kuri yra aptarta su organizacijoje dirbaniais pedagogais.

Kitu interviu klausimu buvo siekta sufinuoti, ar, vadovų nuomone, lojalūs darbuotojai yra naudingi mokyklai, ir kuo tai nauda pasireiškia. Visi apklaustieji vadovai vienareikšmiškai mano, kad lojalūs darbuotojai mokyklai yra ypač naudingi, nes mokyklos pasiekimus ir apšprendžia lojalūs darbuotojai. Interviu dalyviai teigia, kad nuostabingai dirbanieji pedagogai priklauso ir išorinis mokyklai prestižas. O tai labai svarbu, ypač šiais laikais, kai mokyklos yra labai konkurencingos.

respondent reikalingum organizacijai, tyrimo dalyvi teirautasi, ar jie , ar didffiuojasi savo darbu. Bei, J nuomone, ar mokykla Respondent reitingavimo vertinimui skai uojami vidurkiai (tikrai taip ó 1; i–dalties taip ó 2; neturiu nuomon só 3; ne ó 4; tikrai ne ó 5). Atsakym variant vidutiniai vertinimai atspindi 8 paveiksle.



**8 pav.** Tyrimo dalyvi reikalingumo organizacijai vidutiniai vertinimai, balais

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausia respondent savo darbu didffiuojasi (4,37 balo). Labai neflymiai atsilieka tyrimo dalyviai, laikantys save reikalingais organizacijai (4,36 balo). Ir 3, 78 balo surink apklaustieji mano, kad mokykla didffiuojasi savo kolektyve tur dami tok darbuotoj . Tai rodo, kad tirtos bendrojo lavinimo mokyklos savo darbuotojams yra lojalios ir patvirtina J. M. Kouzes, B. Z. Posner (2003) teigin , kad jei pati organizacija lojali savo darbuotojams, jie atsilygina tuo pa iu: didffiuojasi, kad dirba –ioje organizacijoje; jau iasi neatsiejama organizacijos dalimi; mano, kad j asmenin s vertyb s atitinka organizacijos vertybes; jau iasi susij su organizacija ir yra jai atsidav ; jau iasi organizacijos savininkais.

Bendrojo lavinimo mokykl vadov taip pat buvo klausiamas, ar, J nuomone, darbuotojas, kuris jau iasi reikalingas organizacijai, bus lojalesnis. Vienareik–mi–ku vadov teigimu, pedagogas, besijau iantis reikalingu organizacijai, yra lojalesnis, nes darbuotojas, kuris jau ia reikalingum mokyklai, stengsis d l jos ir gr flins organizacijai dal pasitik jimo. Vadov taip pat teirautasi, ar j vadovaujamos mokyklos darbuotojai jau iasi reikalingais. Tyrimo dalyviai teigia, kad reikalingais jau iasi dauguma. Nors apskritai –iuo metu mieste, d l fenklausk vaik

ngais. Prognozuojama per ateinančius ketverius metus uždaryti  
niekas nepasitiki savo darbo vieta.  
ovais metu teirautasi, ar darbuotojas, kuris didžiūojasi savo  
organizacija, bus lojalesnis. Rezultatai leidžia teigti, jog taip. Mokytojai, kurie didžiūojasi savo  
mokykla, jau išsiaiškos nariais ir gina organizacijos įvaizdį.

Siekiant nustatyti tyrimo dalyvių pasitenkinimą darbu, anketinio tyrimo dalyvių buvo  
prašoma išreikšti savo pasitenkinimą ufmamomis pareigomis.

Nustatyta, jog net 98,4 proc. respondentų mokykloje ufmamos pareigos tenkina. Ir tik  
1,6 proc. apklaustųjų išreikšė nepasitenkinimą pareigomis. Tyrimo dalyvių, kurių netenkina  
ufmamos pareigos, buvo prašoma nurodyti priežastis. Vienas apklaustasis teigė, jog norėtų mažiau  
darbo valandų, o kitas atvirko – norėtų daugiau darbo valandų. Tai lemia mokyklų reformos  
(mokyklų sujungimas, etatų mažinimas ir pan.). Tai rodo, jog darbuotojai suvokia organizacijos  
suteikiamą naudą: pasitikėjimą savo pareigomis, galimybę siekti ir pasiekti reikšmingą laimėjimą,  
vertinimą ir pripažinimą, pagaliau galimybes tobulėti, jau šia norint atsilyginti taip pat išu-  
darbu, pastangomis, kurios kyla ne tik iš būtinybės, bet ir noro, malonumo dirbti.

Lojalus darbuotojas iš primant sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir  
strategija, o tai reikškia, kad šio organizacijos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia  
numatytą rezultatą, ieško būdų, kaip pavestas ufdotis atlikti efektyviau ir, kaip gerinti teikiamą  
paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių, nes tai yra dalis organizacinės kultūros,  
padeda kolegoms ir nevengia priimti sprendimų, nes šio, jog toks elgesys vertinamas ir  
vertinamas, pozityviai su entuziazmu pasakoja savo draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir  
savo darbą, nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyskta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės (Ball,  
1987). Siekiant nustatyti ar anketinio tyrimo dalyviai šio organizacijos tikslus, instrumentas buvo  
integruotas klausimas su dviem atsakymų variantais: taip arba ne.

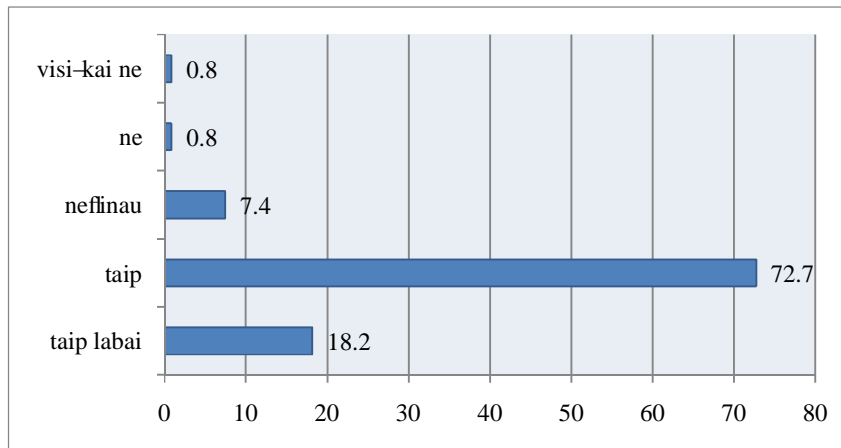
Nustatyta, kad 96,7 proc. apklaustųjų su mokyklos tikslais yra susipažinę. Ir tik 3,3 proc.  
apklaustųjų organizacijos tikslų nežino.

Pasirinkus atsakymo variantą „taip“, respondentų buvo klausama, ar mokyklos tikslai  
jiems patrauklūs. 81,8 proc. respondentų – klausimui atsakė teigiamai. Ir tik 7,4 proc. respondentų  
teigė, jog tikslai yra patrauklūs iš dalies. 10,7 proc. apklaustųjų – klausimui neatsakė.

Taip pat pasirinkus teigiamą atsakymo variantą, buvo pateiktas klausimas, ar apklaustieji  
yra suinteresuoti tikslus gyvendinti. 84,3 proc. atsakė, jog taip. 4,1 proc. atsakė, jog iš dalies  
suinteresuoti. Ir 10,7 proc. apklaustųjų – klausimui neatsakė.

Buvo klausama tiriamųjų nuomonė, ar jie prisideda prie mokyklos tikslų gyvendinimo.  
80,2 proc. teigė, kad taip. 8,3 proc. mano, kad iš dalies prisideda prie tikslų gyvendinimo, 0,8 proc.  
mano, kad neprisideda ir 10,7 proc. apklaustųjų – klausimui neatsakė.

mokykl darbuotoj teirautasi, ar jie pritaria mokyklos  
 vertybms – anketos klausim pasiskirstymas pateikiamas 9

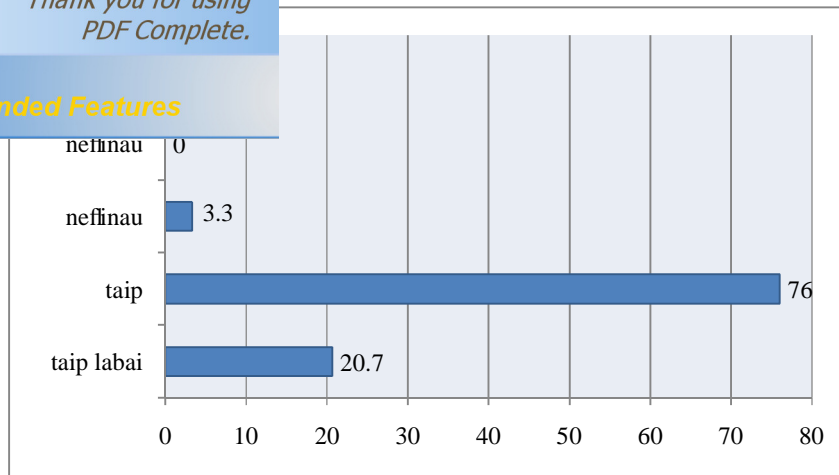


**9 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal deklaruojam vertybi pritarim , proc. (N=121)

Daugiausia apklaust j (72,7 proc.) mokyklos deklaruojamoms vertyb ms pritaria. 18,2 proc. tyrimo dalyvi vertyb ms labai pritaria. Tuo klausimu 7,4 proc. respondent nuomon s neturi, ir pasirinko atsakymo variant šneffinau. Vienodas skai ius tyrimo dalyvi (0,8 proc.) mokyklos deklaruojamoms vertyb ms nepritaria ir net kategori-kai nepritaria.

Bendrojo lavinimo mokykl vadov buvo teirautasi, ar darbuotoj lojalumas ar bent jau jo ufluomazgos yra akcentuojamos strateginiuose mokyklos tiksluose ir vertyb se. Tik vienas i-interviuojam dalyvi teig , jog lojalumas n ra minimas. Vis kit tyrimo dalyvavusi vadov teigimu, tiksluose bei vertyb se lojalumas yra akcentuojamas. Vienuose yra numatytos priemon s lojalumo skatinimui, kituose apie tai kalbama bent jau bendrais bruoflais.

I-siai-kinus tyrimo dalyvi organizacijos tiksl bei vertybi flinajim , buvo tikslinga tyrimo anket integruoti klausim , kuriuo nor ta i-siai-kinti respondent pasitik jimo organizacija lyg . Atsakym – anketos klausim pasiskirstymas pateikiamas 10 paveiksle.

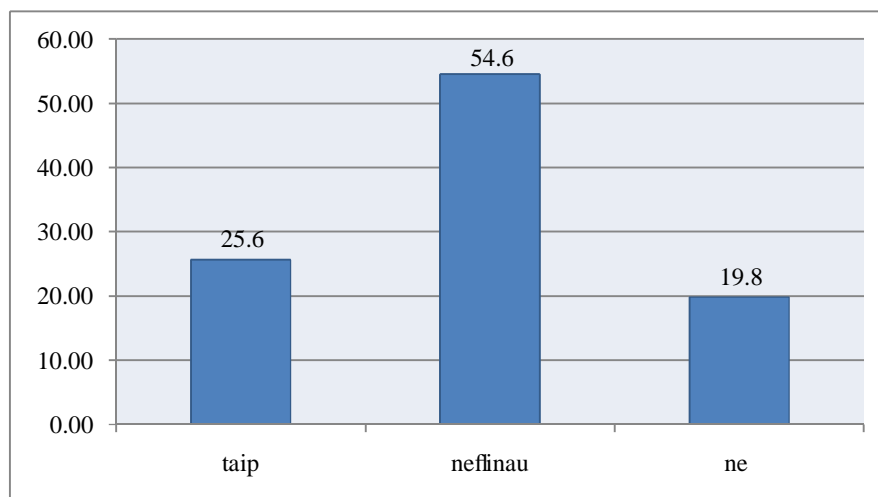


**10 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal pasitik jim organizacija, proc. (N=121)

Tyrimo rezultatai rodo, jog dauguma respondent (76 proc.) organizacija, kurioje dirba pasitiki. 20,7 proc. tyrimo dalyvi mokykla pasitiki netgi labai. 3,3 proc. tiriam j pasirinko atsakymo variant šneįinauō ir nei vienas respondentas neteig , jog organizacija, kurioje dirba nepasitiki.

Mokykl vadovams buvo ufduotas analogi–kas klausimas. Buvo klausiamaj nuomon , ar pedagogai, dirbantys j vadovaujamoje mokykloje, pasitiki organizacija. Visi interviu dalyviai mano, jog pasitiki. Taip sprendffia i–jau tur t i–bandym . Darbuotojai flino, jog esant problemoms bus ie–koma pedagog plius , o ne minus . Ir, flinoma, mokytojai, pasitikintys organizacija, bus jai lojalesni. Tai patvirtina ir teorin je dalyje analizuota mokslin literat ra.

Anketiniu tyrimu siekta nustatyti, ar bendrojo lavinimo mokykl ilgame iai darbuotojai yra labiau vertinami. Atsakym pasiskirstymas pateikiamas 11 paveiksle.



**11 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal ilgame i darbuotoj vertinim , proc. (N=121)

(54,6 proc.) neffino, ar j darboviet je ilgame iai darbuotojai respondent teigia, kad tokie darbuotojai yra labiau vertinami. Ir 19,8 proc. apklaust j mano, jog j mokykloje ilgame iai pedagogai n ra i-skiriami.

Respondent , kurie – anketos klausim atsak taip, buvo pra-oma nurodyti, kaip ilgame i darbuotoj vertinimas pasirei-kia. Apklaustieji teig , jog ilgameiais darbuotojais labiau pasitikima, klausiami j nuomon s, pra-oma pasidalinti savo darbo patirtimi. Taip pat jiems suteikiama daugiau privilegij . Pavyzdffiui, jiems teikiama pirmenyb kuriant modernesn darbo viet , skiriamos inovatyvios priemon s. Taip pat apklaustieji teigia, jog ilgame iai darbuotojai yra skatinami pad komis, jiems teikiama pirmenyb dalyvauti seminaruose, projektuose.

Apie ilgameius darbuotojus buvo teirautasi ir interviu su mokykl vadovais metu. Vadov buvo klausiami, kiek apytiksliai (procentais) j vadovaujamoje mokykloje pedagog yra ilgame iai darbuotojai. Taip pat klausta, ar pedagogai, dirbantys mokykloje ilgiau nei penkerius metus, turi koki nors privilegij . Vadov teigimu, mokyklose, kuriose buvo atliekamas interviu, 70- 100 proc. darbuotoj yra ilgame iai. Interviu rezultatai leidffia teigti, jog pedagogai, dirbantys mokyklose ilgiau nei penkerius metus, i-skiriami n ra. Ilgame iai darbuotojai i-skiriami tik tiek, kiek leidffia darbo kodeksas. Jei yra etat maffinimas, ilgame iai darbuotojai turi pirmumo teis pasilikti dirbti mokykloje. Skatinami yra visi darbuotojai, o neilgai dirban ius pedagogus vadovai dar labiau stengiasi traukti mokyklos veickl .

Siekiant nustatyti, kaip pedagog pasitenkinimas pareigomis, tiksl ffiuojimas, pritarimas deklaruojamoms vertyb ms, pasitik jimas organizacija bei ilgame i darbuotoj vertinimas priklauso nuo demografini rodikli , skai iuojami chi kvadratai (flr. 13 lent.).

13 lentel

**Chi kvadratų (tarp pedagogų pasitenkinimo pareigomis, tikslų žinojimo, pritarimo deklaruojamoms vertybėms, pasitikėjimo organizacija, ilgamečių darbuotojų vertinimo bei demografinių charakteristikų) testų rezultatai**

Klausimai	Pedagogų demografinės ir kitos charakteristikos												
	lytis		amffius		i-simokslinimas		kvalifikacin kategorija		vidutin s pajamos -eimos nariui		darboviet s pirmumas		
	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	

13 lentel s t sinys kitame puslapyje

Pedagog pasitenkinimas uflimamomis pareigomis	0.25	0.62	0.40	0.82	6.45	0.09	19.49	0.88	3.57	1.00	0.99	0.91
Mokyklos tiksl flnojimas	6.65	0.01	35.84	0.34	0.29	0.86	2.54	0.47	14.80	0.98	13.75	0.88
Pedagog pritarimas deklaruojamoms vertyb ms	9.58	0.00	76.46	0.18	0.59	0.97	8.28	0.23	46.18	0.82	43.20	0.42
Pedagog pasitik jimas organizacija	9.61	0.04	117.31	0.82	7.73	0.46	5.69	0.93	176.27	0.00	9.5	0.86
Ilgame i darbuotoj vertinimas	8.52	0.01	76.75	0.17	3.76	0.44	12.16	0.05	46.35	0.29	4.13	0.84

Chi kvadrato testo kriterijaus p reik-m s pagal Pearsono formul , nevir-ijan ios reik-mingumo lygmens 0,05, lentel je paflym tos pilka spalva. Taigi galima teigti, jog skirtumai yra reik-mingi tarp:

- mokyklos tiksl flnojimo ir lyties (moterys geriau flno mokyklos tikslus nei vyrai);
- pritarimo mokyklos deklaruojamoms vertyb ms ir lyties (moterys labiau pritaria mokyklos deklaruojamoms vertyb ms nei vyrai);
- pasitik jimo organizacija ir lyties (tyrime dalyvavusios moterys labiau pasitiki organizacija nei vyrai);
- ilgame i darbuotoj vertinimo ir lyties (daugiau moter nei vyr teigia, jog ilgame iai darbuotojai yra labiau vertinami);
- ilgame i darbuotoj vertinimo ir kvalifikacin s kategorijos (daugiausia vyr. mokytojai teigia, jog ilgame iai darbuotojai yra labiau vertinami);
- pasitik jimo organizacija ir vidutini m nesio pajam (respondentai, kuri vidutin s m nesio pajamos siekia 1000- 2000lt labiau pasitiki organizacija nei dalyviai kuri pajamos yra mafesn s).

Pasak G. Afenskait s (2006), lojali organizacija privalo b ti ta vieta, kur flmon s nori dirbti. Toks poffi ris turi b ti mon s tradicija, nes per vien dien geros atmosferos ir atitinkamo



uffinoti, ar anketos tyrimo dalyviai nori dirbti savo mokykloje,  
 is respondent noras keisti darb . Pateikti penki atsakym  
 silpno). Atsakym variantai – anketos klausim pateikiami

14 lentel je.

14 lentel

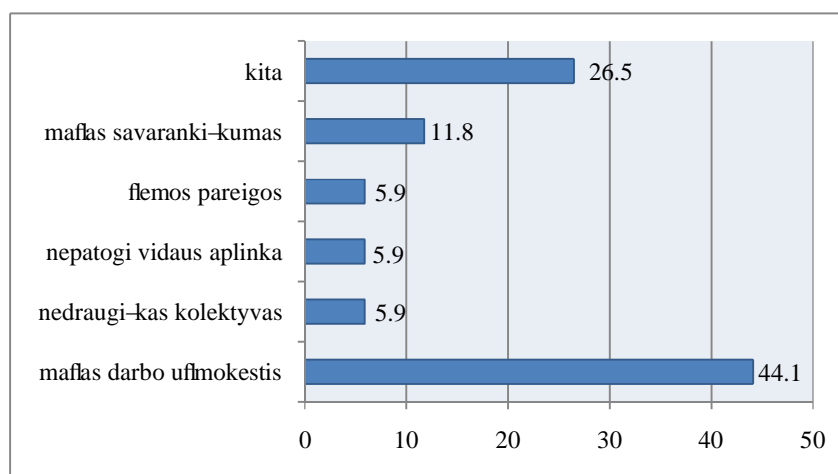
### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal norą keisti darbą

Noras keisti darbą	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Labai stiprus	1	0,8
Stiprus	3	2,5
Vidutini-kas	22	18,2
Silpnas	63	52,1
Labai silpnas	32	26,5
I–viso	121	100

Kaip atskleid tyrimo duomenys, daugiau nei pus apklausos dalyvi (52,1 proc.) darbo keisti nenori. 26,5 proc. dalyvi noras pakeisti darboviet netgi labai silpnas. Tik vienas respondentas (0,8 proc.) darb pakeisti netgi labai nor t .

Kadangi, 78,6 proc. tyrimo dalyvi darbo keisti nenori, galime teigti, jog tirtos organizacijos yra pakankamai lojalios, kaip ir j pedagoginis personalas.

Respondent , kurie nori keisti darb , buvo pra–oma atsakyti i kelet papildom klausim . Buvo pra–oma paflym ti vien ar kelis atsakym variantus. Rezultatai pateikiami 12 paveiksle.



**12 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas pagal nor keisti darb lemian ius veiksnius, proc.

(N=34)

(44,1 proc.) nor keisti darb lemia mafas darbo ufmokestis.  
urod tokias prieflastis kaip nedraugi–kas kolektyvas, nepatogi

Respondentai, kurie pasirinko atsakymo variant škitad nurod tokias prieflastis: sumaf j s darbo kr vis; neuftikrinama d l ateities; emocinis i–sekimas; neai–kios darbo funkcijos; vadov susiskaldymas; nepagarba i– vaik bei t v pus s; noras save realizuoti kitokio tipo mokykloje (gimnazijoje); reikalingas jaunesnis kolektyvas; silpn janti sveikata; triuk–mas; daug problem , kuri nesp ja spr sti.

Tyrimo dalyvi taip pat buvo klausiamas, kas tur t pasikeisti dabartin je darboviet je, kad nor t joje pasilikti. Buvo pateikti tokie argumentai: padid t darbo kr vis; atsirast komandos palaikymas, tiksl siekimas grup je, bendradarbiavimas; didesnis atlyginimas; pasikeist poffi ris mokytoj bei –vietimo sistem ; geresn s darbo s lygos.

Siekiant nustatyti, kaip noras keisti darb priklauso nuo mokyklos, kurioje dirba, buvo skai iuojami chi kvadratai. TŸo testo kriterijaus p reik–m s pagal Pearsono formul , nevir–ijo reik–mingumo lygmens 0,05 ( $\chi^2=32,18$ ;  $p=0,001$ ). Silpniausi nor keisti darb nurod Romuvos pagrindin s mokyklos darbuotojai.

Siekiant nustatyti respondent pritarim pateiktiems teiginiams, anket buvo traukta Likerto skal . Atsakym variantai pateikiami 15 lentel je.

15 lentel

### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie darbą mokykloje

Teiginys	Tikrai taip	Iš dalies taip	Neturiu nuomonės	Ne	Tikrai ne
Mokykla, kurioje dirbu yra geriausia vieta dirbti	40	66	11	4	0
Apskritai a–esu patenkintas –ia mokykla, kaip darbo vieta	57	61	3	0	0
A–teigiamai vertinu –ios mokyklos veikl	97	55	2	2	0
A–jau iuosi vertintas dirbdamas –ioje mokykloje	36	61	21	2	1
Jei dar kart tekt rinktis, a–kreip iausi –i mokykl d l darbo	53	47	17	4	0
Net ir tur damas pakankamai l – , a–dirb iau –ioje mokykloje	30	55	20	15	1
Dafnai kei iant darbovietes, gyjama daugiau vertingos patirties	20	45	25	23	8
Darbuotojas, kuris dafnai kei ia darb yra nepatikimas	13	49	27	26	6
I–viso	346	439	126	76	16

teiktiems teiginiams labai pritaria arba i– dalies pritaria. Net i–kai pritaria mokyklos vykdomai veiklai. Respondent , i neõ buvo mažiausiai.

Respondent reitingavimo vertinimui skai iuojami vidurkiai (tikrai taip ó 1; i– dalies taip ó 2; neturiu nuomon só 3; ne ó 4; tikrai ne ó 5). Atsakym variant vidutiniai vertinimai atsispindi 16 lentel je.

16 lentel

### Vidutiniai pritarimo teiginiams apie darbà mokykloje įverčiai

A–teigiamai vertinu –ios mokyklos veikl	5.91
Apskritai a–esu patenkintas –ia mokykla, kaip darbo vieta	4.45
Jei dar kart tekt rinktis, a–kreip iausi –i mokykl d l darbo	4.23
Mokykla, kurioje dirbu yra geriausia vieta dirbti	4.17
A–jau iuosi vertintas dirbdamas –ioje mokykloje	4.07
Net ir tur damas pakankamai l – , a–dirb iau –ioje mokykloje	3.81
Dafnai kei iant darbovietes, gyjama daugiau vertingos patirties	3.38
Darbuotojas, kuris dafnai kei ia darb yra nepatikimas	3.31

Kaip rodo tyrimo rezultatai, daugiausia respondent teigiamai vertina mokyklos veikl (5,91). 4,45 balo surinko tyrimo dalyviai, teigiantys, jog jie apskritai yra patenkinti mokykla, kaip darbo vieta. Kiti teiginiai tai pat sulauk nemaflo pritarimo. Mažiausiai bal (3,31) surinko teiginys, jog darbuotojas, kuris dafnai kei ia darb yra nepatikimas.

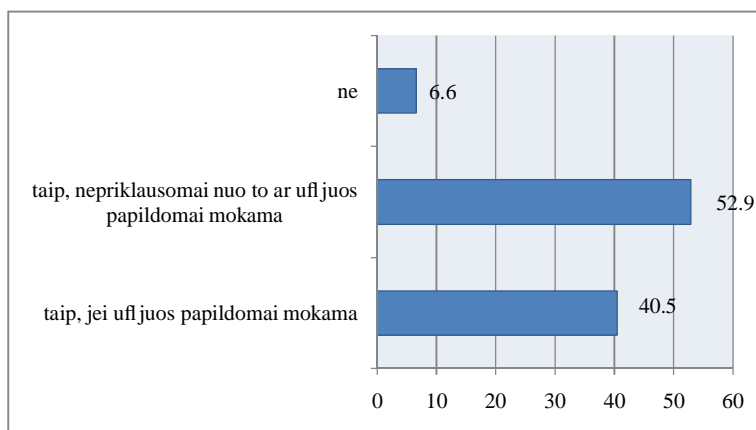
Respondent pasitenkinimui darbu vertinti naudojama Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas, kur sudaro 20 teigini apie vairias darbo charakteristikas. Atsakymai kiekvien teigin pateikiami 5 bal sistemoje ( nuo 1 balo ó labai nepatenkina iki 5 bal ó labai patenkina). Atsakymai – klausim pavaizduoti 4 priede pateiktoje lentel je. Didžiausi pasitenkinim respondentams kelia galimyb b ti naudingi kitiems flmon ms (81 resp.). Apskai iavus respondent pasitenkinim kiekvienam pateiktam teiginiui, buvo skai iuojami atsakym variant vidutiniai vidurkiai. Jie atsispindi 17 lentel je.

Rezultatai atskleid , kad tyrimo dalyviai yra pakankamai patenkinti galimybe pritaikyti savo darbo metodus ir sugeb jimus (1,72 balo). Nedaug ta–k skirtumu respondentai i–rei–k pritarim galimybei vadovauti mokiniams bei organizuoti j veikl . Labiausiai nusivyl tyrimo dalyviai jau iasi d l paauk–tinimo galimyb s darbe (2,39 balo) ir darbo kr viu bei ufl j gaunamu atlyginimu (2,55 balo).

ų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu

Pasitenkinimo darbu mokykloje aspektai	Vidurkis
Galimyb pritaikyti savo darbo metodus	1.72
Galimyb darbe panaudoti savo sugeb jimus	1.72
Galimyb vadovauti mokiniams, organizuoti j veikl	1.73
Galimyb b ti naudingu kitiems flmon ms	1.80
Galimyb tobul ti savo darbe	1.81
Vadovo kompetencija priimant sprendimus	1.81
Galimyb dirbti tai, kas neprie tarauja moralin ms nuostatoms	1.82
Vadovo elgesys su pavaldiniais	1.83
Galimyb dirbti savaranki-kai	1.83
Galimyb atlikti nevienodas, varias darbines uflduotis	1.84
Stabilus uflimtumas darbo d ka	1.87
Darbo s lygos	1.91
Ger rezultat pripaflinimas darbe	1.94
Galimyb b ti vis laik uflsi musiam	1.96
Bendradarbi tarpusavio santykiai	2.01
Statusas bendruomen je darbo atflvilgiu	2.01
Laisv vadovautis savo sprendimais darbo klausimais	2.04
Organizacijos tiksl ir politikos praktinis gyvendinimas	2.04
Paauk-tinimo galimyb s -iame darbe	2.39
Darbo kr vis ir uflj gaunamas atlyginimas	2.55

Bendrojo lavinimo mokykl pedagog buvo papra-yta nurodyti savo nor dirbti vir-valandflius. Buvo galimi trys atsakym variantai, kurie atsispindi 13 paveiksle.



13 pav. Respondent pasiskirstymas pagal sutikim dirbti vir-valandflius, proc. (N=121)

menys, dauguma tyrimo dalyvi (52,89 proc.) sutinka dirbti, ar ufl juos papildomai mokama. Nemaflai apklaust j (40,5) tik tada, jei ufl juos papildomai mokama. Ir tik 6,61 proc. respondent dirbti vir–valandffius atsisako. Tai rodo, jog didesn dalis tyrimo dalyvi yra lojal s darbovietei. Ir j lojalumas n ra nupirkta, jis yra i–ugdytas.

Interviu su bendrojo lavinimo mokykl vadov metu, respondent klausta, ar lojal s darbuotojai noriau sutinka dirbti vir–valandffius. Vadovai vir–valandffius vardino kaip nekontaktines valandas ir papildomus darbus. Interviu dalyviai teigia, kad lojal s darbuotojai nekontaktini valand metu darb atliks s fliningai. Papildomus darbus, tokius kaip pasirengimas renginiams, olimpiadoms, pedagogai taip pat sutinka dirbti, nes jiems tai malonu, nors asmeni–ko papra–ymo reikia. Mokytoj lojalumas yra vertinamas priedais bei flodin mis pad komis.

Siekiant nustatyti, kaip sutikimas dirbti vir–valandffius priklauso nuo respondent demografini rodikli , skai iuojami chi kvadratai (flr. 18 lent.)

18 lentel

### Chi kvadratų (tarp sutikimo dirbti viršvalandžius ir demografinių rodiklių) testų rezultatai

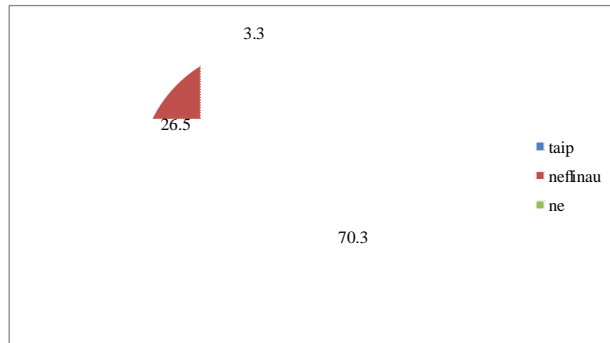
Sutikimas dirbti viršvalandžius	Pedagogų demografinės ir kitos charakteristikos													
	lytis		amffius		i–simokslinimas		kvalifikacinė kategorija		vidutin s pajamos –eimos nariui		darboviet s pirmumas		mokykla	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
	7.43	0.02	65.89	0.48	4.04	0.40	5.18	0.52	28.21	0.95	8.76	0.36	8.95	0.18

Chi kvadrato testo kriterijaus p reik–m s pagal Pearsono formul , nevir–ijan ios reik–mingumo lygmens 0,05, lentel je paflym tos pilka spalva. Taigi galima teigti, jog skirtumai yra reik–mingi tik tarp sutikimo dirbti vir–valandffius ir lyties. Moterys labiau nei vyrai yra linkusios dirbti vir–valandffius.

Kadangi, rekomendacijos- svarbus darbuotoj lojalumo i–rai–kos matas, interviu su mokykl vadovais buvo klausama, ar j vadovaujamos mokyklos mokytojai rekomenduoja savo pafilstamiems sidarbinti mokykloje. Atsakym variantai buvo skirtingi. Vieni teigia, kad –iuo metu neberekomenduoja d l asmenini tiksl , toki kaip noras i–laikyti esam darbo kr v . Kiti teigia, jog rekomenduoja, nes mokytojai priimami dafniausiai b tent rekomenduoti.

Kitas pedagogams skirtos anketos klausimas tyrimo instrument buvo trauktas siekiant nustatyti respondent pasitik jim organizacija. Tyrimo dalyvi buvo pra–oma nurodyti, ar jie

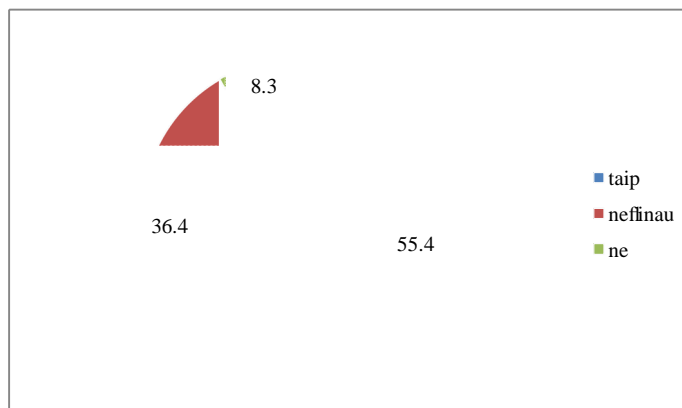
ti mokykloje, kurioje jie patys dirba. Respondent atsakym



**14 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas organizacijos rekomendavimo draugams aspektu, proc. (N=121)

Tyrimo rezultatai parod , jog dauguma tyrimo dalyvi (70,3 proc.) savo draugams ar pafl stamiems rekomenduot sidarbinti j darboviet je. 26,5 proc. respondent neffino ar rekomenduot . Ir tik 3,3 proc. apklaust j teigia, kad savo draugams darboviet s nerekomenduot . Remiantis rezultatais, galime teigti, jog dauguma tyrimo dalyvi savo organizacijoms yra lojal s ir jomis pasitiki.

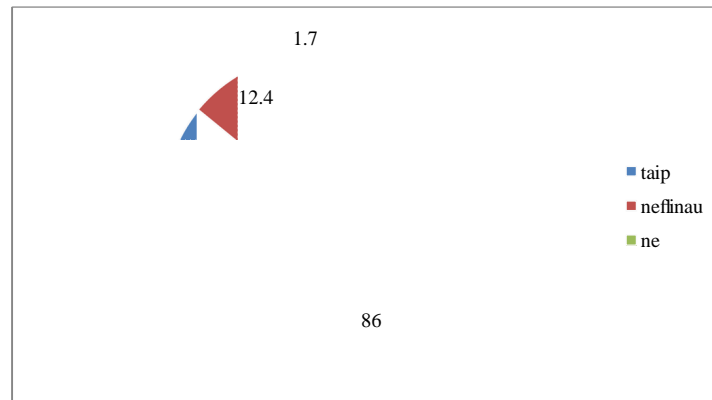
Kitu tyrimo klausimu siekta suffinoti, ar tyrimo dalyviai rekomenduot savo vaikams dirbti toje pa ioje organizacijoje. Atsakym variantai atspindi 15 paveiksle.



**15 pav.** Tyrimo dalyvi pasiskirstymas organizacijos rekomendavimo savo vaikams aspektu, proc. (N=121)

kad savo vaikams respondentai savo darbovietėse rekomenduotų mokyti savo vaikus. Ir 8,3 proc. tyrimo dalyvių rekomendavo mokyti savo vaikus dirbti savo mokykloje.

Anketiniame tyrime dalyvavusi pedagogė buvo prašoma nurodyti, ar rekomenduotų jai dirbti mokykloje mokyti savo draugų vaikus. Atsakymai atsispindi 16 paveiksle.



**16 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas organizacijos rekomendavimo savo draugų vaikams dirbti mokykloje aspektu, proc. (N=121)

Nustatyta, kad 86 proc. tyrimo dalyvių savo draugų ar pažįstamų vaikams rekomenduotų mokyti savo mokykloje. 12,4 proc. –iuo klausimu nuomonės neturi. Ir tik 1,7 proc. apklaustųjų teigia, jog savo organizacijoje draugų vaikams mokyti nerekomenduotų. Tai rodo, jog tyrimo dalyviai labiau pasitiki pedagogais, dirbančiais mokykloje, nei vadovais.

Siekiant nustatyti, kaip mokyklos rekomendavimas priklauso nuo respondentų demografinių rodiklių, skaičiuojami chi kvadratai (fr. 19 lent.)

19 lentelė

**Chi kvadratų (tarp rekomendavimo draugui įsidarbinti mokykloje, vaikams dirbti mokykloje, mokyti draugų vaikams darbovietėje ir demografinių rodiklių) testų rezultatai**

Mokyklos rekomendavimas	Pedagogų demografinės ir kitos charakteristikos											
	lytis		amžius		išsilavinimas		kvalifikacinė kategorija		vidutinės pajamos mėnesiui		darbovietės pirmumas	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
Draugui/ pažįstamam įsidarbinti	1.58	0.45	65.44	0.49	3.28	0.51	2.07	0.91	38.23	0.46	12.7	0.12

19 lentelės tęsinys kitame puslapyje



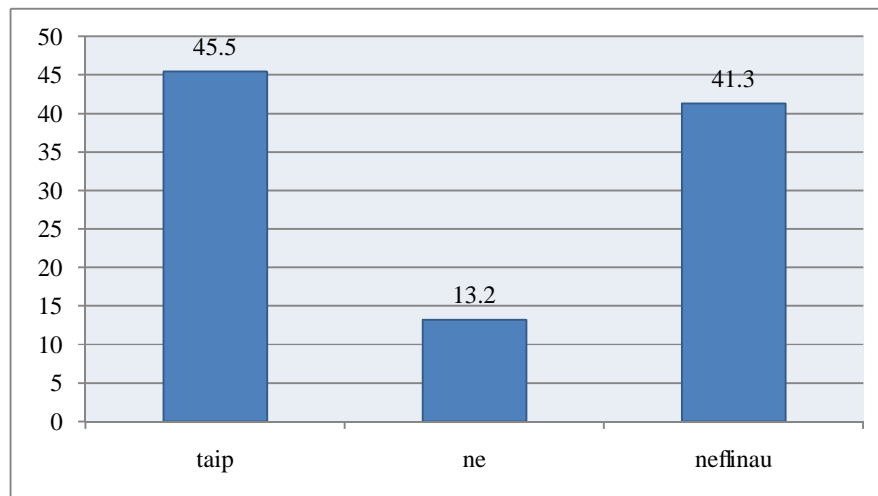
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

				0.62	3.92	0.42	4.97	0.55	26.65	0.97	6.39	0.60
Mokytis draug / pafilstam vaikams savo mokykloje	0.35	0.84	53.59	0.86	8.42	0.07	13.96	0.03	85.50	0.00	1.78	0.99

Chi kvadrato testo kriterijaus p reik-m s pagal Pearsono formul , nevir-ijan ios reik-mingumo lygmens 0,05, lentel je paflym tos pilka spalva. Taigi galima teigti, jog skirtumai yra reik-mingi tik tarp:

- rekomendavimo draug /pafilstam vaikams mokytis savo mokykloje ir kvalifikacin s kategorijos (mokytis draug vaikams savo mokykloje labiausiai rekomenduoja vyr. mokytojai);
- rekomendavimo draug /pafilstam vaikams mokytis savo mokykloje ir vidutini pajam -eimos nariui (mokytis draug vaikams savo mokykloje labiausiai rekomenduoja tyrimo dalyviai, kuri vidutin s m nesio pajamos yra 1000- 2000 lt).

Anketiniu tyrimu buvo siekta sufinoti respondent nuomon apie lojalumo skatinim j darboviet je. Tyrimo dalyvi buvo klausiami, ar j nuomone, mokyklos vadovyb tur t labiau skatinti darbuotoj lojalum . Atsakymai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Respondent pasiskirstymas pagal tai, ar, j nuomone, mokyklos vadovyb tur t labiau skatinti darbuotoj lojalum , proc. (N=121)

tyrimo dalyvi mano, jog mokyklos vadovyb tur t labiau  
proc. (50 resp.) respondent pasirinko atsakymo variant  
apklaust j teigia, jog labiau skatinti lojalumo nereik t .

Respondent , kurie mano, jog mokyklos vadovyb tur t labiau skatinti darbuotoj  
lojalum , buvo klausiamas, kaip tai gal t b ti daroma. Apklaustieji nurod , jog nor t daugiau  
bendr ekskursij ; metodini i-vyk ar kitokios kult rin s veiklos. Taip pat respondentai nor t  
sulaukti daugiau d mesio i- vadovyb s, b ti pagiriami, pagerbti pad komis, piniginis  
premijomis. Respondentai nor t , kad b t labiau vie-inami mokini bei j pa i pasiekimai.

Interviu dalyviams buvo ufduotas analogi-kas klausimas. Buvo pra-oma i-reik-ti savo  
nuomon , kaip b t galima didinti organizacijos darbuotoj lojalum . Visi vadovai pritaria, jog  
perspektyv dar yra. Tyrimo dalyviai teigia, jog reik t labiau parodyti, jog kiekvienas mokytojas  
yra reikalingas ir svarbus. Taip pat pam styti, koki nauj priemoni gal t imtis, pvz. organizuoti  
keliones ne tik darbuotojams, bet ir j -eimoms.

Kadangi, dauguma tyrimo dalyvi mano, kad mokyklos vadovyb tur t labiau skatinti  
darbuotoj lojalum , tikslinga buvo nustatyti, kurioje mokykloje darbuotojai yra lojaliausi.  
Mokykl pasiskirstymas atsispindi 20 lentel je.

20 lentel

### Mokyklų pasiskirstymas darbuotojų lojalumo aspektu

Darbuotojų lojalumo skatinimas	Mokykla							
	Romuvos pagrindin		Romuvos gimnazija		Rasos pagrindin		Gytari pagrindin	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Taip	10	21.7	14	53.9	13	50	11	47.8
Ne	15	32.6	2	7.7	2	7.7	2	8.7
Nefinai	21	45.7	10	38.5	11	42.3	10	43.5
I-viso	46	100	26	100	26	100	23	100

Kaip atskleid tyrimo duomenys, daugiausia tyrimo dalyvi (15 resp.), kurie nemano, jog  
lojalum reik t labiau skatinti, buvo Romuvos pagrindin s mokyklos pedagogai. Maffiausias  
skai ius respondent (10 resp.), teigian i , jog lojalum skatinti reik t labiau, buvo tos pa ios  
mokyklos darbuotoj . 11 tyrimo dalyvi i- Gytari pagrindin s mokyklos teig , jog lojalum  
mokyklos vadovybei reik t labiau skatinti. Ir tik 2 Gytari mokyklos pedagogai mano, jog  
lojalumo labiau skatinti nereik t .

patvirtina ir apskaičiuotas chi kvadratas, kadangi jo reikšmė yra didesnė už kritinį lygmenį 0,05 ( $\chi^2=16,29$ ;  $p=0,012$ ). Romuvos pagrindinis rezultatas – visose tyrimo dalyvavusių mokyklų dalyviuose. Tai lemia mokykloje veikiančių skatinimo tvarką.

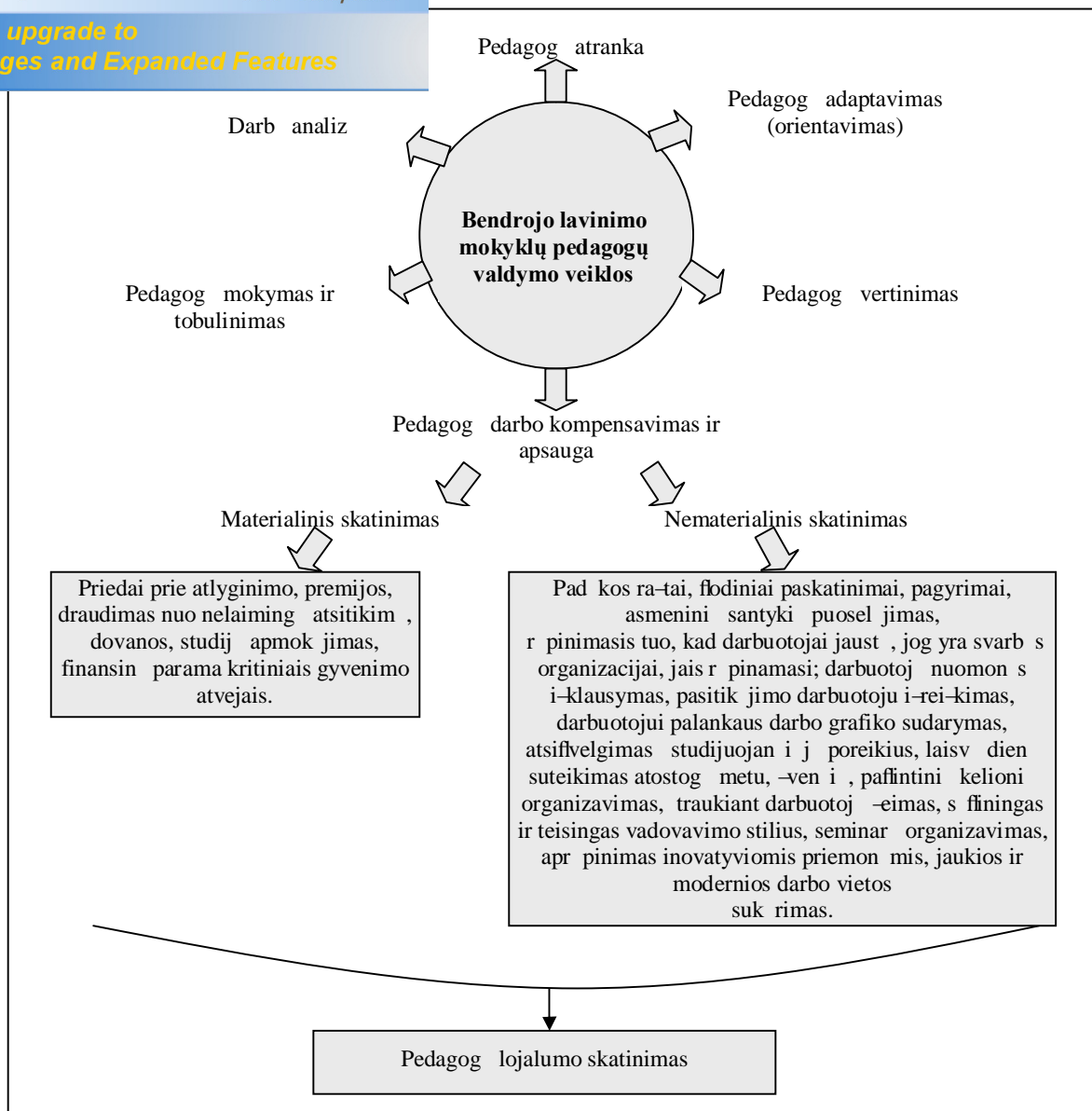
### 3.3 Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai didinimo kryptys

Siekiant –vietimo organizacijoje taikyti darbuotojų lojalumui orientuotą vadybą, pastangos turėtų būti nukreiptos visais pedagogų vadybos veiklais, nes neufftenka vien tik materialaus ir nematerialaus skatinimo. darbuotojų lojalumui orientuotos vadybos ypatumų analizė grindfiama I. Bakanauskienės (1998) pateikta veiklų klasifikacija (darbo analizė, flmogi-k j i-tekli planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas (orientavimas), vertinimas, mokymas ir tobulinimas, kompensavimas ir apsauga).

Atlikus teorinį darbuotojų lojalumo organizacijai vertinimą ir identifikuojant esmines bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų lojalumo organizacijai problemas, formuluojamas darbuotojų lojalumo skatinimo modelis (flr. 18 pav.). Tš modelis formuojamas, remiantis N. Vilkaitis ir P. Papėienis (2009) pateikta bazine modelio versija. Modelis yra orientuotas visus flmogi-kuosius i-teklius. Kadangi, –io darbo tyrimo objektas yra pedagogų lojalumas organizacijai, i-kyla poreikis – modelį susiaurinti, adresuojant j i-imtinaim pedagogams.

Remiantis interviu analizės rezultatais, vykdamas **pedagogų atranką**, siūloma kreiptis dmes ne tik rekomendacijas, kaip daro daugelis bendrojo lavinimo vadovų, bet ir i-siai-kinti, ar darbuotojas, kuri pretenduoja asmuo, atitinka jo poreikius ir l kesius, susijusius ne tik su pa iu darbu, bet ir su darbu vieta; kitais darbuotojais. Tik tada, kai darbas atitiks darbuotojo l kesius, bus galima tik tisi, jog darbuotojas dirbs su pasitenkinimu ir i-liks lojalus organizacijai. Tai iau b tina pabr fti ir tai, jog privaloma atsifflvelgti ne tik darbuotojo l kesius. Svarb s ir organizacijos poreikiai bei l kesiai. Siekiant ugdyti vartotojų lojalumą, svarb s veiksniai yra bendrakult rin s flnijos, profesin s, bendrosios ir specialiosios flnijos.

Lojalus darbuotojas ó priimant sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija. Anketinio tyrimo rezultatai atskleid , jog 96,7 proc. tyrimo dalyvavusių pedagogų mokyklos tikslus flino. Tai iau kiti darbuotojai su mokyklos tikslais n ra susipafflin . Siekiant i-vengti pedagogų tikslų neffinijimą, **adaptuojant pedagogus** reik t suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos misiją, viziją, tikslus bei deklaruojamas vertybes. Taip pat tikslinga darbuotojų supaffindinti su jo reik-vingumu organizacijai bei galimai teigiama ar neigiama j taka mokiniams bei j t vams. Tokiu b du mokytojai bus labiau suinteresuoti ne tik flinoti tikslus, bet ir juos gyvendinti.



**18 pav.** Pedagog vadybos orientavimo darbuotojų lojalumo skatinimo modelis (modifikuota darbo autor s)

Šaltinis: Papien, P., Vilkait, N. (2009). Vartotojų lojalumo skatinimo orientuota flmogi-k j i-tekli vadyba: teorinis flvalgos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai*, 19(4), p. 78.

**Pedagogų vertinimas** prastai vyksta stebint mokytojų darb : lankomos pamokos, renginiai, metodinė veikla, mokytojai pateikia varias ataskaitas. Vertinimas tur t apimti plat vertinimo kriterijų spektr : emocišes ir bendravimo kompetencijas, vidinį pasirėngim ir kt. Kadangi, anketinio tyrimo rezultatai atskleid , jog pedagogai nor t b ti labiau vertinami, skatinami, b t tikslinga organizuoti mokytojų tarybos ir metodines tarybos pos dflius, kuriuose

klausant j pa i pasi lymus. Dafniau naudoti neformal s naudoti mokyklos pl trai. s parod , kad mokytojo, be auk-tesn s kvalifikacijos pareigas uffima net 24 proc. tyrimė dalyvavusi pedagog . Tod l, tikslinga b t mokyklose sukurti kvalifikacijos tobulinimo strategij , skatinti mokytojus naujai pedagoginei veiklai. Taip pat **pedagogų mokymą ir tobulinimą** orientuoti seminarus, kvalifikacin s kategorijos k limus, pos dffius, galimybi t stiniam mokymuisi sudarym , dalyvavim projektuose, kult rines keliones ir pana-i veikl .

Darbuotojai atsakingiau atlieka savo pareigas, kuomet primenama, kokie vertingi jie yra organizacijai. **Pedagogų kompensavimo ir apsaugos** veikla tur t siekti, kad darbuotojai jaust , jog jie tinka organizacijai, kad flinot , ko i-j tikimasi ir, kaip jie padeda gyvendinti organizacijos tikslus. Pirmin modelio versija pedagog darbo kompensavimo ir apsaugos neklasifikuoja smulkesnes grupes. Atliktas tyrimas parod , kad darbuotoj lojalumui takos turi tiek materialinis, tiek nematerialinis skatinimas. Tod l, svarbu modelyje i-skirti -ias dvi skatinimo grupes.

Nors, atlikto tyrimo rezultatai rodo neblogus rezultatus (daugiausia respondent savo darbu didffiuojasi (4,37 balo). Labai neflymiai atsilieka tyrimo dalyviai, laikantys save reikalingais organizacijai (4,36 balo). Ir 3, 78 balo surink apklaustieji mano, kad mokykla didffiuojasi savo kolektyve tur dami tok darbuotoj ). Vis d lto, ne visi tyrimė dalyvav pedagogai nurod pakankam lyg . Remiantis atlikto tyrimo duomenimis bei R. Kinderio (2009) nuomone, auk-tesn lyg galima pasiekti labiau skatinant darbuotojus materialin mis (priedai prie atlyginimo (ufl gerai atlikt darb , ufl anks iau atlikt darb ), premijos, draudimas nuo nelaiming atsitikim , dovanos (dovan kuponai, kvietimai renginius, kitur), studij apmok jimas, finansin parama kritiniais gyvenimo atvejais) ir nematerialin mis priemon mis (pad kos ra-tai, flodiniai paskatinimai, pagyrimai, vadov ir darbuotoj asmenini santyki (pagarbi , geranori-k ) puosel jimas, r pinimasis tuo, kad darbuotojai jaust , jog yra svarb s organizacijai, jais r pinamasi; darbuotoj nuomon s i-klausymas ir klausymasis, flodin pad ka, darbuotoj pagyrimas, pasitik jimo darbuotoju i-rei-kimas, darbuotojui palankaus darbo grafiko sudarymas, atsiffvelgimas studijuojan i j poreikius, kad jie nenutraukt studij (d l darbo grafiko, jo kaitos), laisv dien suteikimas atostog metu, -ven i (geriausio met mokytojo rinkimai, Kal d , Nauj j met ir pan.), paffintini kelioni organizavimas, traukiant darbuotoj -eimas, s fliningas ir teisingas vadovavimo stilius, seminar organizavimas, apr pinimas inovatyviomis priemon mis, jaukios ir modernios darbo vietos suk rimas).

Ger rezultat pasiekti galima tik tada, kai pedagog geb jimai dera su l kesiais bei reikalavimais. Vienas i-b d tai padaryti ó traukti pedagog grupes ar atskirus mokytojus **darbu**



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ys ó ir vadovai ir mokytojai geb s suprasti, kokios ufdutys, ienai pareigybei.

os orientavimo vartotoj lojalumo skatinimo modelyje buvo

i-skirtos fmogi-k j i-tekli planavimo, verbavimo bei jud jimo valdymo veiklos. Kadangi, pedagog lojalumo organizacijai tyrim tokios veiklos nebuvo integruotas, tai galima daryti prielaid , jog analizuojamu atveju jos yra nesvarbios.

empirinius bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalumo organizacijai aspektus ir atskleidus lojalumo organizacijai ypatumus Tauli bendrojo lavinimo mokyklose, galima daryti tokias i–vadas:

- mokslin je literat roje pateikiama nemaflai skirting lojalumo organizacijai sampratos formuluo i . I–analizavus Lietuvos ir ufsienio mokslo literat roje pateikiamus darbuotoj lojalumo s vokos apibr flimus, nustatyta, jog lojalus darbuotojas– tai darbuotojas, kuris yra prisiri– s ir atsidav s organizacijai, nuo–irdffiai sitrauk s organizacijos veikl , savo tikslus sutapatin s su organizacijos tikslais. Pedagogo lojalumo koncepcija apib dina pedagogo ir j samdan ios organizacijos (konkre iu atveju bendrojo lavinimo mokyklos) tarpusavio ry–ius ir remiasi asmens emocin mis reakcijomis j samdan ios organizacijos charakteristikas;
- atlikta darbuotoj lojalumo svarbos –iuolaikinei organizacijai teorin analiz atskleid , kad darbuotoj lojalumo ugdymas organizacijai naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau siklausu vartotoj poreikius, k rybingiau –alina i–kilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santyki nutraukim . Lojalus darbuotojo vaidmuo i–skirtinai svarbus organizacijai. Lojal s, i–tikimi darbuotojai save atiduoda darbui. Jie jau ia stipr ry– su organizacija, padeda objektyviai vertinti organizacijos veiklos rezultatus b dami ne tik tiek jais, bet ir vartotojais;
- atlikta teorin analiz atskleid , jog mokslin je literat roje pateiktiems pedagog lojalumo nustatymo metodams b dinga vaarov . Anketin apklausa kaip darbuotoj lojalumo tyrimo metodas tiek Lietuvoje, tiek ufsienio –alyse taikomas daflniausiai. Pastebima, jog interviu ar grupin s diskusijos metodai tiriant darbuotoj lojalum yra taikomi gerokai re iau negu anketinis tyrimas.
- atlikta bendrojo lavinimo mokykl darbuotoj lojalumo vertinimo galimybi teorin analiz atskleid , jog pedagogas yra tam tikros specifin s –vietimo institucijos darbuotoj atstovas, jau iantis didesn ar mafesn priklausomyb nuo organizacijos darbo strategijos ir pagrindini nuostat . Mokslin je literat roje i–skiriami tokie pedagog lojalumo i–rai–kos lygmenys: pseudoi–tikimyb s lygmuo (prierai–umas organizacijai minimalus); elgsenos lygmuo (priimt norm laikymasis); geb jim ir g dffi lygmuo (auk–ta darbo motyvacija ir pragmati–ki pasiekim tikslai); sitikinim ir vertybini orientacij lygmuo (didelis pasitik jimas organizacija ir priklausomyb s jai jausmas); identiteto lygmuo (šorganizacija yra mano –eimaõ).



s apklausos rezultat analiz parod , jog bendrojo lavinimo mokykloje renkasi d l materialaus apr pinimo, galimyb s droje veikloje, tad pedagogams svarbus tiek materialus, tiek nematerialus skatinimas. Atlikto bendrojo lavinimo mokykl darbuotoj anketinio tyrimo pagrindu galima teigti, jog tyrimo dalyviai lojalum darbovietei suvokia kaip s flining darb , geros nuomon s apie darboviet skleidim , kokybi-k ufduo i atlikim ir nuo-ird organizacijos tiksl siekim . Dauguma bendrojo lavinimo mokykl pedagog didffiuojasi savo darbu, laiko save reikalingais organizacijai ir mano, jog mokykla didffiuojasi savo kolektyve tur dama tok darbuotoj . Tai rodo, jog dauguma respondent yra lojal s savo organizacijai. Nustatyta, jog tyrimo dalyvius tenkina j uffimamos pareigos, o didffiausi pasitenkinim kelia -ie darbo mokykloje aspektai: galimyb pritaikyti savo darbo metodus ir sugeb jimus, galimyb vadovauti mokiniams, bei organizuoti j veikl . Tirt mokykl pedagoginis personalas pasitiki mokykla, flino deklaruojamas vertybes bei tikslus, jiems pritaria bei prisideda prie j gyvendinimo. Auk-t lojalumo lyg rodo ir daugumos tyrimo dalyvi mokyklos rekomendavimas savo vaikams bei pafl stamiems. Kadangi tyrimo rezultatai atskleid , jog pedagogai sutinka dirbti vir-valandffius, nepriklausomai nuo to, ar ufl juos yra papildomai mokama, galima daryti prielaid , jog Tffauli bendrojo lavinimo mokykl personalas yra lojalus. Nepaisant to, anketin s apklausos dalyviai i-rei-k ry-k pritarim , jog lojalum reik t labiau skatinti materialiomis ir nematerialiomis priemon mis.

Kai kuri identifikuot problem sprendimui bendrojo lavinimo mokykl vadovams

**rekomenduojama:**

- o siekiant kokybi-ko bei organizacijos l kes ius atitinkan io pedagog darbo, vykdant pedagog atrank , kreipti d mes pretendento l kes ius ir poreikius, j vairiapusi-kas flinias;
- o siekiant skatinti lojalum , adaptacijos laikotarpiu skirti pakankamai d mesio darbuotoj supaffindinimui su mokyklos veikla, jos misija, vizija, tikslais, deklaruojamomis vertyb mis bei pedagog reik-mingumu organizacijai;
- o siekiant skatinti pedagog reikalingumo organizacijai jausm , rengti pos dffius, kuri metu mokytojai gal t pateikti savo pasi lymus, juos gilintis ir naudoti mokyklos pl trai. Dafniau naudoti neformal pedagog vertinim ;
- o siekiant kokybi-ko pedagog darbo bei ger rezultat , suteikti visas manomas s lygas pedagog mokymuisi bei tobulinimuisi;



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

tojų nuo-irdaus bendradarbiavimo mokyklos veiklos naudai, metu pedagog grup s ar atskiri mokytojai b t traukiami

- siekiant didinti darbuotojų lojalumą organizacijai, pastangas nukreipti ne tik materialin bei nematerialin skatinim , bet ir visas pedagog vadybos veiklas.

## LITERATŪRA

- n darbink tinkamai. *Verslo žinios*, 7, p. 8-10.
- 2) Anderson, G. (1991). Cognitive politics of principals and teachers: ideological in an school. *The politics of life in schools: power, conflict, and cooperation*. Newbury: Park CA.
  - 3) Afenskait , G. (2006). *Darbuotojų lojalumas: ko nori darbuotojai?* [fi r ta 2010-06-17]. Prieiga per internet : [www.klaipeda.daily.lt/temp.php?data=2006-03-13&id=1141660077](http://www.klaipeda.daily.lt/temp.php?data=2006-03-13&id=1141660077).
  - 4) Bagdonien , L., Zimblyt , J. (2005). Paslaug tyrimai: kiekybin s ir kokybin s priegos privalumai bei ribotumai. *Socialiniai mokslai*, 4 (50), p. 33-34.
  - 5) Bakanauskien , I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindini ypatum analiz // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, p. 17-30.
  - 6) Ball, S.J. (1987). *The micro – politics of the school: towards a theory of school organization*. London: Methuen.
  - 7) Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
  - 8) Blase, J. (1997). Dimensions of effective school leadership: the teachers perspective. *American Educational Research Journal*, 24(4), p. 589-610.
  - 9) Brazionien , J. (2001). Vartotoj poreiki tyrimo metodai ir j taikymas. *Verslas, vadyba ir studijos '2001*. Vilnius: Technika.
  - 10) Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, p. 533 ó 546.
  - 11) Bu i nien , I. (2006). *Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai garantuojantys veiksniai* [fi r ta 2010-06-12]. Prieiga per internet : [www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipsniai.php?st=view&msg\\_id=1943](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1943).
  - 12) Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma. Littera.
  - 13) Cohen, L., Manion, L. (2000). *Research Methods in Education*. London: Routledge Falmer.
  - 14) Comeau-Kirschner, C. (1998). Making Retention Work. *Management Review*, 11, p. 8
  - 15) *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedij leidybos institutas.
  - 16) Donskis, L. (2006). *Bepykcio: vienerin inetn niincin zemėlapis*. Vilnius: Versus Aureus.
  - 17) Fiatlux (2010). Ar bendradarbi vakar liai gali didinti darbuotoj lojalum ? [fi r ta 2011-05-11]. Prieiga per internet : <http://www.personaloprojektai.lt/straipsnis/ar-bendradarbi-vakar-liai-gali-didinti-darbuotoj-lojalum>.
  - 18) Furnham, A. (1997). The psychology of behavior at work. *The individual in the organization*. London: Psychology Press.

kaip profesijos mokytojo profesin s kompetencijos aspektas.  
*r realijos*, 17, p. 163 ó 164.  
*Relationship Marketing*. Cornwall: HPC Books Ltd.

- 21) Jackevičius, M. (2008). *Mokyklose – tik „tamstos mokytojos“*. [fi r ta 2010-05-23].
- 22) Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
- 23) Kinderis, R. (2009). Darbuotoj lojalumo stiprinimas smulkaus verslo mon se. *Tiltai*, 1(46), p. 7-12.
- 24) Kirby, P.C., Colbert, R. (1992). *Principals who empower teachers*. San Fransisco: CA.
- 25) Komskien , D., Tvagfdien , B., Benetyt , M. (2009). Development of loyalty of employees in contemporary sports organization. *Socialiniai tyrimai*, 2(16), p. 41.
- 26) Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
- 27) Kumpikait , V., Rup-ien , K. (2008). Darbuotoj sipareigojimo didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, p. 13-16.
- 28) Kusari, S., Cohen, D., Singh, J., Marinova, D. (2005). Trust and control mechanisms in organizational boundary spanners÷cognitions and behaviors. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2, p. 3-5.
- 29) Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR 's strategic Role*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- 30) Luko-ėvi ius, K. (2005). Draudimas kaip personalo motyvavimo priemon . *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 5*: Ernesto Galvanausko tarptautin mokslin s konferencijos prane-ım medfliaga. TŲauliai: TŲauli universitetas, 5, p. 28-31.
- 31) Martensen, A., Bisgaard, L., Gronholdt, L. (2004). Holistinis poži ris darbuotoj lojalum . K kei ia lojalumas? Kaip kei iasi mon s vert ? *Verslo žinios* 1, p. 43- 45.
- 32) McKenna, T. (2002). The loyalty quotient. *National Petroleum News*, 4, p. 127-135.
- 33) Meyer, I. P., Allen, N. I. (1997). *Commitment in the Workplace. Journal: Theory, Research and Application*. Ontario: University of Western Ontario.
- 34) Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. TŲauliai: TŲU.
- 35) Navardauskien , R. (2001). *Pasidalykime lūkesčiais (psichologinė sutartis)* [fi r ta 2010-05-14]. Prieiga per internet : < <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc702356c>>.
- 36) Pakalkait L. (2006). *Emocinis įsipareigojimas. Vadovo pasaulis*, 6, p. 4-9.
- 37) Pap-ien , P., Vilkait , N. (2009) Vartotoj lojalumas kaip efektyvios flogi-k j i-tekli vadybos rezultatas. *Vadyba*, 14 (2), p. 119- 126.
- 38) Pap-ien , P., Vilkait , N. (2009). vartotoj lojalumo skatinim orientuota flogi-k j i-tekli vadyba: teorin s fivalgos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai*, 19(4), p. 78-80.

- . Saist ba starp apmierin t bu ar atalgojumu un lojalit ti pret
- s. *Latvijas Universitātes Raksti: Psihologija*. 664. s j., R ga:
- 40) Pe iulien , L. (2007). Lojalumo prasm ir vert . *Verslo labirintas*, 4(49), p. 54-58.
  - 41) Peltier, J., Nill, A., Schibrowsky, J. A. (2003). Internal marketing, nurse loyalty and relationship marketing: an exploratory study of german nurses. *Health Marketing Quarterly*, 20, p. 63-84.
  - 42) Petkevi i t , N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotoj organizacin sipareigojim . *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31, p. 185.
  - 43) Pilkauskait Valickien , R., Valickas, A., Sinkievi , B. (2007). Darbuotoj ketinimo keisti darb ir pasitenkinimo darbu s sajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*, 6(2), p. 118-126.
  - 44) Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: ū Krontaō.
  - 45) Rimkus, T. (2008). *Kaip išlaikyti gerus darbuotojus organizacijoje?* [ffi r ta 2011-05-06]. Prieiga per internet : [www.cv.lt/coffeeBreak/Kaip%20išlaikyti%20gerus%20darbuotojus%20organizacijoje.html](http://www.cv.lt/coffeeBreak/Kaip%20išlaikyti%20gerus%20darbuotojus%20organizacijoje.html)
  - 46) Savareikien , D., Daugirdas, L. (2009). Forms of expression of employee loyalty. *Socialiniai tyrimai*, 2(16), p. 86-93.
  - 47) Sharman, S. (2004). Not just a token gesture. *Marketing Week*, 11, p. 25.
  - 48) Tšajeva, S. (2007). Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 29- 38.
  - 49) *Tarptautinių žodžių žodynas* (2001). Vilnius: Alma Littera.
  - 50) *The New Oxford Dictionary of English* (2001). New York: Oxford University Press.
  - 51) Tidikis, R. (2003). Socialini moksl tyrim metodologija. Vilnius: Lietuvos teis s universitetas.
  - 52) Tremayne, J. (2009). The science of service. *Smart Business Cleveland*, 3, p. 61-66.
  - 53) Urbonavi i t , A. (2007). *Pelną didina ir darbuotojų išipareigojimas* [ffi r ta 2010-05-22]. Prieiga per internet : [www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=54be0e2e-1de9-43fabd4d-672c90b2347f](http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=54be0e2e-1de9-43fabd4d-672c90b2347f).
  - 54) Ve kien , N., Ver-inskien , R. (2007). D stytoj lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, p. 250-260.
  - 55) Ver-inskien , R. (2007). D stytoj lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, p. 250-260.
  - 56) Vezbergien , A. (2005). Klient lojalumas: kaip j suprasti ir i-matuoti. *Marketingas*, 3, p. 154- 163.

J. (2008). Darbuotoj lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacinės  
sąlygoje. *Vadyba*, 2(13), p. 190- 195.

Not Points, Builds Guest Loyalty. *Lodging Hospitality*, 9, p. 3-

10.

59) Zeffane, R. (2009). Pride and commitment in organizations: exploring the impact of  
satisfaction and trust climate. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 51, p. 163-176.

60) Jydyffli nait , S., Jonu-ait , V. (2007). Fenomenografija ó kokybin s diagnostikos metodas:  
metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, 85, p. 76-80.

Prieiga per internet : <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/article.php?id=19482989>>.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**PRIEDAI**



## Tyrimo anketa

### ANKETA

#### GERBIAMA(-S) RESPONDENTE,

Pra–ytume Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas ó nustatyti bendrojo lavinimo mokykl pedagog lojalum organizacijai. Tikimasi, kad J s nuo–ird s atsakymai pad s gauti informatyvius ir i–samius tyrimo rezultatus. Apklausa anonimin, –ie duomenys bus pateikiami tik juos apibendrinus. Pasirinkt atsakymo variant flym kite taip:



**Dėkojame Jums už sugaištą laiką ir dėmesį šiam tyrimui!**

TU Socialini moksl fakulteto magistrant Vaida Ri–kut

**1. Lytis:**

vyras; moteris.

**2. Jūsų amžius (įrašykite):** \_\_\_\_\_

**3. Jūsų išsimokslinimas :**

vidurinis; auk–tesnysis; auk–tasis neuniversitetinis;  
auk–tasis universitetinis.

**4. Jūsų kvalifikacinė kategorija:**

mokytojas; vyr. mokytojas; mokytojas metodininkas;  
mokytojas ekspertas.

**5. Jūsų dėstomas dalykas (įrašykite):** \_\_\_\_\_

**6. Jūsų vidutinės mėnesio pajamos vienam šeimos nariui (įrašykite):** \_\_\_\_\_

**7. Mokykla, kurioje šiuo metu dirbate yra:**

pirmoji darboviet ; antroji darboviet ; tre ioji darboviet ;  
ketvirtoji darboviet ; penktoji darboviet ; kita ( ra–ykite) \_\_\_\_\_

**8. Darbas mokykloje Jums yra (galite flym ti daugiau negu vien atsakymo variant ):**

pagrindinis pajam –altinis; galimyb dalyvauti bendroje veikloje; galimyb tobul ti;  
laiko prast mimas; kita ( ra–ykite) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Lojalumas darbovietai, Jūsų nuomone, tai (galite žymėti daugiau negu vieną atsakymo variantą):**

didesnio atlyginimo, si lomo kitos darboviet s, atsisakymas; s ffiningas darbas;  
kokybi–kas ufiduo i atlikimas; organizacijos paslap i saugojimas;  
noras / sutikimas dirbti vir–valandffius; geros nuomon s apie darboviet skleidimas;  
nuo–irdus organizacijos tiksl siekimas;  
kita ( ra–ykite) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

giniams:

Teiginiai	Taip labai	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Jūs laikote save reikalingu organizacijai.					
Jūs didžiūojate savo darbu.					
Manote, kad mokykla didžiūojasi savo kolektyve turėdama tokius darbuotojus, kaip Jūs.					

**11. Ar Jūs tenkina mokykloje užimamos pareigos?**

taip  
ne.



Jeigu atsakydamas į šį klausimą pasirinkote atsakymo variantą „ne“, tuomet nurodykite, ko trūksta, kad būtumėte patenkintas užimamomis pareigomis: \_\_\_\_\_

---



---



---

**12. Ar esate susipažinęs su mokyklos tikslais?**

taip; ne.



Jeigu atsakydamas į šį klausimą pasirinkote atsakymo variantą „taip“, tuomet atsakykite į keletą papildomų klausimų:

Ar šie tikslai Jums patrauklūs? \_\_\_\_\_

Ar esate suinteresuotas juos įgyvendinti? \_\_\_\_\_

Kaip manote, ar Jūs prisidedate prie jų įgyvendinimo? \_\_\_\_\_

---



---

**13. Ar Jūs pritariate mokyklos deklaruojamoms vertybėms?**

taip, labai; taip; neįmanoma; ne;  
visiškai ne.

**14. Ar Jūs pasitikite organizacija, kurioje dirbate?**

taip, labai; taip; neįmanoma; ne;  
visiškai ne.

**15. Kaip manote, ar ilgamečiai darbuotojai mokykloje yra labiau vertinami?**

taip neįmanoma; ne.



Jeigu atsakydamas į šį klausimą pasirinkote atsakymo variantą „taip“, tuomet galbūt galite nurodyti, kaip ilgamečių darbuotojų vertinimas pasireiškia: \_\_\_\_\_

---



---



Darbo s lygos				
Bendradarbi tarpusavio santykiai				
Ger rezultat pripaflinimas darbe				
Galimyb tobul ti savo darbe				

**19. Ar Jūs noriai sutinkate dirbti viršvalandžius?**

taip, jei ufljuos yra papildomai mokama;  
taip, nepriklausomai nuo to, ar ufljuos papildomai mokama;  
ne.

**20. Ar rekomenduotumėte savo draugui / pažįstamam įsidarbinti šioje mokykloje?**

taip; neffinau; ne.

**21. Ar rekomenduotumėte savo vaikams dirbti šioje mokykloje?**

taip; neffinau; ne.

**22. Ar rekomenduojate šioje mokykloje mokytis savo draugų / pažįstamų vaikams?**

taip; neffinau; ne.

**23. Kaip manote, ar mokyklos vadovybė labiau turėtų skatinti darbuotojų lojalumą?**

taip; ne; neffinau.



*Jei pasirinkote šį atsakymo variantą, tuomet įvardinkite, kaip tai galėtų būti daroma:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus ir sugaištą laiką!**



## Interviu klausimynas

1. Jūsų nuomone, ar darbuotojų lojalumas yra svarbus pedagoginei institucijai? Ar jis svarbus Jūsų vadovaujamai organizacijai? Jei taip, tuomet, ar skatinate savo darbuotojų lojalumą? Kaip tai daroma? Kokios priemonės naudojamos?
2. Ar darbuotojai yra informuoti apie tai, kad vadovybė siekia / nesiekia skatinti jų lojalumą (-o)?
3. Ar lojalūs darbuotojai naudingi mokyklai? Jei taip, tai kuo ji nauda pasireiškia? Jei ne, kodėl?
4. Apytiksliai kokia dalis darbuotojų Jūsų mokykloje dirba ilgiau nei penkerius metus? Ar ilgameisiai darbuotojai kaffkokiais būdais išskiriami? Galbūt jiems suteikiamos privilegijos?
5. Ar darbuotojų lojalumas ar bent jau jo ufluomazgos akcentuojamos strateginiuose mokyklos tiksluose? Vertybėse?
6. Jūsų nuomone, ar, darbuotojas, kuris jau ilgiau reikalingas organizacijai, bus lojalesnis? Kaip manote, ar mokyklos darbuotojai laiko save reikalingais organizacijai? Kodėl?
7. Jūsų nuomone, ar, darbuotojas, kuris didffiuojasi savo organizacija, bus lojalesnis? Ar, Jūsų nuomone, mokykloje dirbantys pedagogai didffiuojasi savo darbu? Kuo tai pasireiškia?
8. Kaip manote, ar darbuotojas, kuris pasitiki savo organizacija, bus lojalesnis? Ar, Jūsų nuomone, mokykloje dirbantys pedagogai pasitiki mokykla? Kuo tai pasireiškia?
9. Kaip manote, ar lojalūs darbuotojai noriau sutinka dirbti viršvalandffius? Ar Jūsų pavaldiniai noriai tai daro?
10. Rekomendacijos būtų svarbus darbuotojų lojalumo išraiškos matas. Kaip manote, ar Jūsų mokyklos mokytojai rekomenduoja savo paflstamiems sidarbinti -ioje mokykloje? Kodėl?
11. Kaip manote, kaip būtų galima didinti Jūsų vadovaujamos organizacijos darbuotojų lojalumą?

asiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu

Teiginiai	1 (visiškai patenkintas)	2 (patenkintas)	3 (nežinau)	4 (nepatenkintas)	5 (visiškai nepatenkintas)
Galimyb b ti vis laik ufsi musiam	36	62	17	4	2
Galimyb dirbti savaranki-kai	34	7	3	5	0
Galimyb atlikti nevienodas, vairias darbines ufdtuotis	30	76	11	4	0
Statusas bendruomen je darbo atffvilgiu	31	62	24	4	0
Vadovo elgesys su pavaldiniais	34	70	14	3	0
Vadovo kompetencija priimant sprendimus	44	56	21	0	0
Galimyb dirbti tai, kas neprie-tarauja mano moralin ms nuostatoms	37	71	11	2	0
Stabilus uffimtumas darbo d ka	32	76	11	1	1
Galimyb b ti naudingu kitiems flmon ms	32	81	8	0	0
Galimyb vadovauti mokiniams, organizuoti j darb	42	70	9	0	0
Galimyb darbe panaudoti savo sugeb jimus	44	71	3	2	1
Organizacijos tiksl ir politikos praktinis gyvendinimas	24	69	27	1	0
Darbo kr vis ir uflji gaunamas atlyginimas	11	68	12	25	5
Paauk-tinimo galimyb s -iame darbe	17	51	43	9	1
Laisv vadovautis savo sprendimais darbo klausimais	29	66	18	8	0
Galimyb pritaikyti savo darbo metodus	46	67	5	2	1
Darbo s lygos	31	75	10	5	0
Bendradarbi tarpusavio santykiai	28	71	15	7	0
Ger rezultat pripaffinimas darbe	31	72	12	6	0
Galimyb tobul ti savo darbe	35	76	8	2	0