

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

UGNIUS JURGELEVIČIUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ĮTAKĄ DARANTYS
VEIKSNIAI**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

UGNIUS JURGELEVIČIUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ĮTAKĄ DARANTYS
VEIKSNIAI**

Darbo vadovas -----
(parašas)

(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas -----
(parašas)

Darbo įteikimo data -----

Registracijos Nr. -----

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ LOJALUMO ASPEKTAI.....	9
1.1 Darbuotojų lojalumo samprata.....	9
1.2 Darbuotojų lojalumo struktūrą formuojantys veiksniai.....	14
1.2.1 Organizacinė kultūra ir jos įtaka darbuotojų lojalumui.....	14
1.2.2 Lyderio įtaka darbuotojų lojalumo formavime.....	20
1.2.3 Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo sąsajos.....	25
2. DARBUOTOJŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	29
2.1 Atliktų darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatų analizė	29
2.2 Organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis.....	44
3. EMPIRINIS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ TYRIMAS.....	47
3.1 Organizacijos “N” darbuotojų lojalumo tyrimo metodika.....	47
3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas.....	55
3.3 Organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių įvertinimas.....	71
IŠVADOS.....	73
SANTRAUKA (anglų kalba).....	74
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	79

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Lojalumo sampratos apibendrinimai.....	12
2 lentelė Keliamos hipotezės.....	28
3 lentelė Darbuotojus motyvuojantys veiksniai.....	29
4 lentelė Nematerialiųjų motyvatorių seka.....	30
5 lentelė Darbuotojų lojalumo empirinių tyrimų apibendrinimai.....	40
6 lentelė Lojalumo veiksmų išdėstymas pagal rezultato pasikartojimų skaičių.....	41
7 lentelė Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius ir keliamas hipotezes.....	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros normų perteikimo būdai.....	18
2 pav. Lyderio poveikį formuojančios galios.....	21
3 pav. Lyderiavimą formuojančių aspektų matrica.....	23
4 pav. Darbuotojų lojalumo statistika.....	36
5 pav. Empirinių lojalumą įtakančių veiksnių priežastiniai ryšiai.....	42
6 pav. Lojalumo veiksmų svarbos ir poreikio tirti matricinė schema.....	43
7 pav. Darbuotojų lojalumo veiksmų empirinio tyrimo modelis.....	45
8 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	53
9 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	53
10 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal pareigybę.....	54
11 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	54
12 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lojalumo grupes.....	55
13 pav. Lojaliausių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	56
14 pav. Lojalių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	57
15 pav. Mažai lojalių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	58
16 pav. Nelojalių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	59
17 pav. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų lojalumui tyrimo schema.....	60
18 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų požiūris į tradicijas.....	61
19 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų požiūris į kolektyvinio klimato svarbą.....	62
20 pav. Vadovavimo stiliaus poveikio darbuotojų lojalumui tyrimo schema.....	63
21 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų požiūris į vadovavimo stilių kaip dirbti motyvuojanti veiksnį.....	64
22 pav. Pozicinės vadovo galios vertinimas organizacijoje „N“.....	65
23 pav. Personalinės vadovo galios vertinimas organizacijoje „N“.....	66
24 pav. Atlyginimo dydžio įtakos lojalumui tyrimo schema.....	68
25 pav. Piniginio aspekto svarbos pasiskirstymas tarp lojalumo grupių organizacijoje „N“.....	69
26 pav. Ypatingai stipriai orientuotų į atlyginimo dydį organizacijos „N“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lojalumo grupes.....	70
27 pav. Organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių modelis.....	72

ĮVADAS

Temos aktualumas

Kuriant įmonės verslo strategiją yra įprasta kalbėti apie pardavimų didinimą ir vartotojų ar klientų lojalumo skatinimo programas. Tačiau, siekiant, kad įmonė vystytųsi sėkmingai, negalime apeiti faktoriaus, tiesiogiai įtakojančio organizacijos, kaip produktą ar paslaugą kuriančiojo organizmo, sveikatos būklės. Opi problema yra pačių darbuotojų gebėjimas ir noras harmoninga veikla siekti organizacijos tikslų. Personalo kaita, su ja susijęs įmonę palikusių darbuotojų mokymams išleistų lėšų praradimas, gamybinių ar komercinių paslapčių perdavimo rizika konkurentams - šie ir panašūs reiškiniai yra pačių darbuotojų lojalumo organizacijai nebuvimo rezultatas. Iš kitos pusės, nėra garantijų, kad net ir niekur neketinantys bėgti, tačiau nejaučiantys prisirišimo darbuotojai atneš įmonei didžiausią naudą. Kadangi darbas užima bene didžiausią individo aktyvaus laiko dalį, todėl visiškai suprantama, kad su darbovieta susijusios problemos neišspręsti uždaviniai, santykiai su kolegomis ar vadovais, nekalbant apie būtinybę užsidirbti pragyvenimui, tampa mūsų gyvenimo dalimi. Tikėtina, kad nors ir kvalifikuotas, tačiau visiškai nusivylęs įmone žmogus dėmesį darbe koncentruos ne į savo veiklos sritį, tačiau ir į asmeninius interesus - dalykus, trukdančius save realizuoti darbe, naujų darbo alternatyvų paieškas ir kt. Kaip parodė JAV neseniai atlikti tyrimai, darbuotojų lojalumo trūkumas organizacijai atneša netgi finansinį nuostolį. "Nustatyta, kad vos keli lojalumo trūkumo organizacijoje rodikliai - dažnas nebuvimas darbe, didelė kaita, žemas produktyvumas, prasta produktų kokybė ir darbuotojų vagystės - JAV įmonėms kainuoja nuo 60 iki 70 mln. dolerių kasmet." (Urbonavičiūtė, 2006). Be abejonės, šie skaičiai turi ir savo lietuviškus atitikmenis. Tuo labiau viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų agentūrų duomenys indikuoja apie kasmet mažėjantį Lietuvos darbuotojų lojalumą, kuris ir taip yra žemiausias Baltijos šalyse, be to gerokai mažesnis už pasaulio vidurkį. Taigi darbuotojų lojalumo arba prisirišimo prie įmonės nebuvimas yra ryški ir turinti piniginę išraišką darbdavių problema. Tačiau šiame darbe dėmesį kreipsime ne į organizacijos nuostolius, susijusius su darbuotojų nelojalumu, o į šio reiškinio priežastis, veiksnius, įtakojančius darbuotojų prisirišimą.

Problemos ištyrimo lygis

J.Fuller ir kiti (2006), P.Puncheva (2008) tyrė, kaip darbuotojo lojalumą organizacijai įtakoja išorinis organizacijos prestižas. E.Vigoda (2001) nagrinėjo organizacinės politikos įtakos darbuotojų lojalumui skirtumus dviejose šalyse - Izraelyje ir Didžiojoje Britanijoje. B.P.Niehoff ir kiti (2001) tyrė darbo sąlygų pagerinimo įtaką individų prisirišimui prie organizacijos, o F.Naus ir kiti (2007) praplėtė šį modelį, greta lojalumo papildomai įterpdami darbuotojų nuomonės reiškinio, aplaidumo ir pasitraukimo iš organizacijos aspektus. S.Sverke ir A.Goslinga (2003) nagrinėjo lojalumo ir saugumo pojūčio sąsają.

Nemažai darbuotojų lojalumo tyrimų galima rasti Rusijos mokslininkų darbuose. K.Charskis (2007) darbuotojų lojalumą nagrinėjo kolektyviniame kontekste. Anot jo, įmonės darbuotojo lojalumas atsiskleidžia per pirmąsias darbo savaites. Sulygindamas lojalumą su tam tikra auka, K.Charskis (2007) teigia, kad kolektyvo įtakoje naujokas nesiryš didesnei aukai, nei yra priimta kolektyve. M.Magura (1998) išskyrė atskirus darbuotojų atsidavimo įmonei aspektus, vienas iš kurių yra lojalumas ir nagrinėjimas kaip emocinis darbuotojų prisirišimas prie įmonės. Šis autorius lojalumą vertino per darbuotojo požiūrių prizme: požiūrį į darbą, organizacijos rūpestį darbuotoju, karjeros galimybę. M.Magura (1998) išskyrė vidines organizacijos kliūtis, kurios slopina darbuotojų atsidavimą organizacijai ir įvardino priemones, kurios tai skatina. A.Kalabin (2006) nurodė pasekmes įmonei, kurių rezultatas yra darbuotojų lojalumo trūkumas ir požymius, kurie indikuoja apie lojalumo įmonėje sumažėjimą. A.Kalabin (2006) tyrė, kaip darbuotojų lojalumą įtakoja vadovo vaidmuo. V.Izotov (2004) atskleidė, kokiais taikomais metodais, galima įvertinti lojalumo organizacijoje lygį. Analizuodamas rinkos lyderių kadro strategijas, V.Izotov (2004) lojalumą nagrinėjo trijų esminių faktorių- materialinio skatinimo, nematerialinio skatinimo ir komunikacijos tarp darbuotojų ir vadovų plotmėje. S.Garmajeva (2002) tyrė lojalumą Rusijos bankų sistemoje, atskirdama objektyvius ir subjektyvius bankų sistemos darbuotojų lojalumą apsprendžiančius faktorius. A.Brendinskij (2007) nagrinėjo, kaip lojalumą nulemia motyvacijos sąlygos, apibrėžtos priėmimo į darbą metu, taip pat kurios motyvacijos priemonės - moralinės ar materialinės tarpusavio santykiuose labiau įtakoja darbuotojų atsidavimą įmonei. V.Dominiak (2004) nustatė empirinę darbuotojų lojalumo vystymosi kreivę susidedančią iš dviejų dedamųjų- lūkesčių pasiskirstymo laike prieš priimant į darbą ir lūkesčių realizavimo nuo priėmimo į darbą momento.

Problemos esmė- kaip moraliniai ir materialiniai veiksniai daro įtaką darbuotojų lojalumui.

Darbo objektas- darbuotojų lojalumo organizacijai veiksniai.

Darbo tikslas - ištirti veiksnius, darančius didžiausią įtaką organizacijos darbuotojų lojalumui.

Siekiant iškelto tikslo, yra nagrinėjami šie **uždaviniai**:

- Remiantis moksline literatūra, atskleisti darbuotojų lojalumo sampratą.
- Remiantis literatūros analize, išskirti svarbiausius darbuotojų lojalumo veiksnius.
- Atliktų lojalumo teorinių darbų ir empirinių tyrimų analizės pagrindu sudaryti svarbiausiųjų organizacijos darbuotojų lojalumo veiksnių tyrimo modelį.
- Atlikti organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių empirinio tyrimo modelio įvertinimą bei nustatyti svarbiausius darbuotojų lojalumo veiksnius.

Darbo struktūra

Pirmojoje darbo dalyje *Teoriniai darbuotojų lojalumo aspektai* apibūdinta pati lojalumo sąvoka, pateikti įvairių autorių lojalumo apibrėžimai. Atlikta organizacijos kultūrų modelių

apžvalga. Atskleisti pagrindiniai požiūrio į darbuotoją aspektai, būdingi kiekvienam organizacinės kultūros modeliui. Apibūdinta lyderio įtaka, formuojant organizacinę kultūrą. Apžvelgtos motyvacijos teorijos, pateikta darbuotojų motyvacijos ir lojalumo sąsaja. Ši dalis užbaigiama hipotezėmis, liečiančiomis motyvacijos priemonių taikymo, tam tikrų organizacinės kultūros aspektų ir vadovo įtaką darbuotojų lojalumui.

Antrojoje darbo dalyje *Darbuotojų lojalumo organizacijai empirinis ištyrimo lygis* atlikta su šia tema susijusių mokslinių darbų analizė ir sugretinimas su nagrinėta teorija. Remiantis teorinių ir praktinių tyrimų pagrindu, sudarytas empirinio tyrimo modelis.

Trečiojoje dalyje *Empirinis organizacijos darbuotojų lojalumo veiksnių tyrimas* detaliam aprašytas empirinio tyrimo metodas, pateikti ir aptarti empirinio tyrimo uždaviniai. Parodyta tyrimo duomenų surinkimo tvarka, taip pat apibūdintas tyrimo subjektas bei tyrime dalyvavusieji respondentai. Antrame šios dalies skyriuje iškeltų hipotezių kryptimi atlikta surinktų tyrimo duomenų analizė ir rezultatų apibendrinimas. Pabaigoje papateiktas rezultatų apibendrinimas ir suformuluotos išvados.

Tyrimo metodai

Nagrinėjant lojalumo sampratą atlikta Lietuvos ir užsienio literatūros analizė. Sisteminant ir apibendrinant mokslininkų pateikiamas lojalumo sąvokas, parodyta darbuotojų lojalumo organizacijai struktūra. Remiantis užsienio mokslinės literatūros analize ir sinteze, išnagrinėti atskiri darbuotojų lojalumo struktūrą formuojantys aspektai, iškeltos lojalumo veiksnių hipotezės, kurių pagrindu vėliau atliktas empirinis tyrimas.

Tyrimui panaudotas kiekybinis metodas- anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė. Šios analizės pagrindu siekta patvirtinti hipotezių teisingumą. Apibendrinant tyrimo rezultatus, suformuluoti darbe keliamas hipotezes patvirtinantys arba paneigiantys teiginiai, rekomendacinio pobūdžio išvados, atspindinčios darbuotojų lojalumą formuojančius veiksnius.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai

Rašant šį darbą, remtasi užsienio mokslinė literatūra, tyrimais ir straipsniais iš Vakarų pasaulio bei Rusijos mokslinių internetinių portalų. Teorinėje dalyje nagrinėjant lojalumo sąvokas, remtasi K.Charskij, A.Brendinskij, A.Kalabin, M.Magura moksliniais darbais. Analizuojant organizacinių kultūrų modelius, pagrindą sudaro J.Greenberg "Managing behaviour in organizations" ir E.Schein "Организационная культура и лидерство: построение эволюция совершенствование" ir J.M. George, G.R.Jones "Understanding and managing organizational behaviour" leidiniai. Motyvacijos teorijų apžvalgai remtasi A.Sakalas "Personalo vadyba", taip pat klasikinėmis motyvacijos teorijomis, išdėstytomis S.P.Robbins "Organizational behavior" bei D.Kareckaitės moksliniame straipsnyje "Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje". Darbo struktūros pagrindą sudaro minėtos literatūros lyderiavimo, organizacinės kultūros,

motyvavimo įtakos darbuotojų lojalumui aspektų analizė bei tyrimas, atliktas pagal schemą, sudarytą remiantis D.J.Forest, K.A Kovach, J.F.Rossi, T.Buelow, R.Fisher, J.A. Botes mokslinių darbų sintezės pagrindu.

Darbo teorinė reikšmė

1. Nagrinėjant organizacijos kolektyvo lyderio poveikį darbuotojų lojalumui, atlikta lyderio personalinės galios pagal J.Greenberg (2005) ir pozicinės galios pagal J.M .Gerorge ir G.R. Jones (2005) teorijų sintezė ir jos pagrindu sudaryta lyderiavimą formuojančių aspektų matrica (3 pav., 23 psl.), atspindinti galias, būdingas skirtingiems lyderių tipams.

2. Remiantis E.Schein (2002) organizacinės kultūros koncepcijomis, suformuluotas organizacinės kultūros funkcinė prasme apibrėžimas (17 psl.).

3. Atlikta K.A.Kovach (1987) ir D.J.Forest (1999) darbuotojų lojalumo tyrimų sintezė ir sudaryta ciklinė nematerialiųjų motyvatorių seka (4 lentelė, 30 psl.), nurodanti organizacijos ir darbuotojo tarpusavio sąveikos kryptį.

4. Išnagrinėtos literatūros ir mokslinių straipsnių analizės pagrindu sudaryta empirinė darbuotojų lojalumo veiksnių priežastinių ryšių schema (5 pav. 42 psl.).

5. Mokslinių straipsnių analizės pagrindu sudaryta lojalumą įtakojančių veiksnių svarbos ir poreikio tirti matricinė schema (6 pav. 43 psl.).

6. Literatūros ir mokslinių straipsnių analizės pagrindu sudarytas darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių tyrimo modelis (7 pav. 45 psl.).

Darbo praktinė reikšmė

1. Sudaryta organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių tyrimo anketa.

2. Nustatyta darbuotojų lojalumo kitimo priklausomybė pagal darbo stažą.

3. Nustatyta organizacinių tradicijų, vadovavimo stiliaus ir atlyginimo dydžio įtaka darbuotojų lojalumui.

4. Pateikta rekomendacinio pobūdžio nuoroda didžiausią naudą organizacijai teikiančių darbuotojų lojalumo didinimo atžvilgiu (8 išvada, 73 psl.)

5. Padarytas pranešimas studentų mokslinėje konferencijoje „Ekonomika ir vadyba 2008“ tema „Įmonių socialinės atsakomybės vaidmuo įgyvendinant taupų gamtos išteklių naudojimą ir aplinkos apsaugą“

Darbo struktūros paaiškinimas

Darbą sudaro įvadas, trys dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 74 puslapiuose, įskaitant 7 lenteles ir 27 paveikslus. Taip pat pateikiami 7 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 47 šaltiniai.

1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ LOJALUMO ASPEKTAI

Šioje dalyje nagrinėjami ir pateikiami įvairių autorių požiūriai, apibūdinantys darbuotojų lojalumą. Remiantis išskirtais ir susistemintais lojalumo požymiais, nustatyti pagrindiniai darbuotojų lojalumui įtaką darantys veiksniai.

1.1 Darbuotojų lojalumo samprata

Nagrinėjant darbuotojų lojalumą, būtina įsigilinti į lojalumo sąvokos kilmę, atkreipti dėmesį į jį apibūdinančius faktorius, glūdinčius pačiame lojalumo sąvokos turinyje.

Kaip teigia L.Donskis (2005), anglišką žodį *loyalty* pradėtas vartoti XV amžiaus pradžioje. Pirminė jo reikšmė talpino ištikimybės duotajai priesaikai, tarnybai arba meilei prasme. Naujaisiais amžiais lojalumo sąvoka įgavo ištikimybės valstybei bei politiniam autoritetui atspalvį, o nacionalizmo epochoje lojalumas siejamas su nacija arba tautine valstybe ir jos vyriausybe. Liberalumo etika ir demokratinės vertybės, anot autoriaus, padėjo suformuoti mūsų dienomis atpažįstamą lojalumo sampratą, siejamą su laisve ir laisvu pasirinkimu, iš esmės atskiriančią lojalumą nuo paklusnumo. L.Donskis (2005) pabrėžia, kad laisvo apsisprendimo būdu pasirinktas lojalumo objektas įkūnija aukščiausią modernios visuomenės pagarbos ir pripažinimo formą, tuo tarpu kai grynai paklusnumu grįstas požiūris neturi jokios nelygstamos vertės ir gali būti lengvai subjekto peradresuotas į tą, kas turi didesnę jo atžvilgiu galią. Teigdamas, kad “lojalus gali būti tik laisvas ir vertybes išpažįstantis žmogus”, autorius pateikia lojalumo pavyzdį, sugretindamas jį su požiūriu į draugus. Lojalumas draugams, anot L.Donskio (2005), pasireiškia ne todėl, kad tikimasi iš jų naudos arba tokio paties lojalumo, o todėl, kad branginami jie ir pati draugystė. “Pats santykis su jais yra vertingas ir jam pagrįsti nereikia jokių rezultatų. Bet aš galiu nustoti būti lojalus jiems, jei jie mane išduoda” Anot autoriaus, lygiai tas pas galioja ir vertybių sferai. Kalbėdamas apie lojalumą grynai korporatyviame pasaulyje, autorius jį sieja su “saugumo jausmu, komfortu ir tyliu, nedeklaratyviu dėkingumu už galimybę realizuoti savo profesinį, kūrybinį ir žmogiškąjį potencialą”.

Konkretizuojant L.Donskio (2005) pateikiamą lojalumo sampratą, galima būtų išskirti esminius šią sąvoką apibūdinančius elementus. Tai yra laisvas pasirinkimas, visiškas atsiribojimas nuo paklusnumo prievartos prasme, vertybių išpažinimas, nedeklaratyvus dėkingumas už galimybę save realizuoti, nesutaikomumas su išdavyste.

K.Charskij (2007), kalbėdamas apie darbuotojo lojalumą kompanijai, į lojalumą žvelgia per asmeninio sugebėjimo aukotis prizmę. Anot jo, kuo labiau darbuotojas linkęs aukoti savo asmeninius interesus vardan kompanijos tikslų, tuo jo lojalumas stipresnis. K.Charskij (2007) pabrėžia, kad laiko ir piniginės aukos yra pačios paprasčiausios lojalumo įvertinimo prasme. Darbuotojui, anot straipsnio autoriaus, yra žymiai sunkiau aukoti savo emocijas ir principus. Didžiulės emocinės aukos pavyzdžiu jis pateikia darbuotojo gebėjimą įtikinamai ginti parduodamos

prekės vertingumą, tuo tarpu pačiam suvokiant, kad tikroji jos vertė yra žymiai mažesnė. Tokiu būdu K.Charskij (2007) teigia, kad lojalumas atspindi darbuotojų pagarboje kompanijos principams ir pasireiškia didžiavimusi jais.

Tokiu būdu galima teigti, kad lojalumas anot K.Charskij (2007) tai natūralus darbuotojo gebėjimas aukoti savo asmeninius principus vardan kompanijos tikslų.

A.Kalabin (2006) nagrinėdamas, kaip gali reikštis darbuotojo lojalumo stoka, pačią sąvoką apibūdina kaip geranorišką, korektišką, pagarbų požiūrį į kažką, egzistuojančių taisyklių ir normų laikymąsi, netgi su jomis nesutinkant. Taipogi A.Kalabin (2006) išskiria lojalumo objektus, teigdamas, kad stambiose organizacijose, kurioms charakteringas didelis darbuotojų skaičius ir aukšta pareigų standartizacija, darbuotojo lojalumas yra nukreiptas į pačią kompaniją. Tuo tarpu mažose firmose, kurioms būdingas mozaikiškumas ir veiklos individualizacija, lojalumo objektas paprastai būna asmenybė, pavyzdžiui organizacijos vadovas. Taigi, trumpai apibendrinant A.Kalabin (2006) požiūrį, lojalumas- tai geranoriškumas tam tikro objekto atžvilgiu.

I.Kornejeva (2008) personalo lojalumą apibrėžia panašiai kaip ir A.Kalabin (2006) - kaip geranorišką požiūrį į kažką, atsižvelgiant į keliamus reikalavimus. Tačiau yra akcentuojama tai, kad požiūris privalo būti grindžiamas laisvanoriškumo principu, o organizacijos keliami reikalavimai turi atitikti darbuotojo vertybes ir nuostatas. Tokiu būdu I.Kornejeva (2008) įveda organizacijos lojalumo sąvoką, apibrėždama lojalumą kaip tam tikrą abipusį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos, pagrįstą vertybinėmis normomis, atitinkančiomis organizacijos keliamus reikalavimus, kurias priima darbuotojas.

M.Magura (1998) į lojalumą žvelgia, kaip į vieną iš trijų darbuotojo prisirišimą prie organizacijos lemiančių aspektų, greta identifikacijos ir įsitraukimo.

Identifikacijos samprata yra pateikiama kaip didžiavimasis savo organizacija ir organizacijos tikslų sugretinimas su nuosavais interesais. Skirtingai nuo K.Charskij (2007), kuris lojalumą apibūdina kaip organizacijos tikslų iškelimą aukščiau nuosavų interesų, M.Magura (1998) pabrėžia natūralų teigiamą subjekto požiūrį kompanijos keliamus uždavinius. Įsitraukimas anot M.Magura (1998) - tai troškimas įnešti savo, kaip organizacijos nario, indėlį į bendros veiklos rezultatą. O pats lojalumas yra apibūdinamas kaip emocinis prisirišimas prie organizacijos ir noras būti tos organizacijos nariu.

A.Rao (2006), atsakydamas į klausimą, koks iš tikrųjų turi būti lojalus darbuotojas, išskiria du lojalumo profilius- emocinį ir elgsenos lojalumą. Emocinį lojalumą A.Rao (2006) pateikia kaip darbuotojo palankumą pasirinktai organizacijai, įskaitant "jautimosi gerai" elementą. Tuo tarpu elgsenos lojalumas siejamas su darbuotojo reakcija į objektą ar įvykį. Aiškindamas šių profilių skirtumą, A.Rao (2006) remiasi darbuotojo požiūriu į organizacijos problemas. Elgsenos lojalumą, anot A.Rao (2006), indikuoja darbuotojo požiūris į kompanijos problemas tarsi į savas. O

emociniam lojalumui būdingas suvokimas remiantis nuostata- “organizacijos problemos yra mano problemos”. A.Rao (2006) teigia, kad emocinis lojalumas- tai darbuotojo psichologinis prisirišimas prie organizacijos, kuriam būdingi penki pojūčiai:

- Emocinis pasitenkinimas esama darbo vieta
- Asmeninio produktyvumo darbo vietoje suvokimas
- Pojūtis, jog kompanijos interesams yra atiduodama geriausia, kas įmanoma
- Suvokimas, jog kompanija gauna geriausia, kas įmanoma
- Pojūtis, jog net nesinori galvoti apie darbą kitoje organizacijoje

A.Rao (2006) nuomone tik su ta sąlyga, kada yra tenkinamos visos įvardintos nuostatos, galima tvirtinti, kad darbuotojas yra lojalus ir emociškai prisirišęs prie organizacijos.

M.Murašov (2007) teigia, kad lojalumo suvokimas psichologiniu požiūriu yra socialinė nuostata, kuri formuojasi žmogaus ir organizacijos tarpusavio sąveikos procese. Kaip ir A.Rao (2006), M.Murašov (2007) pabrėžia, kad lojalumas yra tiesiogiai susijęs su individo pasitenkinimu, o pasitenkinimą M.Murašov (2007) laiko motyvacijos išdava. Tokiu būdu, anot M.Murašov (2007), lojalumas turi racionaliąją ir emocinę dedamąsias. Taipogi autorius pabrėžia, kad darbuotojo lojalumas kompanijos atžvilgiu yra kintantis dydis, galintis, priklausomai nuo motyvacijos įgyti didesnę ar mažesnę reikšmę. Atsižvelgdamas į paties individo asmenines savybes būti daugiau ar mažiau lojaliu, šis mokslininkas teigia, kad organizacija, sukurdama sąlygas, didinančias darbuotojo pasitenkinimą, tiesiogiai didina jo lojalumą organizacijai.

Kaip teigia S.Snežko (2007), lojalumo sąvoka šiuolaikinėse organizacijose įgauna psichologinę prasmę. Remdamasis Andrews, S.Snežko (2007) tvirtina, kad, šiuo metu į lojalumą žvelgiama kaip į “esamą būseną arba procesą, kuris pasireiškia individo elgsenos eigoje” arba “asmeninius įsitikinimus, kurie individui turi aukščiausią vertę ir išryškėja jo elgsenoje”. Panašiai kaip A.Rao (2006) ir M.Murašov (2007), S.Snežko (2007) individo lojalumą vertina per dualistinę emocinio vertinimo ir išorinės elgsenos organizacijos atžvilgiu prizmę, teigdamas, kad psichologinė darbuotojo būseną, kaip lojalumo kompanijai indikatorius, atsispindi jo realiame elgesyje. Kadangi vidinę žmogaus būseną pamatuoti sunku, tai darbuotojo lojalumą galima įvertinti tik pagal jo elgesį. Tokiu būdu, anot S.Snežko (2007), elgesys, atspindintis lojalumą, yra paremtas vidiniais emociniais išgyvenimais, santykyje su supančia aplinka.

Susistemindami įvairių mokslininkų pateikiamas lojalumo sampratas, sudarysime lentelę, atspindinčią pagrindinius šių požiūrių aspektus. Žemiau esančioje 1 lentelėje chronologine tvarka pateikiamos apibendrintos aukščiau nagrinėtų autorių lojalumo sampratos.

Lojalumo sampratos apibendrinimai

Tyrėjas, metai	Apibendrinta lojalumo samprata
M.Magura, 1998	Tai emocinis prisirišimas prie organizacijos, noras jaustis tos organizacijos nariu.
L.Donskis, 2005	Tai laisvas individo pasirinkimas ir vertybių išpažinimas, atsiribojant nuo paklusnumo prievartos prasme, nedeklaratyvus dėkingumas už galimybę save realizuoti. Lojalumas nustoja egzistavęs, susidūrus su išdavyste.
A.Kalabin, 2006	Tai geranoriškas, korektiškas ir pagarbus požiūris į lojalumo objektą, egzistuojančių taisyklių ir normų laikymasis, netgi su jomis nesutinkant. Didelėse organizacijos lojalumo objektas yra pati kompanija, mažose- konkretus asmuo, dažniausiai kompanijos vadovas.
A.Rao, 2006	Išskiriamas emocinis ir elgsenos lojalumo profiliai. Emociniam būdingi penki individo pojūčiai- pasitenkinimas darbo vieta, asmeninio produktyvumo suvokimas, „geriausio įmanomo“ atidavimo suvokimas, „geriausio, ką kompanija gali gauti“ suvokimas, „geriausio, kur begalima dirbti“ suvokimas.
M.Murašov, 2007	Tai socialinė nuostata, kuri formuojasi žmogaus ir organizacijos tarpusavio sąveikos procese. Lojalumas tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu, kurį įtakoja organizacija, sukurdamą tam tikras sąlygas jam vienaip ar kitaip pasireikšti.
S.Snežko, 2007	Tai asmeninių individo įsitikinimų organizacijos atžvilgiu visuma, turinčių individui aukščiausią vertę. Tuo pačiu tai psichologinė darbuotojo būseną, kuri kaip lojalumo kompanijai indikatorius atsispindi jo realiame elgesyje.
K.Charskij, 2007	Tai natūralus darbuotojo gebėjimas aukoti savo asmeninius principus vardan organizacijos tikslų.
I.Kornejeva, 2008	Tai apipusis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, pagrįstas organizacijos vertybinėmis normomis, kurias darbuotojas laisvanoriškai priima.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Toliau apibendrinant autorių teiginius, atrinksime esminius aspektus, leidžiančius šiai sąvokai pasireikšti, arba kitaip sakant, motyvus, tiesiogiai susijusius su darbuotojo lojalumu.

Tiek L.Donskis (2005), tiek I.Kornejeva (2008) akcentuoja laisvą individo pasirinkimą būti ar nebūti lojaliu. Tam, kad darbuotojo lojalumas savaime pasireikštų, kaip dvasios būseną pagal S.Snežko (2007), reikalingos tam tikros sąlygos arba, kitaip tariant, atitinkama terpė. Kadangi lojalumas kaip sąvoka yra nagrinėjamas organizacijos kontekste, galime teigti, kad šios terpės vaidmenį, formuojant darbuotojo įsitikinimus ir nuostatas, nukreiptus į organizaciją, yra pati organizacija su savo vidaus taisyklėmis ir vertybinėmis normomis. Organizacija suteikia darbuotojui tam tikrą vietą savo viduje tiek darbo prasme –“noras darbu atiduoti geriausia, ką galima, suvokimas, kad per asmeninį indėlį kompanija gali gauti geriausia, ką įmanoma” (Rao, 2006), tiek apskritai egzistencijos pagal organizacijos puoselėjamas vertybes prasme, apie kurias kalba A.Kalabin (2006) ir L.Donskis (2005). Apibendrinant šių autorių pateiktas darbuotojų lojalumo sampratas, galime teigti, kad darbuotojo požiūrį, vidines nuostatas ir atsaką, atspindintį požiūrį į organizaciją formuoja pačios organizacijos požiūris į darbuotoją arba, kitaip tariant, vidinė organizacijos kultūra. Noras jaustis tos organizacijos nariu pagal M.Magura (1998) yra tolygu laisvo pasirinkimo principu išpažinti organizacijos puoselėjamas vertybes pagal L.Donskį (2005) arba jausti pasitenkinimą organizacijos sukurtomis sąlygomis pagal M.Murašov (2007). Tai parodo svarbią organizacinės kultūros aspekto reikšmę, kalbant apie darbuotojų lojalumo koncepciją.

Užsienio mokslinės literatūros šaltiniuose galima sutikti autorių, į organizacinę kultūrą žvelgiančių iš Žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvos. S.Taylor ir kt., (1996), M.Janssens, (2001) teigimu kultūra siauru organizacijos aspektu sudaro plačią erdvę formuojant šios srities strategiją. Anot S.Taylor ir kt. (1996), kiekviena organizacija turi savo braižą, modeliudama Žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, tuo pačiu įgaudama savitą organizacinės kultūros atspalvį.

Tokiu būdu pirmuoju esminiu darbuotojų lojalumą formuojančiu veiksniumi galime įvardinti organizacijos vidinę kultūrą.

Vertindamas lojalumą kaip požiūrį į objektą, A.Kalabin (2006) siūlo atskirti mažas ir dideles organizacijas. Didelėse organizacijose, anot jo, lojalumo objektas yra pati organizacija, kurios kultūra, kaip jau minėjome yra vienas iš veiksnių. Tuo tarpu mažose organizacijose lojalumo objektas suvedamas į konkretų asmenį, dažniausiai kompanijos vadovą, kuris, pagal A.Kalabin (2006), formuoja mažos organizacijos vidaus taisykles, kitaip sakant, suteikia organizacijai charakterį, su kuriuo darbuotojas susiduria. Vadinasi šiuo atveju turime kalbėti ne apie pačios organizacijos, o apie vieno asmens - lyderio vaidmenį, formuojant darbuotojo požiūrį, pojūčius bei reakciją į supančią terpę. Darydami prielaidą, kad *didelės organizacijos yra sudarytos iš atskirų mažesnių padalinių, turinčių savo formalius bei neformalius lyderius, antruoju veiksniumi, darančiu įtaką darbuotojų lojalumui, galima išskirti vadovo arba grupės lyderio vaidmenį.*

Nagrinėdamas lojalumą, M.Murašov (2007) teigia, kad tai kintantis dydis, socialiai determinuotas organizacijos taikomos motyvavimo politikos. Iš principo tai patvirtina L.Donskio (2005) teiginys, kad lojalumas ir išdavystė yra nesuderinami dalykai, laikant, kad išdavystė pasireiškia kaip aukščiausio laipsnio demotyvacinis veiksnys, nukreiptas į emocinę lojalumo dedamąją, kurią išskiria tiek N.Murašov (2007), tiek A.Rao (2006). Kita lojalumo sampratos dedamąją M.Murašov (2007) įvardina racionalųjį, o A.Rao (2006) elgsenos lojalumą, kuris, anot M.Murašov (2007), apibūdinamas socialiniu darbuotojo pasitenkinimu esama organizacija ir gali reikštis per darbuotojo elgseną organizacijos atžvilgiu, kaip lojalumo indikatorius apskritai. Šį suvokimą iliustruoja A.Kalabin (2006) teiginys, kad tai atspindi geranoriškas, korektiškas ir pagarbus individo požiūris į lojalumo objektą, egzistuojančių taisyklių ir normų laikymasis, netgi su jomis nesutinkant. Arba, kitaip tariant, motyvuotas darbuotojas, kaip teigia K.Charskij (2007), aukoja tai, kas yra jam brangu- savo laiką, savo principus vardan organizacijos tikslų. Taigi, motyvacijos priemonių pagalba, pagal M.Murašov (2007) galima tam tikra prasme manipuluoti individo nuostatomis organizacijos atžvilgiu. *Tokiu būdu galime teigti, jog trečiasiasis veiksnys, įtakojančias darbuotojų lojalumą, yra organizacijos taikoma darbuotojo atžvilgiu motyvavimo priemonių sistema.*

Remdamiesi 1 lentelėje pateiktais įvairių autorių darbuotojų lojalumo sąvokos apibūdinimais, išskyrėme esminius iš jų išplaukiančius lojalumą įtakojančius veiksnius -

organizacijos vidinę kultūrą, lyderio vaidmenį ir motyvavimo priemonių sistemą. Toliau detaliai aptarsime kiekvieną iš jų.

1.2 Darbuotojų lojalumo struktūrą formuojantys veiksniai

Šioje dalyje detalai nagrinėjami struktūriniai lojalumo veiksniai, darantys jam didžiausią įtaką - organizacinė kultūra, lyderio vaidmuo bei motyvacija. Remiantis nagrinėjamomis teorijomis, kiekvienos dalies pabaigoje iškeliamos šių veiksnių veiksmingumo hipotezės.

1.2.1 Organizacinė kultūra ir jos įtaka darbuotojų lojalumui

Prieš pradėdant gilintis į organizacinės kultūros aspektus, būtina apibrėžti, kas yra pati organizacija. Anot J.M.George ir G.R.Jones (2005) *organizacija* - tai žmonių, dirbančių kartu ir siekiančių įvairių tikslų visuma. Autoriai išskiria individualius tikslus, kitaip tariant, tai, ką individai stengiasi pasiekti dėl savęs - užsidirbti pinigų, pasiekti tam tikrą asmeninės galios ir prestižo lygį, mėgautis įgyta darbo patirtimi ir tt., ir organizacijos tikslus, kurie apibūdinami, kaip visuma tikslų, kurių organizacija siekia kaip vienetas - tai pažangių prekių ir paslaugų tiekimas, turiu tikisi pirkėjai, vertės, kurios tikisi interesų grupės, vadovai ir darbuotojai kūrimas ir tt. Efektyvia organizacija yra laikoma ta, kurioje realizuojami tiek individualūs, tik organizaciniai tikslai. Organizacijos, kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), egzistuoja tam, kad gamintų žmonių laukiamas prekes ir paslaugas. O šių prekių kiekis ir kokybė yra organizacinės elgsenos rezultatas, arba, kitaip tariant, tai atspindi vidinę organizacijos būseną - organizacinę kultūrą.

Organizacinė kultūra anot J.Greenberg (2005)- tai pažintinė schema, susidedanti iš prielaidų ir vertybių, kuriomis vadovaujasi organizacijos nariai. J.M.George ir G.R.Jones (2005) pateikia tokį organizacinės kultūros apibrėžimą: “organizacinė kultūra tai sudalintų vertybių, normų ir vilčių sanakaupa, kurios įtakoja darbuotojų mastymą, jausmus, elgseną vienas kito atžvilgiu ir elgseną atžvilgiu žmonių už organizacijos ribų”. E.Schein (2002) požiūriu “kultūra - tai esminių prielaidų visuma, kurių laikosi grupė, sprendama išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas, kurios yra pripažintos galiojančiomis ir pateikiama naujiems grupės nariams kaip teisingas suvokimas toms problemoms spręsti”. Apibendrinant šias sąvokas, nesunku pastebėti esminius jas apjungiančius aspektus. Visi minėti autoriai akcentuoja tam tikras organizacijoje puoselėjamas vertybes, per kurių prizmę organizacijos nariai vertina aplinkinį pasaulį. Tiek pati organizacijos struktūra gali didinti darbuotojų susitelkimą ir motyvaciją organizacijos tikslams, tiek organizacinės kultūros vertybės ir prielaidos gali sustiprinti darbuotojų požiūrį ir elgseną organizacijos efektyvumo linkme. Anot J.M.George ir G.R.Jones (2005), taip yra todėl, kad organizacinė kultūra kontroliuoja aplinkos suvokimo ir darbuotojų atsako į aplinką procesą.

Kas yra *organizacinės vertybės* ir kaip jos įtakoja individų elseną ir požiūrį į darbą? Kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), “vertybės - tai esminiai kriterijai, standartai ir vadovaujantys

principai, pagal kuriuos žmonės nusprendžia, kuri elgsena, įvykis, situacija ar išdava yra pageidaujami ar nepageidaujami”. J.M.George ir G.R.Jones (2005) išskiria du vertybių tipus:

- Galutinio tikslo vertybės (terminal values)
- Pagalbinės vertybės (instrumental values)

Galutinio tikslo vertybės yra apibrėžiamos kaip galutinė būseną ar rezultatas, kurį žmonės nori pasiekti. Anot J.M.George ir G.R.Jones (2005), organizacijoms gali būti priimtina gana plati galutinio tikslo vertybių įvairovė: kokybė, atsakomybė, novatoriškumas, pranašumas, ekonomiškumas, etika ar pelningumas.

Pagalbinės vertybės yra apibūdinamos kaip priimtinas ir trokšamas elgsenos būdas. Elgsenos tipai, kurių prisilaiko organizacijos gali būti sunkus darbas, pagarba tradicijoms ir autoritetams, konservatyvumas ir atsarga, taupymas, kūrybingumas ir drąsa, sąžiningumas, nebijojimas rizikuoti, aukštų standartų laikymasis.

Tokiu būdu, kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), organizacinė kultūra kaip lojalumą formuojantis veiksnys susideda iš galutinių nuostatų ir tikslų, kuriuos organizacija darbuotojų dėka stengiasi pasiekti (galutinio tikslo vertybių) ir jos elgsenos modelių, kurių organizacijos prisilaiko (pagalbinių vertybių). Idealiu atveju, kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), pagalbinės vertybės padeda organizacijoms įgyvendinti galutinio tikslo vertybes. O tam tikrų vertybinių derinių pagalba J.M.George ir G.R.Jones (2005) išskiria organizacinės kultūros tipus, kurie skirtingai veikia darbuotojų požiūrį į organizaciją.

J.Greenberg, (2005) ir V.Narijauskas (2006) organizacines kultūras klasifikuoja ne tik pagal esmines vertybes ir pageidaujamą elgesį, kas atitiktų galutinio tikslo ir pagalbinės vertybes pagal J.M.George ir G.R.Jones (2005), tačiau ir pagal vadovavimo būdą, bei sėkmingos veiklos kriterijus. Tipizuodamas organizacines kultūras, V.Narijauskas (2006) remiasi Cameron modeliu, kuris organizacijos kultūrą vertina pagal dvi kriterijų dimensijas:

1. Lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;
2. Vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją.

Tokiu būdu V.Narijauskas (2006) išskiria keturis organizacinės kultūros tipus:

Klanas- anot autoriaus tai labai draugiška vieta, kurioje organizacijos nariai gali laisvai viskuo dalintis vienas su kitu. Organizacija savo struktūra primena gentį, kurioje lyderiai darbuotojams yra patarėjai ar net “tėviški” globėjai. Tokiai organizacijai yra būdingas labai aukštas abipusių įsipareigojimų (organizacija- darbuotojas) lygis. Organizacija ilgalaikę naudą sieja su žmogiškųjų išteklių tobulėjimu, vertina ryšius su darbuotojais, kreipia didelį dėmesį į jų dvasinę būklę. Tokiai kultūrai būdinga veiklos forma - darbas komandose, dalyvavimas ir sutarimas.

Specializacija apibūdinama kaip labai dinaminė, kūrybinga organizacija, vertinanti entrepreneriškas savybes. Išskiriamos tokios lyderių savybės, kaip inovatyvumas ir drąsa rizikuoti. Organizacijos narius sieja pasišventimas eksperimentams ir inovacijoms. Organizacijos ilgalaikė nauda siejama su naujų resursų įsisavinimu ir augimu. Sėkmė siejama su unikalių bei naujų produktų ar paslaugų sukūrimu. Siekiama būti produktų ar paslaugų lyderiu. Tokio tipo organizacijose skatinamas iniciatyvumas. Specializacijos tipo organizacija atitinka entreprenerišką organizacinės kultūros modelį pagal J.M.George ir G.R.Jones (2005).

Rinkos tipo organizacinė kultūra yra paremta rinkos modelio taikymu santykiuose tarp atskirų organizacijos padalinių. Tokiose organizacijose yra akcentuojamos kryptingos darbuotojų pastangos ir tarpusavio konkurencija, siekiant organizacijos tikslų. Ilgalaikė tokios organizacijos nauda yra siejama su išmatuojamų tikslų bei rezultatų pasiekimu. Organizacijos sėkmė matuojama užimtu rinkos dalies dydžiu, konkurencingomis kainomis. Organizacijai būdingi atkaklūs, griežti ir reiklūs lyderiai.

Hierarchija apibūdinama kaip griežtai sutvarkyta struktūriškai ir formalizuota organizacija. Darbuotojų veikla yra aprašyta procedūromis. Svarbiausia tokio tipo organizacijoje yra sklandus veiklos procesas. Organizacijos narius tarpusavyje riša nustatytos taisyklės bei politikos. Lyderiais laikomi tie, kurie geba užtikrinti veiklos efektyvumą nustatytų procedūrų pagrindu. Ilgalaikė tokios įmonės nauda yra siejama su stabilumu ir sklandžia veikla. Hierarchinio tipo organizacija atitiktų konservatorišką organizacinės kultūros modelį pagal George ir Jones.

Pasak V.Narijausko (2006), “nėra nei teisingos nei neteisingos organizacinės kultūros- ji gali būti tinkama arba netinkama tam tikrų aplinkos sąlygų fone”. Kitaip sakant, organizacinė kultūra yra efektyvi tiek, kiek ji efektyviai leidžia vystyti įmonės veiklai per darbuotojų elgesį, įtakotą pačios organizacinės kultūros.

Anot J.Greenberg (2005), nepaisant organizacinių kultūrų įvairovės, visose organizacijose organizacinė kultūra atlieka tris esmines funkcijas:

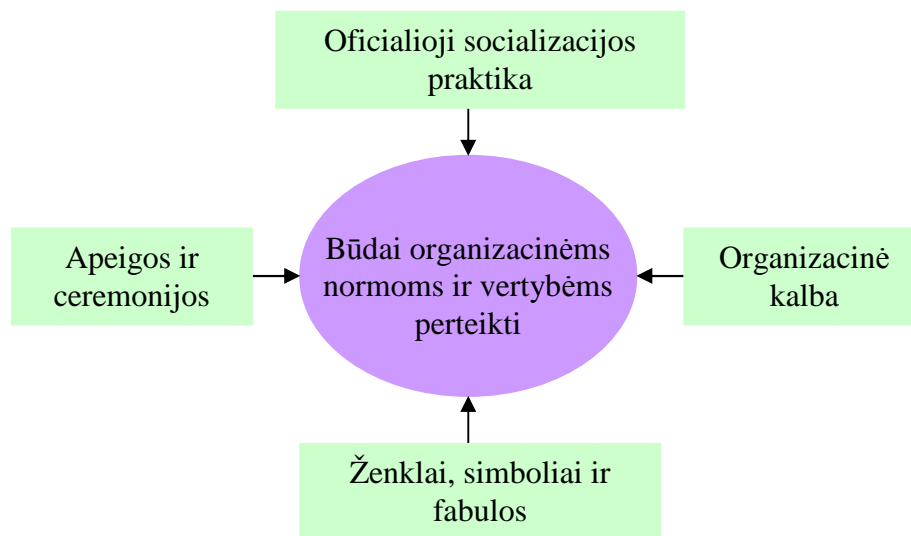
- Identifikacinė - kuo aiškiau organizacijoje yra išreikštos vertybės ir percepcijos, tuo stipriau tokios organizacijos nariai susieja save su organizacijos misija ir tuo pačiu geba pasijausti jos dalimi;
- Misijos pripažinimo - individams kartais sunku peržengti nuosavus principus ir pradėti mastyti korporatyviai, siekiant organizacijos tikslų. Būtent organizacinė kultūra padeda suvokti, kokie yra organizacijos tikslai ir priimtinausi jų siekimo metodai;
- Elgsenos tobulėjimo - nurodo darbuotojams kalbos ir elgesio kultūros gaires tam tikrose organizacinės veiklos situacijose, suteikiant elgsenai stabilumo.

E.Schein (2002) iškiria eilę koncepcijų, asocijuojamų su organizacine kultūra:

1. Stebimi individų elgsenos stereotipai: žmonių naudojama kalba, tradicijos, kurių laikomasi, tam tikromis aplinkybėmis, naudojami ritualai;
2. Grupinės normos- tai darbinėms grupėms būdingi standartai ir vertybės;
3. Deklaruojamos vertybės- tai viešai skelbiami principai ir vertybės, kuriuos stengiasi realizuoti grupė, pavyzdžiui paslaugos ar produkto kokybė arba kainų lyderystė;
4. Formalioji filosofija- tai bendriausieji politiniai ir ideologiniai principai, kuriais remiasi grupės veiksmai akcininkų, darbuotojų, klientų ir tarpininkų atžvilgiu;
5. Žaidimo taisyklės- tai elgesio taisyklės darbo metu, arba tam tikri apribojimai, kuriuos turėtų įsisavinti naujokas, norėdamas tapti pilnaverčiu organizacijos nariu;
6. Klimatas- tai jausmas, apibūdinamas fizine grupės sudėtimi ir darbuotojų sąveikos maniera tiek tarpusavyje, tiek sąveika su klientais ar pašaliniais asmenimis;
7. Egzistuojanti praktinė patirtis- tai metodai ir praktiniai veiksmai, kuriuos naudoja grupės nariai, pasiekti nustatytiems tikslams. Pažymėtina, kad šie metodai yra perduodami iš kartos į kartą ir nereikalauja rašytinės fiksacijos;
8. Mastysena, mentaliniai modeliai ir/arba lingvistinės paradigmos- tai priimtose susijusios su pažinimu sistemos, apibūdinančios suvokimą, mąstymą ir kalbą, kurios yra naudojamos grupės viduje ir perduodamos naujiems nariams pradiniam socializacijos etape;
9. Priimtose reikšmės- tai greitas tarpusavio supratimas, pasireiškiantis tarpusavyje bendraujant grupės nariams;
10. Bazinės metaforos arba integraciniai simboliai- tai idėjos, jausmai, paveikslai, kuriuos grupė naudoja sviraiškos tikslams. Šie atributai daugiau atspindi emocinę ir estetinę grupės reakciją.

Apibendrinant E.Schein (2002) organizacinės kultūros aspektus, juos būtų galima sugrupuoti į formalius, arba tuos, kurie tiesiogiai orientuoti į organizacijos misiją - tai deklaruojamos normos, vertybės, žaidimo taisyklės, ideologiniai principai ir tradicijos, praktiniai veiksmai, darbo metodai - kitaip sakant tie, kurie egzistuoja taisyklių ir schemų pavidalu, kurių darbuotojai negali pakeisti ir privalo priimti tokius, kokie jie yra. Juos dar galime apibūdinti kaip "tai, ką turime daryti". O neformalius, tai yra tuos, kuriuos individai sukuria patys - klimatas, mastysena, priimtose reikšmės, bazinės metaforos ir simboliai kaip aspektus, atsindinčius natūraliai susiklosčiusią vidinę grupės atmosferą, arba "tai, ką norime daryti". Formaliuosius apibūdinant vienu žodžiu - normos, o neformaliuosius - tradicijos, pabandysime apibrėžti organizacinę kultūrą jos funkcine prasme: *Organizacinė kultūra - tai tam tikrų normų ir tradicijų visuma, vienijanti organizacijos narius jos misijai įgyvendinti ir turinti visuotinio organizacijos lygmenyje siekiamybės prasmę.*

Darant prielaidą, kad neformalieji - “tai, ką norime daryti” kultūros aspektai grupėje gimsta ir formuojasi savaime, galima teigti, jog formalieji, egzistuojantys kaip tam tikrų taisyklių rinkinys, privalo būti perduodami organizacijos nariams. Kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), organizacinės kultūros galimybė motyvuoti darbuotojus, didinti organizacijos efektyvumą yra tiesiogiai susijusi su tuo, koku būdu individai pažįsta organizacines vertybes. Anot J.M.George ir G.R.Jones (2005), jie sužino apie atramines vertybes ir normas formaliosios organizacinės socializacijos praktikos pagalba, taip pat per ženklus, simbolius, fabulas, apeigas bei ceremonijas ir organizacijos leksiką, kurie formuojasi, bręstant organizacijos kultūrai (1 pav.).



Šaltinis: GEORGE J.M., JONES R.G. (2005) Understanding and managing organizational behaviour, 656 p.

1 pav. Organizacinės kultūros normų perteikimo būdai

Socializaciją J.M.George ir G.R.Jones (2005) apibrėžia kaip procesą, per kurį nauji nariai sužino grupės vaidmenį, taisykles ir normas. Anot autorių, naujokas gali išmokti elgesio taisyklių paprasčiausiai stebėdamas, kaip elgiasi kiti grupės nariai ir tai, kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), būtų pakankamai priimtina naujokui. Tačiau grupės požiūriu yra tam tikra rizika, kadangi naujas narys gali stebėti ir savintis būtent tuos įpročius, kurie yra žalingi grupei.

E.Schein (2002) išvystė socializacijos modelį, pasiremdamas funkcinės grupės narių orientacijos sąvoka. *Funkcinė orientacija* apibūdinama kaip charakteringų metodų visuma, kuriais grupės nariai reaguoja į įvairias situacijas. Pavyzdžiui ar individai veikia pasyviai ar pagarbiai, gavę naujus nurodymus, ar jie kūrybingi ir iniciatyvūs, ieškant naujų sprendimų. E.Schein (2002) išskiria institucinę ir individualiąją funkcinę orientaciją. *Institucinė* funkcinė orientacija apibūdinama kaip individo atsakas į tas pačias situacijas, remiantis grupės pavyzdžiu. Institucinė orientacija, anot Schein, skatina paklusnumą ir subordinaciją egzistuojančioms funkcijoms, taisyklėms ir normoms.

Individuali funkcinė orientacija, tai naujo grupės nario mokymas, kas yra priimtina ir pageidaujama dirbant grupėje.

Iš principo socializacija, kaip organizacijos vertybių, tikslų ir elgesio taisyklių pradžiamokslis, yra skirta į naujiems grupės nariams. Todėl, supažindinant su vidine organizacijos tvarka, normomis bei tradicijomis, ypatingas vaidmuo tenka grupės lyderiui, tačiau lyderio vaidmuo bus aptariamasis vėliau.

Kultūrinės organizacijos vertybės, kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), pasireiškia per *apeigas ir ceremonijas*, būdingas tai organizacijai. J.M.George ir G.R.Jones (2005) įvardina du esminius organizacinių apeigų tipus:

- Integracinės apeigos (Rites of integration– angl.)- oficialūs pranešimai apie organizacijos laimėjimus, korporatyvinės šventės, pobūviai, skirti stiprinti ryšiams tarp organizacijos narių.
- Paskatinimo apeigos (Rites of enhancement– angl.)- tai premijiniai pietūs, korporatyvinės spaudos publikacijos, bei darbuotojų paaukštinimai, suteikiantys organizacijai viešai pripažinti ir pagerbti darbuotojus, tuo pačiu sustiprinant jų įsipareigojimą organizacinėms vertybėms.

E.Schein (2002), tyrinėdamas organizacinės kultūros aspektus, pabrėžia neformalumo įvedimo būtinumą tam tikruose formaliuose renginiuose, arba integracinėse apeigose pagal J.M.George ir G.R.Jones (2005). Kaip pavyzdį Schein pateikia menamos *Multi* kompanijos kasmetinių rezultatų aptarimo posėdžius, lydimus neįprasto sporto varžybomis. Kaip teigia Schein, neformali aplinka, pabrėžianti statusų lygybę ir suteikiančią galimybę lygiateisiam dialogui, minėto pavyzdžio atveju netgi galimybei pasijuokti vieniems iš kitų suteikia unikalią galimybę perduoti tokiai informacijai, kuri nebūtų priimta, esant įprastoms aplinkybėms.

Fabulos (pasakojimai) J.M.George ir G.R.Jones (2005) yra pabrėžiami kaip svarbios organizacinės kultūros komunikavimo priemonė. Pasakojimai (faktai ar fikcijos) apie svarbius įvykius ar organizacijos išgybes anot J.M.George ir G.R.Jones (2005) suteikia svarbius argumentus grupės vertybėms ir normoms pažinti. Tokie pasakojimai, kaip teigia autoriai, padeda suvokti, kokie poelgiai organizacijoje yra skatinami, o kokie smerkiami.

Organizacinė kalba yra apibūdinama kaip pagrindinė komunikavimo priemonė grupėje. Kalbos koncepciją, pagal J.M.George ir G.R.Jones (2005), sudaro ne tik pati leksika, tačiau ir individų apranga, patalpų apipavidalinimas, kompanijos automobiliai, taip pat formalūs kreipiniai vienu į kitus ir fizinės erdvės dizainas, talpinantis aukščiau išvardintus elementus. Kaip teigia E.Schein (2002), kalba atspindi eilę organizacijos ypatybių, su kuriomis susiduria tiek darbuotojai, tiek ir organizacijos klientai, tiekėjai bei lankytojai.

Remiantis E.Schein (2002), J.M.George ir G.R.Jones (2005) organizacinės kultūros paradigmomis, galime apibendrintai teigti, kad organizacinę kultūrą grupėje formuojama iš vienos pusės formaliosios jėgos įvaizdžio, normų, taisyklių bei nustatytų tradicijų principu, iš kitos pusės neformaliosios - žmogiškųjų, savaimė besiklostančių tarpusavio santykių pagrindu. Maža to, šios abi srovės tarnauja viena kitai organizacinės kultūros brandos procese: neformalūs žmogiškieji santykiai formuojasi nustatytuose organizacinės elgsenos normų rėmuose (socializacijos procesas), o pačios elgsenos normos ir taisyklės grupėje lengviau prigyja neformalių santykių tarp grupės narių fone. Šie aspektai atsispindi išoriškai matomame organizacijos veide- organizacinėje kalboje ir tai lemia tiek vidinį organizacijos patrauklumą jos darbuotojams, tiek išorinį patrauklumą klientams. Kalbėdami apie organizacinę kultūrą darbuotojų lojalumo kontekste, keliame pirmąją hipotezę:

1 hipotezė: *Organizacijos patrauklumą darbuotojams įtakoja organizacinė kalba, pasireiškianti per neformalius darbuotojų santykius organizacinės elgsenos ir tradicijų rėmuose.*

Tolesniame etape būtina išsiaiškinti, kas formuoja, bei daro didžiausią įtaką perteikiant tai, kas organizacijai yra priimtina, o kas svetima. Kitaip tariant, kas užduoda pagrindinę tonaciją korporatyvinio gyvenimo orkestre.

1.2.2 Lyderio įtaka darbuotojų lojalumo formavime

Kaip teigia organizacinės kultūros tyrėjas E.Schein (2002), augančiose organizacijose lyderiai įdiegia į gyvenimą asmenines sampratas, palaipsniui ir nuosekliai įpindami juos į organizacijos misiją, tikslus, struktūrą ir grupės darbo metodus. “Kad ir kaip pavadintume šias organizacijos įkūrėjų bazines sampratas- orientaciniai įsitikinimai, egzistuojančios teorijos, proto modeliai, pagrindiniai principai ar regėjimai, jie be abejonės tampa svarbiausiais gimstančios kultūros elementais” (Schein, 2002).

Ką mes turime galvoje, sakydami lyderis? Koks įvaizdis iškyla prieš akis? Kaip teigia J.Greenberg (2005), daugeliui ši frazė siejasi su individo titulu, turinčiu aukštą rangą organizacijos hierarchijoje (pav. prezidentas, direktorius), galinčio įtakoti kitų individų elgesį taip, kaip to reikalauja organizacija. Tačiau vieninga socialinių mokslininkų nuomone, lyderiais laikomi individai, kurie apskritai daro didelę įtaką kitų individų elgsenai (Greenberg, 2005, George ir Jones, 2005). *Lyderystę* šie mokslininkai apibrėžia kaip procesą, kurio metu individas paveikia kitus tokiais metodais, kurie leidžia grupei ar organizacijai pasiekti nustatytus tikslus.

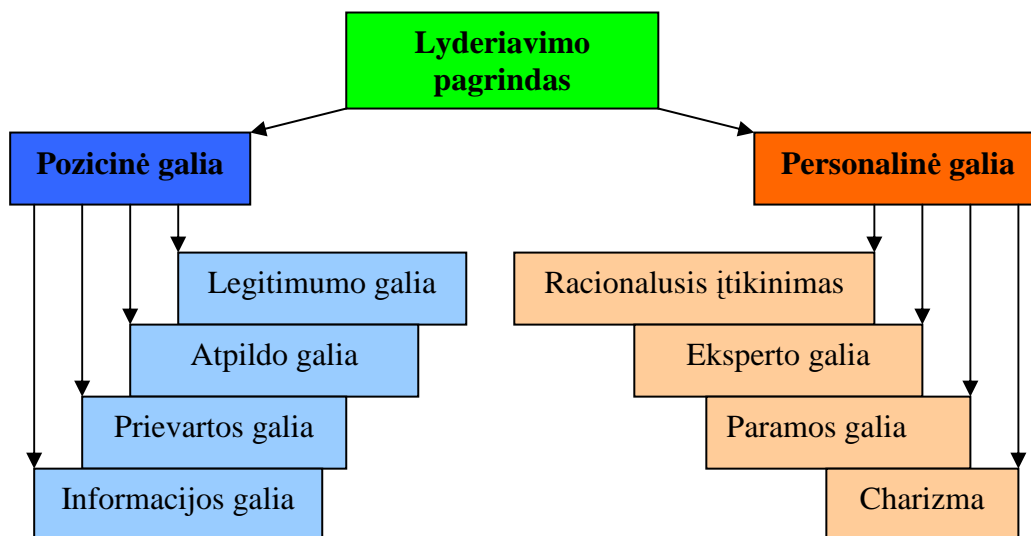
Neretai lyderis yra sulyginamas su vadovu. Kaip teigė H.Fayol, "Vadovas – tai lyderis, vedantis paskui save pavaldinius, gerai išmanantis reikalą, nuolat palaikantis ryšius su personalu ir turinis aiškia vizija to, kas vyksta". O anot H. Minzberg lyderiavimas taipogi priskiriamas kaip vienas iš vadovo vaidmenų, tačiau organizacijos ir pavaldinių poreikių derinimo, darbuotojų

motyvavimo ir aktyvinimo prasme (paimta iš V.Mokšin, 2003). Tačiau, kaip teigia J.Greenberg (2005), tai yra klaidinantis supratimas, kadangi šios sąvokos yra konceptualiai skirtingos. Pirminė lyderio funkcija, anot J.Greenberg (2005), yra kurti esminę organizacijos tikslą arba misiją, taip pat jos įgyvendinimo strategiją. Tuo tarpu vadovo vaidmuo yra apibūdinamas kaip paskesnis – numatyti žingsnius lyderio nubrėžtam tikslui pasiekti.

V.Mokšin (2003) vadovą apibūdina kaip žmogų, kuris atsako už darbų apimtį, didesnę, nei jis pats gali atlikti ir kuriam pavaldūs kiti darbuotojai, padedantys pasiekti numatytų rezultatų.

J.Greenberg (2005) teigimu, vadovo ir lyderio sąvokos patiria simbiozę dėl to, kad daugelio kompanijų samdomi vadovai yra raginami ne tik kurti organizacijos viziją, misiją bei tikslus, tačiau taip pat ir juos įgyvendinti. Taip pat ir iš vadovų yra reikalaujama lyderiauti jiems pavaldžių asmenų grupei. Tačiau tiek Fayol, tiek Greenberg, taip pat ir Mitzberg teiginiuose kaip esminį lyderystės akcentą galima išvelgti įtaką kitiems.

Tam kad suprastume lyderiavimo mechanizmą, būtina panagrinėti, per ką pasireiškia vieno individo įtaka asmenų grupei, arba, kitaip tariant, kur glūdi poveikio kitiems galia. Kaip tvirtina J.Greenberg (2005), lyderio įtakos pagrindą sudaro pozicijos galių ir personalinių galių rinkinys (2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal GREENBERG J.(2005) Managing Behaviour in Organizations, 510p.

2 pav. Lyderio poveikį formuojančios galios

Aptardami 2 paveiksle nurodytus lyderio galių formuojančius elementus, remsimės J.Greenberg (2005) pateiktais apibūdinimais:

Pozicinė galia (Position power – angl.) yra siejama su įgaliojais, kuriuos individui suteikia užimamas postas arba aukštesnė padėtis kitų individų atžvilgiu organizacijos hierarchijoje. Ši formali galia, anot J.Greenberg (2005), yra siejama su pačiu postu ir gali priklausyti kiekvienam, kas jį užima. Tokiu būdu pozicinę galią sudaro:

- Legitimumo galia (Legitimate power – angl.) - tai individo viršenybė, kurią kiti individai suvokia ir priima kaip nustatytus valdžios įgaliojimus;
- Atpildo galia (Reward power – angl.) - tai galimybė įtakoti kitų individų gaunamą atlygį (atlyginimo dydis, premijos, paskatinimai);
- Prievartos galia (Coercive power – angl.) - tai galimybė kontroliuoti ir naudoti bausmių sistemą. J.Greenberg (2005) pabrėžia, kad tai daugiau būdinga diktatoriams, tuo tarpu lyderiai stengiasi šią galimybę apeiti;
- Informacinė galia (Information power – angl.) - tai pranašumas, kurį individas įgyja dėka pozicinės galimybės naudotis žinių ir informacijos šaltiniais. Tradiciškai žmonėms, esantiems aukštesniuose hierarchiniuose lygmenyse, sudaroma galimybė naudotis unikaliais informacijos šaltiniais, kurie paprastai nėra pasiekiami kitiems.

Greta galios, kurią automatiškai apsprenžia užimama padėtis, egzistuoja asmeninės individo savybės, kurios daro įtaką aplinkiniams dėl savo unikalumo. Jos yra apibrėžiamos kaip *personalinė galia* (Personal power – angl.). Pagal J.Greenberg (2005), personalinę galią taip pat formuoja keturi šaltiniai:

- Racionalusis įtikinimas (Rational persuasion – angl.) - tai sugebėjimas logiškai argumentuoti arba pagrįsti faktais savo nuomonę diskusijose. Racionalusis įtikinimas pvz. yra naudojamas aukščiausiojo rango vadovų įrodant akcininkams organizacijos politikos keitimo būtinumą;
- Eksperto galia (Expert power – angl.) - tai neabejotinas žinių ir patirties lygis, kurį suvokia ir pripažįsta kiti grupės nariai;
- Paramos galia (Referent power – angl.) - tai galia kurią turi individai todėl, kad yra mėgstami kitų arba jais žavimasi;
- Charizma (Charisma – angl.) - apibūdinama kaip galia, kurią turi individai dėl savo asmenybės pritraukiančio unikalumo. Yra pabrėžiama, kad žmonės, pasižymintys šia savybe yra nepaprastai įtakingi ir įkvepiantys kitus;

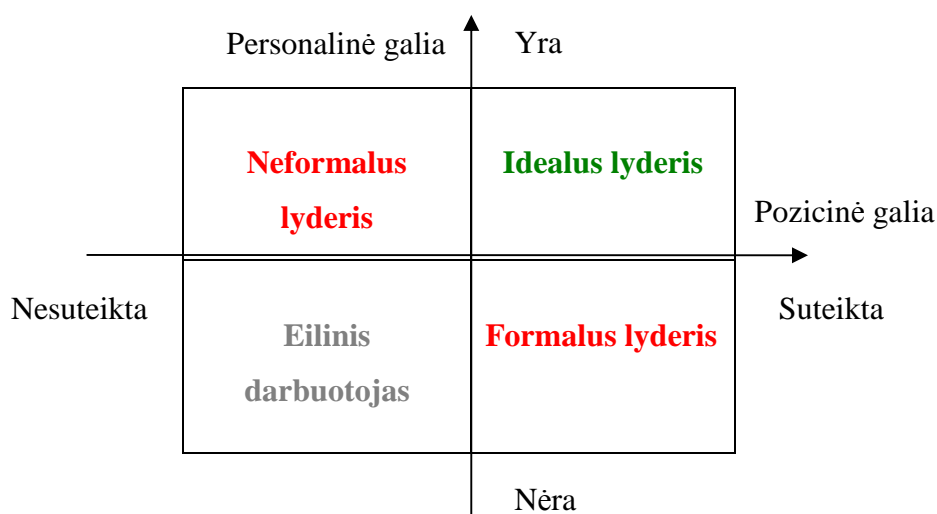
Apibendrinant galime teigti, kad lyderystė yra sąlygojama ištisos eilės šaltinių, kuriuos nebūtinai turi individai, formaliai privalantys skleisti organizacinę politiką. Kita vertus, galima teigti, kad organizacijos viduje gali būti žmonių, galinčių daryti arba darančių tam tikrą įtaką kitiems dėl savo asmeninių savybių, tačiau neužimančių oficialaus įtakingo posto.

Kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), lyderystę vertinant individo daromos įtakos kitiems aspektu, organizacijoje yra išskiriami du lyderių tipai:

Formalūs lyderiai (Formal leaders – angl.) - tai vadovai, kuriems yra suteikta teisė įtakoti kitus grupės narius, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Su šia teise yra suteikiama galimybė atitinkamai naudotis organizacijos resursais, įskaitant pinigus, turtą bei darbuotojų patirtį ir sugebėjimus.

Neformalūs lyderiai (Informal leaders – angl.) - tai individai, kuriems nėra suteikta organizacijos teisė, naudotis kompanijos resursais, tačiau kurie dėl savo asmeninių gebėjimų, patirties ir charakterio savybių gali daryti įtaką kitiems, siekiant organizacijos tikslų.

Sugretinant J.Greenberg (2005), J.M.George ir G.R.Jones (2005) teorijas, galima teigti, jog formalūs lyderiai visada turi galimybę disponuoti pozicine galia, tačiau nebūtinai pasižymi personalinėmis galiomis, jeigu tai neatitinka formalaus lyderio asmeninių savybių. Tuo tarpu neformaliems lyderiams yra būdingos tam tikros arba visos personalinės galios, nepriklausomai nuo to, kad jie nėra organizacijos įgalioti elgtis kaip formalūs lyderiai. Tokiu būdu galima sudaryti paprastą matricinę schemą, apibūdinančią lyderiavimą formuojančius aspektus (3 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal GREENBERG J.(2005) Managing Behaviour in Organizations,510 p; GEORGE J.M., JONES R.G.(2005) Understanding and managing organizational behaviour, 656p.

3 pav. Lyderiavimą formuojančių aspektų matrica

Pagal šią matricą nesunku suvokti, kad individai, kurie nepasižymi nei asmeninėmis pritraukiančiomis savybėmis, nei teise lyderiauti (pozicinė galia) yra eiliniai organizacijos darbuotojai, pavieniui nedarantys jokio poveikio aplinkiniams. Priešingai, asmenys, turintys stipriai išreikštas asmenines savybes (personalines galias) ir organizacijos suteiktą teisę naudoti įmonės resursus siekiant organizacijos tikslų, daro didžiausią įtaką kitiems individams ir galima teigti, kad būtent jie yra efektyviausi organizacinės kultūros skleidėjai.

E.Schein (2002), nagrinėdamas lyderystės vaidmenį organizacinės kultūros formavime, išskiria keletą skirtingų atvejų, susijusių su pačios organizacijos egzistencijos stadija.

Augančiose organizacijose pradiniam jų vystymosi etape E.Schein (2002) pabrėžia lyderio būtinybę ne tik matyti, bet ir mokėti perduoti kitiems tolesnę organizacijos raidą bei jos viziją. Vystantis grupei ar organizacijai yra tikimybė kilti emocinio pobūdžio nesutarimams tarp narių. Šiuo atveju, anot E.Schein (2002), lyderis privalo būti pasiruošęs padėti besiformuojančiai grupei juos išspręsti, užtikrinant efektyvią grupės veiklą. Jaunose organizacijose, kaip teigia autorius, lyderis privalo perduoti besiformuojančiam kolektyvui asmenines nuostatas, kas yra gerai, o kas blogai ir jokių būdu neabejoti ir dėl jų neatsiprašinėti. Taip yra todėl, kad būtent lyderio pagalba pradinis chaosas grupėje gali būti paverstas tvarka. E.Schein (2002) pažymi, kad formuojant organizacijos kultūrą lyderis gali įdiegti ne tik asmeninį požiūrį į tvarką organizacijoje, tačiau taip pat ir įnešti sumaištį asmeninių konfliktų bei prieštaravimų pavidalu, dėl kurių nukenčia įmonės veiklos stabilumas. Pačiu stipriausiu signalu pavaldiniams E.Schein (2002) nurodo lyderio emocinį nestabilumą. Tokiais atvejais, kaip teigia autorius, grupė arba adaptuojasi prie lyderio ir tai tampa savita organizacinės kultūros dalimi, arba, jeigu lyderio elgsena tampa per daug destruktivi, jis pamažu praranda įtaką. Pasitelkus lyderiavimą formuojančių aspektų matricą (3 pav., 23 psl.), tokiu atveju galima daryti prielaidą, kad neigiamai veikiančios asmeninės individo galios (paramos galia, charizma) slopina pozicinę galią (teisę lyderiauti) ir kritiniu atveju tokio lyderio įtaka kolektyvo požiūriu susilygina su eilinio darbuotojo įtaka. Pačiais krašutiniais atvejais, anot E.Schein (2002), organizacija atsiriboja nuo tokio lyderio ir išveja jį. Remiantis 3 pav. pateikta matrica, galima teigti, kad tokiu atveju neigiama personalinė individo galia gerokai pranoksta pozicinės galios svorį, kuris kolektyvo požiūriu nebetenka galios. Kadangi lyderio vaidmuo yra siejamas su kolektyvo vertinimu ir atsaku, galime teigti, kad lyderiavimą formuojančių aspektų matrica galioja visuose organizacijos raidos etapuose.

Susiformavusios organizacijos, anot E.Schein (2002), pasisižymi subkultūrų įvairove, egzistuojančia struktūros viduje. Lyderio vaidmuo šiuo atveju mažiau įtakoja pačios kultūros formavimą, o lyderio funkcija yra sekti ir atrinkti, kurios subkultūros yra naudingos tolesnei organizacijos raidai, o kurios ne. Šiame organizacinės raidos etape lyderis privalo pasižymėti analitinėmis savybėmis, leidžiančiomis įvertinti, kaip subkultūrų visuma lemia bendrą grupės kultūrą, kaip įtakoja organizacijos struktūrą, strategiją, procesus ir ryšius tarp grupės narių bei struktūrinių padalinių, atstovaujančių atskiras subkultūras. E.Schein (2002) pabrėžia, kad pradėdant organizacijai pereiti prie būsimos efektyvesnės savo raidos stadijos, lyderis privalo mokėti lanksčiai interpretuoti organizacinės kultūros pokyčius, kai kuriais atvejais skatindamas subkultūrų įvairovę, tuo pačiu ardydamas organizacijos kūrimosi procese susiformavusį vienodumą, o kai kuriais

atvejais apjungdamas keletą skirtingomis kultūromis pasižyminčių organizacinių vienetų, įdiegiant juose naujus požiūrius ir normas, kurių tikslas būtų pašalinti žalingas organizacijai tendencijas.

Brandžiose organizacijose, kaip teigia E.Schein (2002), susiformavusi jungiančioji kultūra yra tiek stipri, kad dabar ji pati gali diktuoti lyderiavimo sąlygas, koks lyderio elgesys yra priimtinas, o koks ne. Anot mokslininko, kažkada sukurtos nuostatos tokiose organizacijose gali akiai įsiamžinti, trukdydamos tolimesnei organizacijos raidai. Šiame organizacijos gyvavimo etape lyderio veiksmus nulemia faktorius, kiek egzistuojanti organizacinė kultūra leidžia grupei prisitaikyti prie aplinkos realijų. Jeigu kultūra prisitaikyti nebesugeba, organizacija privalo arba ją pakeisti, arba bus priversta žlugti. Todėl pagrindine prablema brandžiose organizacijose E.Schein (2002) nurodo rasti būdą suteikti lyderiui įgaliojimus vykdyti permainas arba atrasti naujus, gerai pažįstančius egzistuojančią kultūrą, tačiau novatoriškai mastančius potencialius lyderius.

Jeigu į organizaciją ateina lyderis iš šalies, E.Schein (2002) požiūriu, jis pirmiausia turi teisingai įvertinti egzistuojančią kultūrą, atskirus jos elementus, pritaikytus ir nepritaikytus ateities pokyčiams. Kitaip tariant, anot mokslininko, “lyderis turi būti permainų ir restruktūrizacijos meistras, kuris iš pradžių išanalizuos esančią kultūros būklę, ją atšildys, atliks pakeitimus ir vėl užšaldys, tačiau jau su naujomis nuostatomis” (Schein, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviename organizacinės raidos kultūros požiūriu etape lyderis atlieka centrinį vaidmenį, tačiau vaidmens turinys priklauso nuo konkrečios stadijos. Be to, personalinė lyderio galia kolektyvo požiūriu turi sutapti, arba mažų mažiausiai nesikirsti su suteikta teise lyderiauti, kuriant, formuojant bei keičiant organizacinę kultūrą, siekiant grupės sutarimo, veiklos efektyvumo ir organizacijos tikslų. Toks požiūris sudaro antrosios keliamos hipotezės pagrindą.

2 hipotezė: *Lyderio vadovavimo stilius stiprina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos tik tuo atveju, kai jo personalinė ir pozicinė galia tarpusavyje nekonfrontuoja.*

1.2.3 Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo sąsajos

Kaip pastebėjome ankstesniame skirsnyje, viena iš formalaus lyderio pozicinių galių yra įvardijama atpildo galia (Reward power– angl. pagal Greenberg, 2005) tai galimybė kontroliuoti darbuotojo gaunamus apdovanojimus. Perfrazuojant galima konstatuoti, kad tai yra ne kas kita, kaip tam tikro darbuotojų motyvavimo prerogatyva. Anot D.Forrest (1999), norint suvokti, kas lemia darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, būtina suprasti motyvacinius veiksnius, kadangi motyvacija yra pagrindinė Žmogiškųjų išteklių valdymo sritis (Forrest, 1999).

Kaip teigia J.M.George ir G.R.Jones (2005), motyvacija yra dažnai naudojamas, tačiau silpnai suprantamas terminas, nepaisant to, kad šiai dienai yra pateikiama virš 140 motyvacijos

apibrėžimų. Anot autorių, motyvacija yra svarbi todėl, kad paaiškina, kodėl individai elgiasi būtent taip, o ne kitaip.

Pagal J.M.George ir G.R.Jones (2005), motyvacija (motivation – angl.) - tai psichologinės jėgos, nukreiptos į asmenį, kurios apsprendžia individo veiksmų kryptį organizacijos atžvilgiu, pastangų lygį, ir atkaklumą įveikiant kliūtis. J.Greenberg (2005) teigimu, motyvacija tai elgsenos sužadavimo, nukreipimo ir palaikymo tikslui pasiekti procesas. J.Kempton (1995) motyvaciją įvardina kaip poreikių išaiškinimo ir patenkinimo procesą.

I.Bučiušienė (1996) siūlo atskirti motyvacijos ir motyvavimo sąvokas. Motyvacija anot mokslininkės- tai iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją bei pokyčius. O poveikį motyvacijai mokslininkė siūlo vadinti motyvavimu. Tokiu būdu J.M.George ir G.R.Jones (2005) pateikiamas motyvacijos apibrėžimas savo struktūra atitinka Bučiušienės motyvacijos sąvoką, o J.Greenberg (2005) ir J.Kempton (1995) pateikiamos sampratos yra artimos motyvavimui pagal I.Bučiušienę (1996). Todėl tolesnėje analizėje atskirsime šias dvi sąvokas, apibendrintai laikydami, kad motyvacija yra rezultato siekimo priežastis, o motyvavimas- tai priežastį sukeliantis procesas.

Egzistuoja visa eilė motyvacijos teorijų, kurios anot A.Sakalo (2003) yra klasifikuojamos į turinio ir poreikių teorijas. Turinio teorijose centrinis dėmesys tenka žmogaus prigimčiai ir poreikiams. Plačiausiai žinoma yra Maslov poreikių piramidė, kurioje, pagal S.P.Robbins (2001) žmogaus poreikiai klasifikuojami hierarchine tvarka, pradedant žemiausiais (fiziologinis, saugumo, socialinis) ir baigiant aukštesnio lygio (pripažinimo ir savirealizacijos) poreikiais. Maslov poreikių grandinė remiasi prielaida, kad tik patenkinus žemesniąją poreikio grandį, motyvacija tampa aukštesnio lygio poreikis (Robbins, 2001).

Artima Maslov poreikių piramidei, Alderfer motyvacijos teorija išskiria tris poreikių lygius- egzistencijos, sąveikos ir augimo. Anot Alderfer, vienu metu gali veikti keli poreikiai, be to, nepatenkinus aukštesniojo lygio poreikių, individas visą dėmesį nukreipia žemesniojo lygio poreikiams tenkinti (Robbins, 2001).

Herzberg tyrė individo pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sąlygojančius veiksnius. A.Chapman (2001) teigimu, Herzberg išskyrė dvi veiksmų grupes- tai higieniniai veiksniai, kuriems priskiriami socialiniai ir emociniai santykiai su vadovais, valdymo stilius, darbo sąlygos, užmokestis, socialinės paskatos, ryšiai su kolegomis ir pavaldiniais. Higieniniai veiksniai, anot Herzberg nėra motyvuojantys, ir individo yra suvokiami, kaip savaime suprantami. Antroji grupė- tai motyvaciniai veiksniai, kuriems priklauso įdomus darbas, nauji uždaviniai, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas (Chapman, 2001).

Skirtingai negu turinio, proceso motyvacijos teorijos, anot A.Sakalo (2003), siekia paaiškinti, kaip motyvacinis procesas iššaukia tam tikrą individo elgseną. Vienas proceso teorijos pavyzdžių- Vroom lūkesčių teorija. Pagal S.P.Robbins (2001), ši teorija apibūdinama kaip “individo tam tikros elgsenos pastangų priklausomybė nuo veiksmo iššaukto pačių pastangų”. Pagal Vroom individo motyvaciją lemia darbuotojo tikėjimas, kad įdėtos pastangos bus adekvačiai įvertintos (Kareckaitė, 2005).

Adams teisingumo teorija, anot A.Chapman (2001) teigia, kad individas tikisi teisingumo arba balanso tarp jo įdėto darbo ir organizacijos atlygio. „L.W. Porter ir E.E. Lawer motyvacijos teorija papildė Adams teoriją atlygio sąvoka, išskirdami išorinį atlyginimą (uždarbis, premija, pagyrimas, paaukštinimas, pripažinimas) ir vidinį atlyginimą (asmeninė satisfakcija, atlikus tam tikrą užduotį, asmeninio tobulėjimo jausmas)“ (Kareckaitė, 2005).

Apibendrinant iš pažiūros gana skirtingas motyvacijos teorijas, jose galima išvelgti vieną bendrą bruožą, charakterizuojantį motyvacijos esmę. Pirmu priartėjimu, individo poreikis dirbti kyla tikintis už tai kažką gauti. Kitaip tariant, motyvacija veikia mainų principu, ant vienos svarstyklių lėkštės dedant darbuotojo pastangas vardan organizacijos, o ant kitos to paties darbuotojo norą gauti kažką mainais (atlyginimas, įvertinimas, satisfakcija ar kt.) Todėl remiantis šia nuostata, galime manyti, kad deramai parinkus motyvavimo priemones, darbuotojo suvokimu tarp jo ir organizacijos vyks sąžiningi ir lygiaverčiai mainai. Tai ugdys darbuotojo pasitikėjimą ir tuo pačiu lojalumą organizacijai. Anot J.Kempton (1995), kiekvieną žmogų motyvuoja skirtingi dalykai. Vienus motyvuoja pinigai, tuo tarpu kitiems svarbiau yra pripažinimas ar karjeros galimybės. H.Kehr (2004); P.Kiger (2006) motyvaciją skirsto į vidinę ir išorinę. Anot P.Kiger (2006), išoriniai motyvatoriai priklauso nuo išorės faktorių, stumiantys individą atlikti vienokią ar kitokią užduotį. Jie, anot mokslininko, yra paremti organizacijos kontroliuojamu apdovanojimų ir bausmių principu. H.Kehr (2004) šiuos motyvatorius sieja su socialiniais poreikiais. Išoriniams motyvatoriams šie autoriai priskiria algų ir piniginių apdovanojimų paketus. Vidiniai motyvatoriai anot P.Kiger (2006), H.Kehr (2004) yra skirti padidinti individo pasitenkinimui darbu, pritraukti prie darbo vietos, maksimizuoti individo produktyvumą ir sumažinti priežiūros poreikį. A.Hiam (2003) šiuos motyvatorius vadina skatinamąja forma „incentive profile“, suskirstydamas į 15 kintamųjų:

- Susijungimas (Affiliation - angl.) - troškimas jaustis grupės nariu;
- Saviraiška (Self-expression - angl.) - noras išreikšti save per darbą;
- Pasiekimai (Achievement - angl.) - noras įvykdyti asmeninius iššūkius;
- Saugumas (Security - angl.) - stabilumo jausmo arba neužtikrintumo mažinimo poreikis;
- Karjera (Carrier growth - angl.) - asmeninio kilimo pareigose poreikis;
- Jaudulys (Excitement - angl.) - impulsas, žadinantis norą naujiems išbandymams;

- Padėtis (Status - angl.) - noras tobulėti išsilavinimo pagalba;
- Tikslas (purpose - angl.) - reikšmės ir krypties poreikis darbe;
- Nuomonė (Consideration - angl.) - noras turėti draugišką ir paslaugią darbinę aplinką;
- Savarankiškumas (Autonomy - angl.) - poreikis būti mažiau kontroliuojamam savo darbo srityje;
- Apdovanojimai (Rewards - angl.) - poreikis būti įvertintam;
- Atsakomybė (Responsibility - angl.) - poreikis jaustis atsakingam savo darbo sferoje;
- Asmeniniai poreikiai (Personal needs – angl.) - noras patenkinti esminius nuosavus ar šeimos prioritetus (rem. Hiam, 2003).

Kaip teigia M.Tietjen ir R.Myers (1998), norint suprasti, kas iš tikrųjų motyvuoja darbuotojus, būtina išanalizuoti kiekvieno individo poreikius. Kadangi šis darbas yra susijęs ne su pačiais motyvacijos aspektais, žvelgdami į motyvaciją kaip į mainų principu veikiančią darbuotojų lojalumo atžvilgiu mechanizmą, kurio poveikis anot M.Murašov (2007) gali turėti didesnę ar mažesnę reikšmę, apsiribosime vien piniginės motyvacijos forma, būdinga turbūt visoms organizacijoms ir įmonėms- atlyginimo dydžiu. Tokiu būdu yra keliamas trečioji hipotezė:

3 hipotezė: *Atitinkamas atlyginimo dydis yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga darbuotojų lojalumo formavimui.*

Pabaigai pateiksime nagrinėtų teorijų pagrindu keliamų hipotezių lentelę, kurioje atsispindi organizacinės kultūros, lyderystės ir motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui.

2 lentelė

Keliamos hipotezės

1 Hipotezė	Organizacijos patrauklumą jos nariams įtakoja organizacinė kalba, pasireiškianti per neformalius darbuotojų santykius organizacinės elgsenos ir tradicijų rėmuose
2 Hipotezė	Vadovavimo stilius stiprina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos tik tuo atveju, kai lyderio personalinė ir pozicinė galia tarpusavyje nekonfrontuoja.
3 Hipotezė	Atitinkamas atlyginimo dydis yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga darbuotojų lojalumo formavimui.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi, išnagrinėjus įvairių mokslininkų darbuotojų lojalumo sampratas, išryškėjo trys stambūs darbuotojų lojalumą formuojantys veiksniai - organizacinė kultūra, lyderio vaidmuo bei motyvavimas. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido išskirti tris hipotezes, sukoncentruotas į specifinę kiekvieno veiksnio įtaką darbuotojų lojalumui.

Kitame darbo etape praktinių tyrimų lojalumo tema analizės pagalba sudarysime organizacijos darbuotojų lojalumo veiksmų tyrimo modelį.

2. DARBUOTOJŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Pirmojoje šio skyriaus dalyje apžvelgsime su darbuotojų lojalumu susijusius atliktus mokslinius tyrimus. Juos bus sugretinsime su nagrinėtomis organizacinės kultūros, lyderiavimo bei motyvacijos teorijomis. Antroje dalyje, remdamiesi nagrinėtais teoriniais aspektais ir praktinių rezultatų duomenimis, sudarysime nuosavą darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių tyrimo modelį.

2.1 Atliktų darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatų analizė

Darbuotojų lojalumo tyrimų analizę atliksime chronologine tvarka. Daugiausia remsimės Vakarų pasaulio mokslininkų darbais, publikuotais internetiniuose šaltiniuose, taip pat tyrimų bendrovių „TNS-Gallup“, „Skillsoft“ darbuotojų lojalumo tyrimų statistika.

K.Kovach (1987) tyrė darbuotojų požiūrį į motyvuojančius veiksnius. Tyrimo esmę sudarė eilinių darbuotojų motyvuojančių veiksnių prioritizavimas ir tų pačių motyvatorių išdėstymas pagal svarbą eiliniams darbuotojams jų vadovų akimis. Tyrimo duomenų santrauka pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė

Darbuotojus motyvuojantys veiksniai

Prioritetai darbuotojo požiūriu	Prioritetai vadovo požiūriu
1. Įdomus darbas	1. Atlyginimo dydis
2. Atlikto darbo įvertinimas	2. Darbo saugumas
3. Dalyvavimo reikšmės suvokimas	3. Paaukštinimas
4. Darbo saugumas	4. Geros darbo sąlygos
5. Atlyginimo dydis	5. Įdomus darbas
6. Paaukštinimas	6. Pagalba sprendžiant problemas
7. Geros darbo sąlygos	7. Geri santykiai su kolegomis
8. Geri santykiai su kolegomis	8. Atlikto darbo įvertinimas
9. Darbo drausmė	9. Darbo drausmė
10. Pagalba sprendžiant problemas	10. Dalyvavimo reikšmės suvokimas

Šaltinis: KOVACH K.A., What motivates employees? Workers and supervisors give different answers, 1987.

K.Kovach (1987) atlikti tyrimai parodė, kad eilinių darbuotojų ir jų vadovų požiūris į darbuotojų lojalumą skatinančius veiksnius radikaliai skiriasi. Interpretuojant tyrimo rezultatus, vadovo požiūriu darbuotojų prisirišimą prie įmonės labiausiai įtakoja apčiuopiami materialiniai faktoriai, tokie, kaip atlyginimas, pakėlimas pareigose, kurį tam tikra prasme galima sieti atlyginimo pakėlimu. Taip pat, įvardinant darbuotojų motyvatorius, anot tyrimo rezultatų, vadovai teikia pirmumą geroms darbo sąlygoms ir saugumo pojūčiui neprarasti esamo darbo. Apibendrinant vadovo požiūrį į priemonės darbuotojų lojalumui skatinti, galima nurodyti saugios ir aprūpintos darbo vietos suteikimą, už darbą mokant atitinkamą atlyginimą. Tačiau pačių darbuotojų požiūris į motyvatorius skiriasi. K.Kovach (1987) tyrimas rodo, jog darbuotojus labiausiai skatina ne

materialiniai, o moraliniai veiksniai, tokie kaip darbo pobūdis, asmeninio indėlio įvertinimas bei paties darbuotojo suvokimas, kad jo dalyvavimas procese yra svarbus. O materialiniai veiksniai lojalumo formavime atlieka tik anraeilį vaidmenį.

Remiantis šiuo tyrimu, galima teigti, kad darbuotojo ir vadovo suvokiamos vertybių skalės skirtingumas, vertinant darbuotojo indėlį organizacijai, yra darbuotojų lojalumo mažėjimo priežastis.

K.Kovach (1987) tyrimo rezultatus patvirtina D.Forrest (1999) požiūris į motyvuojančių veiksmų prioritetiškumą. Kalbėdamas apie tai, kas yra svarbiausia darbuotojui būnant tiek didesnės, tiek mažesnės organizacijos nariu, D.Forrest (1999) išskiria tokias tyrimais paremtas veiksmų grupes:

1. Savo darbo rezultatų svarbos suvokimas, vadovų įvertinimas, vadovų pasitikėjimas.
2. Augimas, pasireiškiantis per nuolatinį darbuotojų kompetencijų ugdymą.
3. Atsakomybės didinimas, kaip tobulėjimo ir augimo pasėkmė.
4. Geri santykiai su savo vadovais

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad tiek K.Kovach (1987), tiek D.Forrest (1999) tyrimas pirmoje vietoje išskiria grynai emocinius motyvatorius, kuriuos Herzberg savo teorijoje įvardija kaip motyvuojančius, o ne savaimę suprantamus (higieninius pagal Herzberg)- atlyginimas ar darbo sąlygos.

Sugretinus prioritetus darbuotojo požiūriu pagal K.Kovach (1987) (3 lentelė, 29 psl.) ir D.Forrest (1999) veiksmų eiliškumą, galima išvelgti tam tikrą loginę emocinių motyvatorių seką, kurios kiekvienas ankstesnis veiksnys yra priežastis vėlesnio privalomojo motyvacinio veiksnio. 4 lentelėje pateikta šio teiginio iliustracija:

4 lentelė

Nematerialiųjų motyvatorių seka

Eiliškumas	Motyvatorius kaip priežastis	Motyvatorius kaip pasekmė
1.	Įdomus darbas	Vadovo įvertinimas
2.	Vadovo įvertinimas	Savo rezultatų svarbos suvokimas
3.	Savo rezultatų svarbos suvokimas	Dalyvavimo reikšmės suvokimas
4.	Dalyvavimo reikšmės suvokimas	Atsakomybės augimas
5.	Atsakomybės augimas	Vadovų pasitikėjimas
6.	Vadovo pasitikėjimas	Augimo ir tobulėjimo poreikis
7.	Augimo ir tobulėjimo poreikis	Įdomus darbas

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal KOVACH K.A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers ; Forest D.J. (1999) Employer attitude. The foundation of employee retention.

Apibendrinami 4 lentelės duomenis, remsimės prielaida, kad higieniai veiksniai pagal Herzberg arba pirmieji 4 prioritetai vadovo požiūriu pagal K.Kovach (1987) (3 lentelė) darbuotojui yra suteikti. Tuomet į aukščiau esančioje lentelėje pateiktą motyvatorių seką, remiantis Vroom lūkesčių teorija, galima žvelgti kaip į savotišką nematerialinių laukimo/patenkinimo signalų

programą tarp darbuotojo ir organizacijos. Dalį jų skleidžia organizacija: įdomaus darbo suteikimas, tikėjimas, kad darbas bus įvykdytas, įvertinimas, pasitikėjimas, ugdymas ir tobulinimas. Kita dalis yra kaip darbuotojo atsakas - įdomaus darbo, įvertinimo poreikis, svarbos suvokimas, atsakomybės augimas, noras tobulėti, noras augti. Tam tikras sekos signalas, ateinantis iš darbuotojo yra laukimas tam tikro signalo iš organizacijos ir atvirkščiai- tam tikras organizacijos atsakas yra tarsi laukimas adekvataus atsako iš darbuotojo. Galima išvelgti tai, kad esant visiškam abipusių lūkesčių patenkinimui, motyvatorių seka turi cikliškumo tendenciją, ką galima būtų traktuoti kaip tam tikrą darbuotojo emocinį prisirišimą prie organizacijos.

J.Rossi (2000) atliko studiją JAV visuomenėje, kurios tikslas buvo nustatyti priežstis, dėl ko darbuotojai trokšta išlikti savo organizacijoje. Neskaidydamas tyrimo auditorijos pagal lytį, rasę, išsilavinimą ir ekonominį statusą, tyrėjas siekė nustatyti veiksnius, keliančius darbuotojų pasitenkinimą savo organizacija. J.Rossi (2000) rėmėsi prielaida, kad jei darbuotojas iš savo įmonės tikisi kažko daugiau nei vien tik ekonominio atpildo, tuomet yra įmanoma poveikio forma, kurią galima panaudoti darbuotojų nutekėjimo eliminavimui.

Tyrimas parodė, kad egzistuoja tam tikri neekonominiai faktoriai, kurie iš tiesų įtakoja darbuotojo apsisprendimą likti organizacijoje. Be to egzistuoja tam tikri pastovūs veiksniai, būdingi įvairioms respondentų grupėms. Detalės, kurios anot J.Rossi (2000) tyrimo bendros visai auditorijai:

- Poreikis jausti, kad atliekamas darbas yra svarbus
- Personalinė autonomija, atliekant užduotis

Ženkli respondentų dalis tyrimo metu išreiškė nepasitenkinimą darbo vieta dėl nepakankamo atsipalaidavimo (per didelės įtampos). Šį poreikį J.Rossi (2000) interpretuoja, kaip fizinį darbo ervės trūkumą, fiziologinį bendradarbių skleidžiamą triukšmą arba per didelę atliekamų užduočių kontrolę. Paskutinę detalę galima būtų prilyginti aukščiau paminėtam autonomijos poreikiui, atliekant užduotis, tačiau, pasiremiant E.Schein (2002) organizacinės kultūros koncepcijomis, įtampą darbo vietoje galima būtų traktuoti ir kaip tam tikras organizacinės kultūros spragas - priimtų reikšmių, integracinių simbolių, bazinių metaforų, kolektyvinio klimato trūkumus.

J.Rossi (2000) tyrimas atskleidė įdomų faktą, kuris nurodo, kad didžioji dauguma nusivylusių organizacija ir ketinančių ją palikti darbuotojų yra asmenys, užimantys vadovaujančias arba kontroliuojančias pareigas. Anot tyrėjo, šiai grupei priklausantys asmenys mažiausiai didžiuojasi savo įmone, neaiškiai žino kompanijos misiją, mažiausiai tiki kompanijos vertybėmis. Taipogi ši respondentų grupė mažiausiai mato augimo perspektyvą kompanijos viduje. Mokslininkas šio rezultato nekommentuoja. Tačiau, remiantis to paties tyrimo detalėmis, kurios yra bendros visai respondentų auditorijai, galima daryti prielaidą, kad vadovaujančiosios grupės nusivylimą organizacija tam tikra dalimi lemia savo darbo svarbos nebuvimo suvokimas arba

personalinės autonomijos stoka. Bandant tai paaiškinti, galima apeliuoti į tam tikrą organizacinės kultūros tipą, vadinama hierarchija (rem. Narijauskas, 2006), kurioje visa veikla aprašyta griežtomis procedūromis. Tačiau savo tyrime autorius neatlieka organizacijų struktūrų analizės ir ši prielaida išlieka hipotetinio pobūdžio.

Tyrimas taipogi parodė, kuo ilgiau asmuo dirba organizacijoje, tuo labiau jis yra linkęs joje pasilikti. Šį reiškinį J.Rossi (2000) sieja su individo kompetencija ir užimamoms pareigoms. Anot tyrėjo, labiau patyręs darbuotojas jaučia didesnę organizacijai teikiamą naudą, kas visiškai koreliuoja su suvokiama savo svarba organizacijai.

Galima būtų praplėsti šio rezultato interpretavimą, pasitelkiant socializacijos sąvoką pagal E.Schein (2002), J.M.George ir G.R.Jones (2005). Ilgesnį laiką dirbantys individai yra tiesiog geriau susipažinę su organizacijos vertybėmis, normomis, tradicijomis, nei nauji darbuotojai, jiems yra artimesnė organizacinė kalba, fabulos, ir visa tai sustiprina darbuotojo bei įmonės tarpusavio emocinį ryšį.

J.Rossi (2000) taip pat akcentuoja tyrimo atskleistą materialinį aspektą. Anot autoriaus, beveik trys ketvirtadaliai apklaustųjų jaučia tam tikrą papildomos naudos poreikį iš savo organizacijos. Aiškindamas šį rezultatą, mokslininkas daro prielaidą, kad dauguma respondentų priklauso mažoms įmonėms, neturinčioms galimybių pasiūlyti darbuotojui papildomų materialinių naudų rinkinio, pvz. medicininis draudimas ir kt. J.Rossi (2000) pabrėžia, kad būtent ši respondentų grupė išreiškė norą pasilikti organizacijoje ir bet koks papildomos naudos sumažinimas gali labai neigiamai paveikti šių darbuotojų sąsają su organizacija.

Traktuojant papildomas materialines naudas kaip higieninius veiksnius pagal Herzberg ir remiantis J.Rossi (2000) tyrimo rezultatais, galima teigti, kad papildomos materialinės paskatos iš tiesų savaime nedidina darbuotojo prisirišimo prie organizacijos, o greičiau yra laikomos būtina ir savaime suprantama sąlyga greta užmokesčio bei darbo priemonių.

T.Buelow (2002) pasaulinės įdarbinimo paslaugų pramonės lyderės “Manpower” užsakymu atliko panašų į J.Rossi (2000) darbuotojų ir vadovų lojalumo tyrimą. Skirtumą sudarė tai, kad ši studija buvo tarptautinio pobūdžio. Tyrimas buvo atliekamas 8 šalyse- Prancūzijoje, Vokietijoje, Italijoje, Japonijoje, Meksikoje, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje ir JAV. Respondentų ratą sudarė apie 3000 vadovų ir apie 1500 eilinių darbuotojų.

T.Buelow (2002) tyrimas išryškino faktą, kad JAV, labiausiai nei kitose šalyse darbuotojų prisirišimą lemia darbas žinomoje, lyderiaujančioje kompanijoje. Atvira ir sąžininga komunikacija įvardinama kaip bendras ir svarbiausias daugumos respondentų lojalumą įtakojantis veiksnys. Tačiau tyrimas parodė lojalumo nuosmukį 3-5 metų laikotarpį išdirbusių organizacijos narių grupėje.

Autorius neinterpretuoja gautų tyrimo rezultatų. Tyrimo tikslas buvo, remiantis tyrimo duomenimis, sudaryti lojalumo veiksnių piramidę. Remiantis teorijomis, pabandytume paaiškinti kai kuriuos tyrimų duomenis.

Didžiavimąsi darbu žinomoje ir lyderiaujančioje kompanijoje galima sieti su organizacinės kultūros dalimi- galutinio tikslo vertybių išpažinimu (pagal George ir Jones, 2005). Galima įtarti, kad būtent JAV kompanijose jų darbuotojams yra geriausiai žinomi organizacijos siekiai ir tikslai arba amerikietiškajai visuomenei paprasčiausiai yra būdingas tiesmukas didžiavimasis savo kompanijos įvaizdžiu. Pastarąjį teiginį galėtų patvirtinti aukščiau išnagrinėtas J.Rossi (2000) tyrimas, atliktas vien tik JAV ir parodęs tai, kad JAV kompanijų vadovaujantis sąstatas yra kaip tik labiausiai atitolęs nuo savo organizacijos deklaruojamų vertybių ir tikslų.

Atvirą ir sąžiningą komunikaciją, kurią, kaip vieną svarbiausių lojalumą lemiančių veiksnių nurodė visų tirtų šalių respondentai, galima sieti tiek su organizacine kultūra, tiek su vadovo, lyderio, kaip tarpininko tarp darbuotojo ir organizacijos, vaidmeniu.

Remiantis E.Schein (2002), komunikacija gali būti traktuojama kaip organizacijoje nusistovėjusi praktinė patirtis, kurią naudoja grupės nariai, siekdami nutatytų tikslų. Tačiau ji gali būti skirtinga, esant skirtingam organizacinės kultūros modeliui: klanui – globėjiški vadovų/darbuotojų santykiai siekiant organizacijos tikslų, hierarchijai- griežtai procedūromis apibrėžtas bendravimas tarp darbuotojų, bei funkcinų padalinių ir tt. (rem. Narijauskas, 2006). Vėlgi, kaip ir J.Rossi (2000) tyrimo atveju, T.Buelow (2002) nepateikia tirtų organizacijų struktūrų analizės, tačiau tiek J.Rossi (2000), tiek T.Buelow (2002) studijų rezultatai nurodo, kad nusistovėjęs bei puoselėjamas bendravimo stilius organizacijoje užima anaipol ne paskutinę vietą darbuotojų lojalumo stiprinimui.

Komunikacijos aspekto pasigendame K.Kovach (1987) ir D.Forrest (1999) studijose. Tačiau įvertinant K.Kovach (1987), D.Forrest (1999) bei J.Rossi (2000) ir T.Buelow (2002) tyrimų kryptį bei klausimų skirtingumą, taip pat pasiremiant E.Schein (2002), J.M.George ir G.R.Jones (2005), galima išvelgti, kad komunikaciją, kurios svarbą išskėlė T.Buelow (2002), galima įtarpuoti į nematerialiųjų motyvatorių seką, sudarytą pagal K.Kovach (1987) ir D.Forrest (1999) tyrimus, kaip jungiamąsias grandis tarp jos elementų. Tokiu būdu komunikacijos svarbą hipotetiškai galime traktuoti, kaip būtina, tačiau nepakankamą sąlygą darbuotojų lojalumo vystyme, leidžiančią reikštis nematerialiųjų skatinimo veiksnių poreikiams ir patenkinimui.

Greta komunikacijos svarbos, T.Buelow (2002) studija atskleidė ir daugiau darbuotojų prisirišimą įtakojančių veiksnių:

- Stiprus komandinis darbas
- Darbuotojų pripažinimas
- Teisingas įvertinimas ir apdovanojimai

- Puoselėjamos vertybės
- Darbuotojų tobulinimas
- Striprus lyderiavimas

Dalį jų galima sutapatinti su K.Kovach (1987), D.Forrest (1999) bei J.Rossi (2000) tyrimų duomenimis- darbuotojų tobulinimas, pripažinimas, teisingas įvertinimas, tačiau verta atkreipti dėmesį į tam tikrus išryškėjusius naujus aspektus- komandinį darbą bei lyderystės svarbą.

Tiek lyderystė, tiek komandinis darbas yra tarpusavyje glaudžiai susijusios sąvokos, kadangi, kaip tai traktuoja E.Schein (2002), J.Greenberg (2005), J.M.George ir G.R.Jones (2005), lyderio misija yra nukreipti darbuotojų elgesį ir veiklą teisinga linkme, vedančia prie bendrų organizacijos nustatytų tikslų.

Kaip buvo aptarta teorijoje, lyderiavimas gali būti tiek formalus, tiek neformalus pobūdžio ir dažniausiai yra sietinas su vadovo vaidmeniu. Pasitelkus nematerialiųjų motyvatorių seką (4 lentelė, 30 psl.), nesunku pastebėti, kad formalusis lyderis arba vadovas atlieka pagrindį vaidmenį visame lūkesčių patenkinimo tarp darbuotojo ir organizacijos procese. Kitaip tariant, galima teigti, kad lyderis yra jungiančioji grandis tarp darbuotojo ir organizacijos. Pasitelkus J.Rossi (2000) atlikto tyrimo duomenis, leidžiančius spręsti apie socializacijos, pasireiškiančios per tradicijų, bendravimo stiliaus, vertybių perdavimo reikšmingumą darbuotojų lojalumui, galima išvelgti ir neformalią lyderystės svarbą darbuotojų lojalumo vystyme.

T.Buelow (2002) tyrimo išdava yra lojalumo hierarchijos piramidė, sudaryta Maslov poreikių piramidės principu, atspindinti poreikių eiliškumą, vedantį darbuotojų lojalumo augimo linkme. Vardinant T.Buelow (2002) piramidės pakopas nuo žemiausios iki aukščiausios, atitinkančias lojalumą skatinančius veiksnius, seka atrodytų sekančiai:

1. Saugumas (security - angl.)
2. Atlygis (compensation - angl.)
3. Vadovavimo stilius (management style - angl.)
4. Tobulėjimas (growth - angl.)
5. Augimas (career path - angl.)
6. Lemiantis balsas (stake - angl.)

Kaip matome, atraminiais taškais ugdant darbuotojų lojalumą, T.Buelow (2002) nurodo saugumą ir atlygį. Pagal Alderfer juos galima priskirti egzistenciniam poreikių lygmeniui. Vertinant piramidę eilinio darbuotojo požiūriu, pagal Herzberg teoriją, šiuos veiksnius galima priskirti prie savaimė suprantamų, ir nemotyvuojančių, tačiau be kurių jokie kiti motyvaciniai veiksniai lojalumo didinimui neturi prasmės. Atlygio papildomų kompensacijų pavidalu poreikį parodė ir J.Rossi (2000) tyrimas. Tačiau, kita vertus, du trečdalius T.Buelow (2002) respondentų grupės sudarė vadovai, todėl, remiantis K.Kovach (1987) tyrimo prioritetų vadovo požiūriu

rezultatais (3 lentelė, 29 psl.), nesunku pastebėti visišką atitikimą tarp pirmųjų dviejų lojalumo vystymo prioritetų ir T.Buelow (2002) hierarchijos piramidės žemiausiųjų pakopų. Ši analogija leidžia manyti, kad T.Buelow (2002) hierarchijos piramidės formavimui didžiausią įtaką turėjo vadovų apklausos rezultatai.

Vadovavimo stilius arba lyderystė lojalumo ugdyme, kaip jau minėjome, yra naujas T.Buelow (2002) iškeltas aspektas, lyginant su K.Kovach (1987), D.Forrest (1999) ir J.Rossi (2000) darbais. Tuo tarpu augimo ir tobulėjimo poreikis atitinka Forrest tyrimo rezultatus.

Hierarchinės lojalumo piramidės viršūnei T.Buelow (2002) priskiria lemiančiojo balso (stake) veiksnį. Lemiantį balsą T.Buelow (2002) traktuoja kaip visišką atskomybę nuolatinio augimo ir tobulėjimo procese, tuo pačiu siekiamybę, vystant darbuotojo lojalumą.

R.Fisher (2003) atlikta studija parodė, kaip lojalių organizacijai darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakoja materialinis veiksnys- paprasta apdovanojimų sistema. Tarptautinio masto tyrimas buvo atliktas JAV, Jungtinės Karalystės, Naujosios Zelandijos ir Vokietijos auditorijose. Remdamasis nuostata, kad lojalūs darbuotojai organizacijai teikia didžiausią naudą, R.Fisher (2003) siekė išsiaiškinti tiek lojalumo priežastis, tiek apdovanojimų įtaką darbuotojų lojalumo palaikymui, suvokto teisingumo ir pasitenkinimo darbu prasme.

Tyrimui atlikti R.Fisher (2003) išskyrė dvi teisingumo pasireiškimo dimensijas organizacijoje:

- Skirstomasis (distributive – angl.) teisingumas
- Procedūrinis (procedural – angl.) teisingumas

Skirstomasis teisingumas kaip lojalumo veiksnys, anot R.Fisher (2003), yra siejamas su pasitenkinimu, gavus asmenio rezultato įvertimą. Tuo tarpu procedūrinis teisingumas daugiau susijęs su individo sistemos visumos vertinimu. Teigdamas, kad šias teisingumo dimensijas apibrėžia skirtingi kintamieji, apdovanojimų, bonusų sistemą R.Fisher (2003) įvardino kaip turinčią simbolinę prasmę ir priskyrė organizaciniam lygmeniui. Remdamasis tokia prielaida, tyrėjas iškėlė hipotezę, teigiančią, kad procedūrinis teisingumas tiesiogiai įtakoja aukštesnį prisirišimo prie organizacijos laisvę, tuo tarpu skirstomasis teisingumas didina pasitenkinimą darbu.

Tyrimo metu buvo siekiama objektyvaus rezultato, stengiantis aprėpti kuo didesnę organizacijų įvairovę pagal veiklos pobūdį, darbuotojų skaičių, išdirbį organizacijoje bei išsilavinimą.

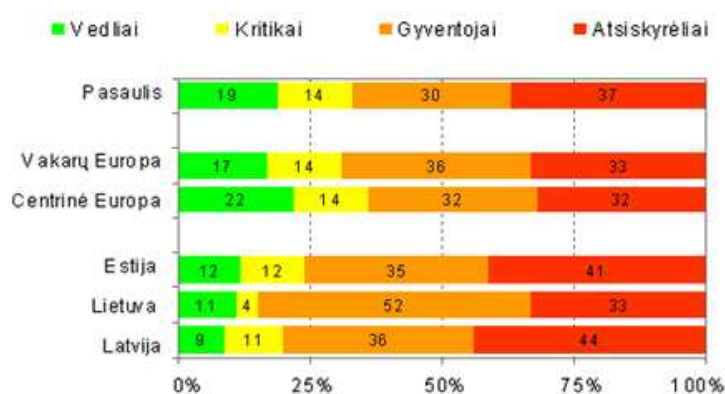
Studija parodė, kad premijas ir apdovanojimus darbuotojai tiesiogiai vertina kaip lojalumo skatinimo programą. Taip pat tokio pobūdžio motyvavimas įtakoja tiek pasitenkinimo pačiu darbu lygį, tiek prisirišimą prie organizacijos. Kitaip tariant, lojalūs darbuotojai premijavimą vertina tiek kaip skirstomąjį, tiek kaip procedūrinį teisingumą. Sąsaja tarp skirstomojo teisingumo ir premijavimo, anot R.Fisher (2003), parodo, kad lojalių ir prisirišusių prie organizacijos darbuotojų premijavimas yra suvokiamas, kaip aiškus ir savaime suprantamas reiškinys. Tačiau premijavimo

sąsajos su procedūriniu teisingumu, kaip teigia mokslininkas, atspindi ir simbolinę premijavimo reikšmę, parodančią, kad lojalūs darbuotojai tokiu būdu suvokia organizacijos įvertinimą.

R.Fisher (2003) studija atskleidė ir atvirkštinius teisingumo bei požiūrio į darbą ryšius - skirstomojo teisingumo su darbo pasitenkinimu ir procedūrinio teisingumo su prisirišimu prie organizacijos. R.Fisher (2003) teigimu, tokios sąsajos parodo, kad lojalių darbuotojų premijavimas jų prisirišimą prie organizacijos veikia ne tiesiogiai, o per individų suvokiamą jų darbo įvertinimą. “Taigi lojalumo premijavimas praneša darbuotojams apie tai, kad jie yra labiausiai vertinama organizacijos dalis ir laikomi brandžiausiais, visateisiais, labiausiai aprūpintais organizacijos nariais” (Fisher, 2003).

Interpretuojant R.Fisher (2003) rezultatus, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad šis tyrimas yra skirtas tik lojalių darbuotojų požiūrio vertinimui, apeinant ženklią dalį įmonių personalo, kuri nejaučia stipraus ryšio su organizacija. R.Fisher (2003) lojalių darbuotojų tyrimo rezultatus premijavimo kaip materialinės motyvavimo priemonės prasme galima sulyginti su J.Rossi (2000) tyrimų duomenimis, parodžiusiais didžiosios daugumos darbuotojų poreikį papildomai materialinei naudai. Prisiminus tai, kad papildomo premijavimo pageidaujanti J.Rossi (2000) respondentų dalis yra linkusi prisirišti prie organizacijos, galima hipotetiškai teigti, kad papildomas premijavimas nepakeis visiškai nelojalių darbuotojų nuomonės palikti įmonę.

Tolesniems samprotavimams pasitelksime rinkos tyrimų bendrovės “TNS Gallup” darbuotojų lojalumo statistikos 2005 metų duomenis (4 pav.).



Šaltinis: TNS GALLUP (2005) Lietuvos darbuotojų lojalumas mažiausias Baltijos šalyse.

4 pav. Darbuotojų lojalumo statistika

Lojalioji darbuotojų dalis TNS Gallup (2005) yra apibūdinama kaip “vedliai”, visiškai nelojalioji- kaip “atsiskyrėliai”. “Kritikai”- nejaučianti stipraus prisirišimo prie organizacijos darbuotojų dalis, linkę keisti darbą, pasitaikius geresnei galimybei, “gyventojai”- nelinkę nieko keisti ir yra orientuoti į pasyvumą (pagal “TNS Gallup, 2005).

Remiantis šia statistika, R.Fisher (2003) papildomo premijavimo veiksmingumo lojalumui tyrimas aprėpė tik vedlių grupę- “žaliąją” 4 paveikslo dalį. Tuo tarpu J.Rossi (2000) tyrimo duomenimis trys ketvirtadaliai respondentų išreiškė papildomų materialinių naudų iš organizacijos poreikį. Atsižvelgiant į R.Fisher (2003) studijos rezultatą, nurodantį papildomo premijavimo veiksmingumą lojaliosios darbuotojų grupės prisirišimo išlaikymui, šį aspektą galima sugretinti su J.Rossi (2000) rezultatų statistika. Tuomet galime teigti, kad papildomas premijavimas yra veiksmingas ne tik “vedlių” bet ir “kritikų” bei “gyventojų” grupei. Tačiau, anot šių darbų, papildomas premijavimas lieka neveiksmingas “atsiskyrėlių” arba, kitaip tariant, žemiausią prisirišimą prie organizacijos turinčiai individų grupei. Tokiu būdu mūsų tyrime į šį aspektą taip pat bus atkreipiamas dėmesys su tikslu pažvelgti, ar tai galioja ir lietuviškai organizacijai.

J.Botes (2008) tyrė sąsają, siejančią darbuotojų lojalumą ir klientų pasitenkinimą vienoje PAR įmonių. Studija buvo atliekama vienos kompanijos viduje. Vykdydamas tyrimą, mokslininkas rėmėsi hipotezėmis:

1. *“Kompanijos paslaugų kokybę atspindi klientų pasitenkinimas”;*
2. *“Egzistuoja eklektiškas šių dviejų visumų sąryšis, ir tam tikra jų tarpusavio kombinacija gali pastūmėti organizaciją link naudos gavimo”.*

Botes tyrimo tikslas buvo šio sąryšio identifikavimas.

Tyrėjo įsitikinimu, klientų pasitenkinimas, kurį atspindi įmonės finansinė sėkmė, yra neatsiejamas nuo darbuotojų lojalumo, susijusio su lyderyste, organizacijos vizijos ir esminių vertybių suvokimu. Be to neįmanoma pasiekti klientų pasitenkinimo ir darbuotojų lojalumo, neturint atitinkamos organizacinės veiksmų strategijos, nukreiptos į savo darbuotojų vertinimą pagal atliktas užduotis, siejamas su kompanijos tikslais.

Apžvelgdami J.Botes (2008) tyrimą, daugiau paliesime įmonės darbuotojų lojalumo aspektą, klientų prisirišimą palikdami nuošalyje.

Požiūrį į darbuotojų prisirišimą J.Botes (2008) konstravo, atsižvelgdamas į organizacijos vadovų suvokimą, kas iš tikrųjų turėtų motyvuoti darbuotojus. Darydamas prielaidą, kad darbuotojų pasitenkinimą didžiaja dalimi įtakoja vadovai, problematiškumą autorius išvelgė vadovų nuomonėje, kad eilinius darbuotojus turi motyvuoti tie patys veiksniai, kurie motyvuoja ir juos pačius. Tokiu būdu darbuotojų lojalumo aspektas buvo tiriamas per vadovų požiūrio į motyvacijos atitikimą darbuotojų poreikiams prizmę.

J.Botes (2008) tyrimas patvirtino teiginį apie vadovų ir eilinių darbuotojų požiūrių į motyvuojančius veiksnius skirtingumą. Verta atkreipti dėmesį, kad panašų rezultatą gavo ir K.Kovach (1987).

Žvelgiant į individų prisirišimą prie įmonės iš “Ko nori darbuotojai?” perspektyvos, mokslininkas nustatė, kad nėra dominuojančios atsakymų vienovės. Platų nuomonių spektrą J.Botes

(2008) grindė, darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir užimamos pozicijos įmonėje skirtingumu. Iš kitos pusės tyrimas atskleidė, kad nepaisant minėtų darbuotojų skirtumų, egzistuoja ir tam tikri bendri dalykai. Bendra šiame darbe išryškėjo tai, kad vien tik atlyginimo dydis nėra pakankamas veiksnys, sąlygojantis stiprų darbuotojo prisirišimą prie įmonės. Tai ypač išryškėjo didesnes pajamas gaunančių darbuotojų tarpe. Ši respondentų grupė pagrindiniu demotyviatoriumi nurodė žemas vadovybės pastangas, kuriant darbinę atmosferą. Taipogi didžioji darbuotojų dalis pasigedo vadovų vaidmens, perteikiant organizacijos vertybes bei viziją, tai traktuodami, kaip komandos formavimo trūkumą. Prisiminę darbuotojų ir vadovų lojalumo tyrimą, atliktą T.Buelow (2002), pastebėsime, kad tokie patys darbuotojų poreikiai atsiskleidė ir JAV įmonėje- komandinis darbas, puoselėjamos vertybės stiprus lyderiavimas. Atsižvelgiant į JAV ir PAR kompanijų darbuotojų etninius skirtumus, taip pat galimą tirtų organizacijų kultūrų bei veiklos pobūdžių nesutapimą, šiuos aspektus būtų galima traktuoti kaip bendražmogiškus. Todėl galime laikyti, kad lyderystės poveikis, puoselėjant organizacijos vertybes ir stiprinant komandą darbą veikia kaip motyvatorius, stiprinantis darbuotojo sąsają su organizacija. Samprotaudami priešinga linkme ir remdamiesi J.Botes (2008), T.Buelow (2002) studijų rezultatais galime priimti teiginį, kad lyderiavimo nebuvimas veda link nusivylimo įmone ir daro neigiamą įtaką darbuotojų lojalumui.

2006 metais kompanija "Skillsoft" atliko bendro pobūdžio darbuotojų lojalumo tyrimą Jungtinės Karalystės įmonėse. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, ar žmonės yra patenkinti darbu apskritai, ar jų patirtis ir gabumai pilnai turi galimybę atsiskleisti, ar darbdaviai vertina savo personalo pastangas. Tyrimas siekė atskleisti kriterijus, kurių darbuotojai pageidauja, siedami savo tolesnę veiklą esamoje įmonėje ir nustatyti procentinę dalį tų darbuotojų, kurie aktyviai ieško kitos pozicijos.

Tam tikra prasme Skillsoft (2006) tyrimas yra artimas TNS-Gallup studijai, atliktai 2005, tik siauresnis pagal plotį- apsiriboja vien Jungtinės Karalystės auditorija ir didesnis į gylį- iškeltos darbuotojų prisirišimo prie įmonės priežastys.

Kadangi mus labiau domina darbuotojų lojalumas ir jį įtakojantys veiksniai, aptarsime būtent šį Skillsoft (2006) tyrimo rezultatą. Lygiai trečdalis apklaustųjų tyrimo metu nurodė, kad nėra visiškai patenkinti, arba yra absoliučiai nepatenkinti savo darbu. Priežastis, kurias ši respondentų grupė nurodė, pateiksime silpnėjančia tvarka:

- Per mažas uždarbis
- Nuobodus darbas
- Darbas lieka neįvertintas
- Savo galimybių neišnaudojimas
- Pakankamos kvalifikacijos neturėjimas

Taip pat tyrimas atskleidė, kad didžiąją “nevisiškai patenkintųjų” ir “visiškai nepatenkintųjų” grupės dalį – virš 75% procentų sudarė respondentai, kurių amžius 19-21 metai. Dėl šios priežasties nesunku suvokti, kodėl pirmojoje neigiamų kriterijų pozicijoje, skirtingai nuo K.Kovach (1987) tyrimo rezultatų (3 lentelė) atsiduria “per mažas uždarbio” veiksnys. Išeliminavus šį kriterijų kaip nepakankamai objektyvų, likusi jų dalis yra artima K.Kovach (1987) tyrimo rezultatams.

Siekiant išsiaiškinti, kas galėtų labiausiai sustiprinti darbuotojų prisirišimą prie įmonės, “Skillsoft” silpnėjančia tvarka pateikia tokius atsakymų rezultatus:

- Daugiau pinigų
- Geresnis darbo įvertinimas
- Papildomi paskatinimai
- Lankstesnis darbo laikas
- Daugiau pagalbos
- Ilgesnės atostogos
- Mažiau politikos
- Daugiau atsakomybės
- Daugiau apmokymų

Bandant sugretinti anksčiau išvardintas darbuotojų lojalumą slopinančias problemas su ką tik pateiktais būdais jiems išspręsti, galime išvelgti, kad šio tyrimo respondentų požiūriu, nuobodų darbą gali atsverti pinigų kiekis ir papildomi paskatinimai. Vėlgi neverta pamiršti, kad didžiąją dalį nepatenkintų darbuotojų šiame tyrime sudaro jauniausioji pagal amžių dirbančiųjų dalis. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad kriterijų “Daugiau pinigų” anot tyrimo rezultatų nurodė daugiau nei pusė respondentų (Skillsoft, 2006), negalime atmesti, kad materialinis aspektas, siekiant darbuotojų lojalumo, yra svarbus. Žvelgiant į šį reiškinį per Maslov poreikių piramidės prizmę, lojalumo veiksmų tyrimo metu privalome atsižvelgti, kad fiziologiniai darbuotojo poreikiai, turintys materialinių skatinimo priemonių išraišką (atlyginimas, premijavimas ir kt.) turi būti traktuojami kaip atskaitos taškas, nuo kurio pradedamas matuoti darbuotojo lojalumo augimas.

Vertinant pagal Herzberg teoriją rezultatų prioritizavimą, nesunku pastebėti visišką higieninių (atlyginimas, paskatinimai, darbo laikas, atostogos, pagalba, apmokymai) ir motyvacinių (įvertinimas, atsakomybė) veiksmų persipynimą. Nors Herzberg traktuoja higieninius veiksmus kaip savaime suprantamus ir nemotyvuojančius, Skillsoft (2006) tyrimas rodo ženkliai jų įtaką darbuotojų prisirišimui sustiprinti. Remiantis M.Murašov (2007) teoriniais teiginiais, lojalumo suvokimas yra socialinė nuostata, kuri formuojasi dėka tarpusavio sąveikos tarp individo ir organizacijos. Taipogi, anot M.Murašov (2007), lojalumui būdinga kitimo tendencija dėka sąlygų, kurias darbuotojui gali suteikti organizacija. Ši teorija tuomet paaiškina Skillsoft (2006) tyrimo rezultata, atspindintį savaime nemotyvuojančių veiksmų anot Herzberg įtaką darbuotojų lojalumui.

Dar vienas įdomus ir naujas lojalumo aspektas, atsiskleidęs Skillsoft (2006) tyrime - “mažiau politikos”. Tokį pageidavimą anot tyrimo rezultatų išreiškė apie penktadalis respondentų- gerokai mažiau nei pageidaujančių didesnio atlygio, tačiau daugiau, nei norinčių atsakomybės ir papildomų apmokymų. Jei tuo remiantis pabandytume šį rezultatą pozicionuoti pagal D.Forrest (1999) veiksnų grupes (30 psl.), pastebėtume jį esantį antrą pagal svarbą lojalumą įtakolumą įtakojančių veiksnų eilėje po savo darbo rezultatų svarbos suvokimo. Bet Skillsoft (2006) nepateikia detalesnės rezultato reikšmės interpretacijos.

Organizacijos politiką, remiantis J.M.George ir G.R.Jones (2005), galima būtų traktuoti kaip organizacijos normų visumą, o remiantis E.Schein (2002)- visumą esminių prielaidų, kurių laikosi grupė sprendama vidines ir išorines problemas. Remiantis šiais požiūriais, organizacijos politiką galima laikyti organizacinės kultūros išraiškos dalimi. O tyrimo rezultatą interpretuoti kaip individų pasipriešinimą tam tikriems organizacinės kultūros apraiškos momentams.

Apibendrinsime aptartus empirinius darbuotojų lojalumo tyrimo rezultatus. Paliesime tik tuos lojalumo faktorius, kurie yra svarbūs pačių darbuotojų akimis. Tyrimų analizės santrauka pateikta 5 lentelėje, įvardijant lojalumą įtakojančio veiksnio pobūdį ir tyrėjus, kurių darbuose šie veiksniai išryškėjo.

5 lentelė

Darbuotojų lojalumo empirinių tyrimų apibendrinimai

Įtakojantis veiksnys	Pobūdis	Autorius, metai
Įdomus darbas	Emocinis	Kovach, 1987;
Vadovo įvertinimas	Emocinis	Kovach, 1987; Forrest, 1999; “Skillsoft”, 2006;
Rezultatų svarbos suvokimas	Emocinis	Kovach, 1987; Forrest, 1999; Rossi, 2000;
Saugumas	Emocinis	Kovach, 1987;
Didesnė atsakomybė	Emocinis	Forrest, 1999; “Skillsoft”, 2006
Stiprus lyderis	Emocinis	Buelow, 2002; Botes, 2008;
Komandinis darbas	Emocinis	Buelow, 2002; Botes, 2008;
Vadovų pasitikėjimas	Emocinis	Forrest, 1999;
Vertybių perteikimas	Emocinis	Buelow, 2002; Botes, 2008;
Santykiai su vadovais	Emocinis	Forrest, 1999;
Personalinė autonomija	Emocinis	Rossi, 2000;
Darbo atmosfera	Emocinis	Botes, 2008;
Įmonės politika	Emocinis	“Skillsoft”, 2006;
Atpalaiduojanti aplinka	Emocinis	Rossi, 2000;
Tikėjimas įmonės siekiais	Emocinis	Rossi, 2000;
Įmonės vardas	Emocinis	Buelow, 2002
Kompetencijų ugdymas	Nematerialinis	Forrest, 1999; Buelow, 2002; “Skillsoft”, 2006
Paaukštėjimas	Nematerialinis	Kovach, 1987;
Darbo sąlygos	Nematerialinis	Kovach, 1987;
Atvira komunikacija	Nematerialinis	Buelow, 2002;
Lankstus darbo grafikas	Nematerialinis	“Skillsoft”, 2006;
Pagalba	Nematerialinis	“Skillsoft”, 2006;
Atlyginimo dydis	Materialinis	Kovach, 1987; “Skillsoft”, 2006;
Papildomos materialinės naudos	Materialinis	Rossi, 2000; Buelow, 2002; Fisher, 2003; “Skillsoft”, 2006;

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Veiksnių pobūdžiai 5 lentelėje išskiriami, remiantis tokiais samprotavimais:

Materialiniai veiksniai siejami su konkrečiomis pinigėmis ar socialinėmis naudomis, turinčiomis savo piniginę vertę - atlyginimas, premijavimas, materialinės naudos bonusų pavidale (pvz. bilietai į renginį, abonementas į sporto centrą ir kt.).

Nematerialiniams veiksniams, mūsų požiūriu, priskiriami tie, kurie tiesiogiai susijusę su darbuotojo pozicija įmonėje arba skirti darbui palengvinti - darbo sąlygos, karjera, kompetencijų ugdymas.

Likusius veiksnus priskirsime emociniams, galintiems įtakoti individo nuotaiką, tačiau neturinčius jokio materialaus pagrindo- įvertinimas, vertybių suvokimas, savo reikšmės suvokimas ir kt.

5 lentelę galima pertvarkyti, tyrėjų išskirtus lojalumą įtakojančius veiksnus išrikiuojant pagal veiksnį įvardijusių tyrėjų skaičių. Šiuo atveju neminėsime pačių autorių, o tyrėjus, paminėjusius veiksnį, traktuosime kaip to veiksnio pasikartojimų skaičių. Rikiuodami veiksnus pagal pasikartojimų skaičių mažėjančia tvarka, sudarome 6 lentelę.

6 lentelė

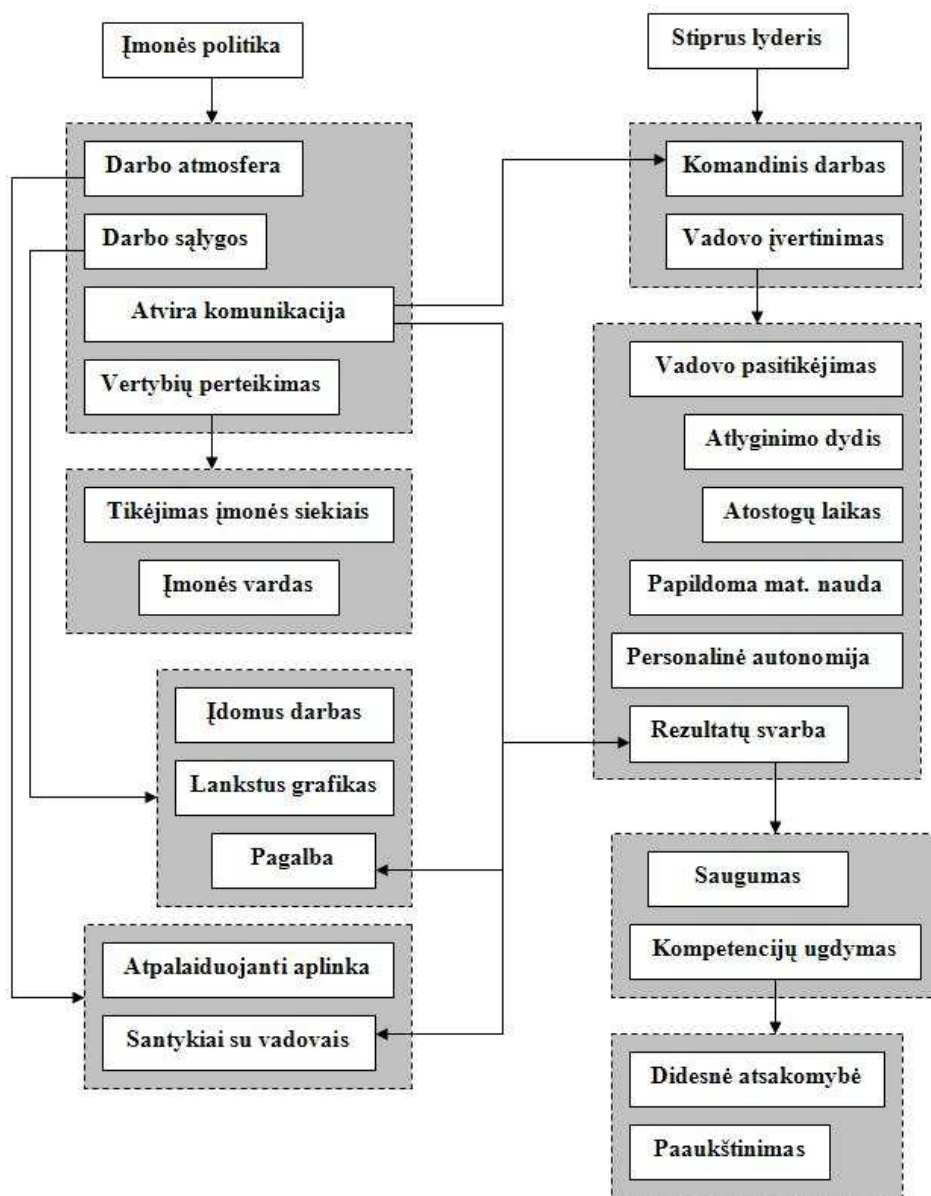
Lojalumo veiksnų išdėstymas pagal rezultato pasikartojimų skaičių

Veiksny	Pobūdis	Pasikartojimų skaičius
Papildomos materialinės naudos	Materialinis	4
Rezultatų svarbos suvokimas	Emocinis	3
Vadovų įvertinimas	Emocinis	3
Kompetencijų ugdymas	Nematerialinis	3
Atlyginimo dydis	Materialinis	2
Didesnė atsakomybė	Emocinis	2
Komandinis darbas	Emocinis	2
Stiprus lyderis	Emocinis	2
Vertybių perteikimas	Emocinis	2
Darbo atmosfera	Emocinis	1
Santykiai su vadovais	Emocinis	1
Atvira komunikacija	Nematerialinis	1
Įmonės vardas	Emocinis	1
Saugumas	Emocinis	1
Paaukštinimas	Nematerialinis	1
Darbo sąlygos	Nematerialinis	1
Atostogų laikas	Nematerialinis	1
Pagalba	Nematerialinis	1
Įmonės politika	Emocinis	1
Įdomus darbas	Emocinis	1
Vadovų pasitikėjimas	Emocinis	1
Personalinė autonomija	Emocinis	1
Atpalaiduojanti aplinka	Emocinis	1
Tikėjimas įmonės siekiais	Emocinis	1
Lankstus darbo grafikas	Nematerialinis	1

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Tam tikra prasme pasikartojimų skaičių galime traktuoti kaip to veiksnio ištyrimo lygmens atitikmenį. Kitaip tariant, veiksnius kurių rezultato pasikartojimų skaičius nagrinėtuose tyrimuose yra lygus 4 galime laikyti labiausiai ištirtais, o veiksnius, kurių pasikartojimų skaičius lygus 1, ištirtais mažiausiai. Jeigu veiksnio pasikartojimų skaičių 6 lentelėje laikysime atvirkščiai proporcingą jo ištyrimo lygmeniui, nesunku pastebėti, kad tokiu būdu mažiau ištirti veiksniai, kurių pasikartojimų skaičius lygus 1 ir 2 sudaro absoliučią veiksnių daugumą.

Tam, kad sumažintume tyrimo apimtį, iš šio sąrašo pabandydysime teoriškai išskirti svarbiausiuosius lojalumą įtakančius veiksnius. Tuo tikslu, remdamiesi nagrinėta teorija, visus 6 lentelėje išvardintus veiksnius išdėstysime tam tikra tvarka, rodyklėmis nurodydami vienu jų įtaką kitiems. Tai pavaizduosime 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

5 pav. Empirinių lojalumą įtakančių veiksnių priežastiniai ryšiai

Aukščiausiai esntys veiksniai 5 paveiksle yra mažiausiai įtakojami kitų veiksnių, tačiau patys yra žemiau esančių veiksnių priežastimi. Veiksnių daromas poveikis kitam veiksniai ar veiksnių grupei 5 paveiksle yra pavaizduotas rodyklėmis. Siekiant įvertinti veiksnių svarbą, laikysime, kad poveikio svoris lygus 1. Tuomet kuo daugiau tam tikras veiksnys įtakoja kitų veiksnių, tuo jo svarba yra didesnė. Be to, jei jo įtakojamas veiksnys savo ruožtu turi poveikį kitam veiksniai, ar veiksnių grupei, laikysime, kad tuo pačiu ir pirminis veiksnys jiems darys poveikį. Samprotaujant tokiu būdu, veiksnių svarba gaunama paprasčiausiai susumuojant vienetui prilygintus poveikių svorius. Vadinasi, kuo yra didesnė poveikių aritmetinė suma, tuo lojalumą įtakojantis veiksnys yra svarbesnis.

Toliau apjungsime 6 lentelės (41 psl.) ir 5 paveikslo (42 psl.) duomenis, t.y. išskirsime svarbiausius pagal poveikį veiksnius iš mažiausiai ištirtų veiksnių grupės. Paprastumo dėlei suskirstę veiksnių pasikartojimų skaičių (6 lentelė) ir priežastinių ryšių skaičių (5 paveikslas) po 4 grupes, sudarysime lojalumą įtakojančių veiksnių svarbos ir poreikio tirti matricą (6 pav.):

		Veiksnių svarba		
		Stiprus lyderis	Įmonės politika	
Kompetencijų ugdymas	Vadovo įvertinimas		Atvira komunikacija	
	Rezultatų svarba			Poreikis tirti
Pap. mat. nauda		Atlyginimo dydis Atsakomybė Komandinis darbas Vertybės Darbo atmosfera Įdomus darbas Tikėjimas įm. siekiais	Įmonės vardas Saugumas Paaugštinimas Darbo sąlygos Atostogų laikas Sant. su vadovais Pers. autonomija	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

6 pav. Lojalumo veiksnių svarbos ir poreikio tirti matricinė schema

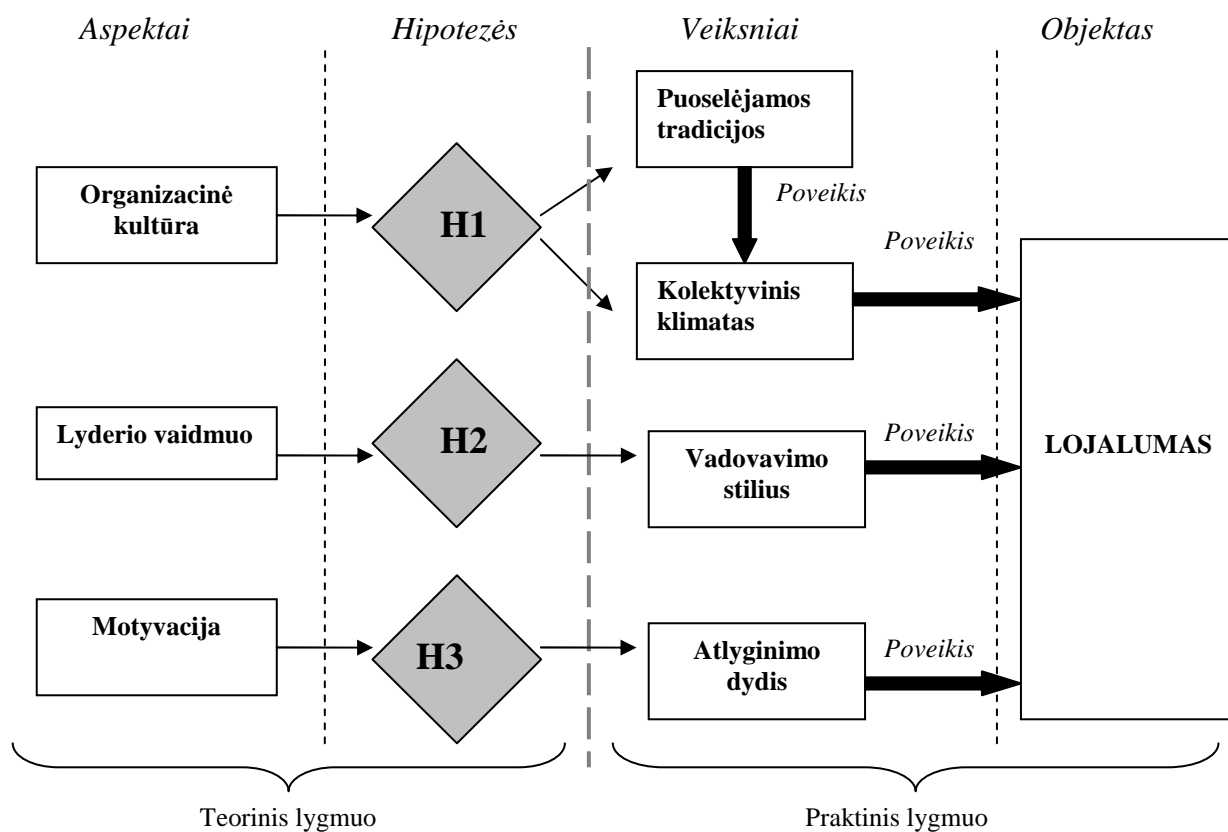
Pagal šią matricą, veiksniai, įtakojančius lojalumą, esančius žaliajame ketvirtyje galime traktuoti kaip svarbius, tačiau reikalaujančius detalesnio tyrimo. Tai lyderio, įmonės politikos ir komunikacijos įtaka darbuotojų lojalumui. Likusiuose ketvirčiuose esančius veiksniai, remiantis matrica 6 pav. galime traktuoti kaip arba mažiau svarbius, arba labiau ištirtus. Dėl šios priežasties mūsų tyrime kai kuriems jų bus skiriamas antraeilis vaidmuo (atlyginimo dydis, papildoma materialinė nauda), likusiems dėmesys nebus teikiamas.

2.2 poskyryje sudarysime mus dominančių veiksnių tyrimo modelį.

2.2 Organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis

Pirmiausia atkreipsime dėmesį į tai, kad visos nagrinėtos lojalumo studijos buvo atliktos ne Lietuvoje- JAV, Vakarų Europoje, bei Naujojoje Zelandijoje, kurią taip pat galima priskirti pro-vakarietiškos verslo kultūros šalių grupei. Globalizacijos bei užsienio kapitalo įtakoje susiformavusias Lietuviškas įmones taip pat galime laikyti vakarietiškos verslo kultūros pasekėjomis, tačiau nacionalinis žmogiškasis faktorius ir tam tikras postsovietinis palikimas galėjo įnešti tam tikrus pataisymus Lietuvos darbuotojų požiūryje į lojalumą skatinančius veiksniai. Dėl tų priežasčių nagrinėtų tyrimų rezultatais galime remtis tik kaip nuorodomis, kuria linkme turėtų būti atliekamas tyrimas, didesnę dėmesį atkreipiant į mažiau išnagrinėtus aspektus. Tokiu būdu tyrimas būtų daugiau akcentuojamas į veiksniai, susijusių organizacinės kultūros, lyderio vaidmens bei piniginės motyvacijos poveikiu darbuotojų lojalumui, komunikaciją traktuojant kaip šių aspektų rišančiąją grandį.

Remdamiesi E.Schein (2002), J. Greenberg (2005), J.M.George ir G.R. Jones (2005) teorijų analizės bei K.Kovach (1987), D.Forrest (1999), F.Rossi (2000) ir kitų mokslininkų empirinių tyrimų pagrindu, sudarysime organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių empirinio tyrimo modelį ir įterpsime iškeltas hipotezes (2 lentelė, 28 psl.). Veiksnių empirinio tyrimo modelis pavaizduotas 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

7 pav. Darbuotojų lojalumo veiksnių empirinio tyrimo modelis

7 pav. yra pavaizduotas supaprastintas viso empirinio tyrimo modelis. Detalesnės su kiekvienu aspektu susijusios tyrimo schemas pateiktos kartu su rezultatų nagrinėjimu.

Tyrimo modelį paaiškinsime plačiau. Jis sudarytas remiantis išnagrinėtomis darbuotojų lojalumo koncepcijomis hipotezių pagrindu, iškeltų teorinėje dalyje. Tuo remiantis išryškėjo trys pagrindinės tyrimo kryptys:

- Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų lojalumui
- Lyderio vaidmuo darbuotojų lojalumui
- Motyvacijos įtaka lojalumui

Organizacinės kultūros įtaka tyrime nagrinėjama kaip dviejų veiksnių- organizacijoje puoselėjamų tradicijų ir kolektyvinio klimato santykis. Tai yra laikoma, kad įmonės tradicijos darbuotoją veikia ne tiesiogiai, o sukurdamos palankią terpę bendravimui ir tuo pačiu stiprindamos darbuotojų tarpusavio santykius, įvardinamus kaip kolektyvinis klimatas. Kolektyvinis klimatas lojalumą įtakoja tiesiogiai neformalaus darbuotojų bendravimo dėka.

Lyderio vaidmuo tyrime nagrinėjamas kaip vadovavimo stilius, kuris, sutinkamai su 2 hipoteze (2 lentelė, 28 psl.) pasireiškia kaip personalinės ir pozicinės lyderio galių visuma.

Atlyginimo dydis įtrauktas į tiriamų veiksnių sąrašą kaip materialinė motyvacijos priemonė, būdinga visoms organizacijoms. Nežiūrint į tai, kad nagrinėjant empirinius rezultatus nustatyta

maža šio veiksnio svarba lojalumui, atlyginimo dydžio įtaka nagrinėjama kaip mainų principu veikiantis materialinis veiksnys, siekiant palyginti jo įtaką lojalumui su kitais tiriamais nematerialiniais veiksniais.

Tokiu būdu tyrimas bus koncentruotas į organizacinės kultūros elementų poveikį darbuotojų lojalumo formavimui, lyderio kaip vadovo reikšmę, didinant organizacijos patrauklumą darbuotojams personalinės bei pozicinės galios pagalba, taip pat atlyginimo dydžio kaip materialinio motyvatoriaus poveikį.

Toliau aptarsime empirinio tyrimo metodiką ir išnagrinėsime rezultatus.

3. EMPIRINIS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO VEIKSNIŲ TYRIMAS

Šio skyriaus pirmoje dalyje aptarsime empirinio tyrimo metodiką, tikslą ir uždavinius. Apibūdinsime tyrimo subjektą bei instrumentariją. Aprašysime tyrimo organizavimo ir atlikimo būdą. Antroje dalyje pateiksime rezultatų nagrinėjimą, susiedami su teorinėje dalyje iškeltomis hipotezėmis. Pabaigoje išdėstysime tyrimo rezultatų apibendrinimus.

3.1 Organizacijos “N” darbuotojų lojalumo tyrimo metodika

Tyrimas yra skirtas įvertinti veiksnius, kurie įtakoja darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, siekiant jaustis tos organizacijos nariu. Remdamiesi atraminiais lojalumo nustatymo kriterijais- identifikacija ir išitraukimu (Magura, 1998), empiriniame tyrime dėmesį kreipsime į tokius nematerialinius veiksnius, kurie išryškėjo, analizuojant įvairių autorių lojalumo koncepcijas, t.y. kai kuriuos organizacinės kultūros aspektus- kolektyvinį klimatą ir tradicijas, taip pat lyderio vaidmenį, pabrėžiant vadovavimo stilių.

Taip pat apžvelgsime ir tam tikrų materialinių motyvacijos priemonių įtaką darbuotojų lojalumo formavimui. Įvertinsime motyvacinį atlyginimo dydžio poveikį ir nustatysime, ar organizacijos darbuotojų lojalumas yra apskritai įmanomas be atitinkamos piniginės motyvacijos.

Tokiu būdu empiriniu tyrimu norimas įvertinti trijų dedamųjų- organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir piniginės motyvacijos poveikis darbuotojo lojalumui, siekiant išryškinti, kaip šie trys veiksniai įtakoja organizacijos darbuotojus kaip visumą.

Empirinio tyrimo tikslas- remiantis sukurtu *Darbuotojų lojalumą įtakančių veiksnių tyrimo modeliu* ištirti organizacinės kultūros, lyderio vaidmens ir atlyginimo kaip materialinės skatinimo priemonės įtaką darbuotojų lojalumui organizacijoje “N”.

Tikslui pasiekti yra keliami tokie **uždaviniai**:

- Įvertinti esamą organizacijos “N” darbuotojų lojalumo lygį;
- Ištirti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų lojalumo formavimui organizacijoje “N”;
- Nustatyti vadovavimo stiliaus svarbą darbuotojų lojalumo formavimo procese;
- Įvertinti materialinių skatinimo priemonių svarbą, formuojant darbuotojų lojalumą, ir nustatyti, ar yra įmanoma turėti lojalų darbuotoją, neakcentuojantį atlyginimo dydžio svarbos.

Tyrimo metodas ir keliamos hipotezės. Duomenų surinkimui taikomas anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa yra pasirinkta, siekiant organizacijos narių nuomonių įvairovės, taip pat taupant apklausiamųjų laiką bei saugant privatumą. Kadangi tyrimas atliekamas vienos organizacijos viduje, pasirenkant anketinę apklausą įvertintas ir patogus respondentų nuomonių surinkimas, išplatinant anketas per organizacijos vidinio elektroninio pašto sistemą.

Anketos turinys yra pateiktas 1 PRIEDE. Viso anketą sudaro 19 klausimų, kurių 4 yra socialiniai- demografiniai, leidžiantys įvertinti apklausoje dalyvavusių respondentų amžių, darbo stažą organizacijoje, lytį ir užimamas pareigas. Yra išskiriamos keturios amžiaus grupės (nuo 18 iki 46 ir daugiau metų) vienodais intervalais ir šešios darbo stažo grupės, skirstant respondentų darbo stažą nuo trumpiausiai iki ilgiausiai dirbančių eksponentiniu principu. Socialiniai- demografiniai klausimai, yra pateikti anketos gale.

Pagrindinę anketos dalį sudaro 15 uždarų klausimų. Klausimai pagal tyrimo uždavinius nėra griežtai suskirstyti dalimis ir yra pateikti mišria tvarka. Tokio pasirinkimo tikslas yra maksimaliai sudominti respondentus ir gauti kuo daugiau nuoširdžių atsakymų.

Visi klausimai yra plataus pasirinkimo, uždari ir sudaryti Likerto skalės principu. Viena jų dalis sudaryta klausiamąja, kita dalis konstatuojamąja forma. Klausimai, skirti lojalumo įvertinimui yra griežtai klausiamojo pobūdžio su galimybe pasirinkti vieną galimą atsakymo variantą. To tikslas yra nustatyti kuo griežtesnius darbuotojų lojalumo vertinimo kriterijus.

Dauguma su lojalumo veiksniais (organizacine kultūra, vadovavimo stiliumi) susijusių klausimų yra konstatuojamojo pobūdžio, turintys kelias įmanomas atsakymo pasirinkimo alternatyvas. Šio principo tikslas yra išgauti kuo daugiau informacijos apie darbuotojų lojalumo veiksnius bei bruožus, būdingus kiekvienai lojalumo grupei.

Su pinigine motyvacija (atlyginimo dydžiu) susiję klausimai yra bendri su klausimais, susijusiais su organizacinės kultūros bei vadovavimo stiliaus aspektus. Tuo norima įvertinti piniginės motyvacijos svarbą, lyginant su nematerialiniais veiksniais.

Empiriniame tyrime yra keliamos trys hipotezės, susijusios su visais nagrinėjamais darbuotojų lojalumo veiksniais- organizacine kultūra, vadovavimo stiliumi ir atlyginimo dydžiu kaip materialinės motyvacijos forma. Hipotezės susietos su anketos klausimais bei empirinio tyrimo uždaviniais ir įkeltos į 7 lentelę (51 psl.).

Toliau aptarsime iškeltus empirinio tyrimo uždavinius.

Empirinio tyrimo uždavinių aptarimas.

Pirmuoju uždaviniu, siekiama nustatyti bendrąjį organizacijos "N" darbuotojų lojalumo lygį. Tokiu būdu, remiantis įvairių autorių nagrinėtomis lojalumo koncepcijomis, anketos klausimai formuluojami, paliečiant tokius lojalumo indikatorius kaip didžiavimasis savo organizacija (identifikacija rem. Magura 1998), gebėjimas atsisakyti nuosavų principų vardan organizacijos tikslų (Charskij, 2007), organizacijos vertybių pripažinimas (Donskis, 2005), organizacijos misijos žinojimas ir keliamų reikalavimų atitikimas asmeninėms individo nuostatoms (Kornejeva, 2008). Šiems aspektams išryškinti suformuluoti 3 uždari anketos klausimai (1, 3, 10) su galimybe pasirinkti vieną labiausiai respondentui tinkantį atsakymą.

Antruoju uždaviniu norima nustatyti, kaip kiekvienas respondentas suvokia ir vertina organizacinę kultūrą. Šiam aspektui tirti formuojami anketos klausimai, siekiantys atskleisti, ar apskritai šioje įmonėje yra akcentuojama organizacinė kultūra per puoselėjamas tradicijas, atraminių vertybių diegimą socializacijos procese (rem. George ir Jones, 2005) (6, 7 anketos klausimai). Taip pat norima parodyti individualią respondento percepciją, pateikiant galimų organizacijos vertybių visumą (9 kl.) bei bendrą jų atitikimą nuosavoms vertybėms (11 kl.). Siekiama išryškinant pagrindinius aspektus, siejančius individą su organizacija, t.y. pateikiant keletą veiksnių, kuriuose įterptas kolektyvinis klimatas kaip organizacinės kultūros elementas (rem. Schein, 2002). (2, 5 kl.). Būtent gerų santykių su kolektyvu akcentavimas individo suvokiamos ir palankiai vertinamos organizacinės kultūros fone leistų patvirtinti 1 hipotezę (7 lentelė, 51 psl).

Trečiajame uždavinyje lyderiavimo svarba tirama per vadovavimo stiliaus ir asmeninių vadovo savybių visumos prizmę. Vadovo kaip lyderio samprata pasirinkta vadovaujantis Fayol, Minzberg koncepcijomis (Mokšin, 2003), lyderystę pirmiausia siejančiomis su vadovavimu grupės veiklai, ryšiams su kolektyvu, darbuotojų motyvavimu. Šie aspektai atskleidžiami atsakymų 4 ir 8 anketos klausimus pagalba, kuriuose pateikiama eilė motyvuojančių veiksnių, paminint vadovavimo stilių, santykius su vadovais bei tam tikras lyderio galias - atpildo galią per atlyginimą ir premijavimą bei paramos galią per pagarbą ir profesinių nuopelnų pripažinimą.

Dalis su trečiuoju uždaviniu siejamų klausimų tiesiogiai atspindi respondento požiūrį į vadovo kaip lyderio gebėjimą atsižvelgti į pavaldinio nuomonę profesinėje srityje (12, 13 kl.), požiūrį į vadovo kritiką (14 kl.). 15 anketos klausimas atspindi respondentų nuomonę apie priimtinausią vadovo tipą. Šiuos aspektus siejant su respondento požiūriu į vadovavimo stilių ir santykių su vadovu svarbą (4,8 kl.), galima atskleisti personalinių bei pozicinių vadovo galių santykį darbuotojų lojalumo formavime (2 hipotezė, 7 lentelė, 51 psl).

Ketvirtajame uždavinyje atlyginimo dydis kaip materialinio skatinimo poveikis lojalumui nagrinėjamas iškeliant tokius papildomus klausimus:

- 1) Ar materialinės skatinimo priemonės (tyrimo atveju atlyginimo dydis) yra būtina sąlyga, siekiant darbuotojų lojalumo?
- 2) Ar pakanka vien materialinių skatinimo priemonių darbuotojo lojalumui išsaugoti?
- 3) Ar įmanoma turėti lojalų darbuotoją, neakcentuojantį materialinių skatinimo priemonių svarbos?

Tokiu būdu siekiama išsiaiškinti materialinių skatinimo priemonių svarbą, formuojant lojalų darbuotoją. Atlyginimo dydis, kaip materialinis aspektas, yra įtrauktas į 4, 5 ir 8 anketos klausimus, suteikiančius respondentui galimybę rinktis svarbiausias skatinimo priemones greta organizacinės kultūros elementų, vadovavimo stiliaus bei kitų nematerialinių veiksnių. Kitaip tariant, norima

parodyti, kiek darbuotojo prisirišimui prie organizacijos yra svarbi pinigine motyvacija. Atsakius į tris aukščiau išvardintus klausimus, patvirtinama arba paneigiama 3 hipotezė (7 lentelė, 51 psl).

Į *socialinių-demografinių klausimų* sąrašą įtrauktas tik respondentų amžius, lytis, darbo stažas organizacijoje ir pareigos, išskiriant vadovus ir eilinius darbuotojus (toliau darbuotojai). Neatsižvelgiama į organizacijos struktūrinius padalinius remiantis prielaida, kad individui įtaką daro daugiau bendros organizacinės kultūros bei lyderiavimo tendencijos, kurios taip pat lemiamą reikšmę turi ir atskirų organizacijos struktūrinių padalinių vertybėms. Tuo siekiama kuo didesnio konfidencialumo ir tuo pačiu respondentų atsakymų tikrumo. Vadovai į apklausą įtraukiami laikant, kad jie tuo pačiu yra ir pavaldiniai. O vadovo vaidmuo taip pat turi svarbią reikšmę ir vadovų, kaip organizacijos narių lojalumo formavime. Tuo pačiu norima išskirti ir vadovaujančiosios grandies respondentus, siekiant išryškinti vadovams būdingą lojalumo aspektų savitumą.

Apibendrinami sudarysime anketos klausimų sąrašą. Klausimus suskirstysime pagal keliamas hipotezes bei tyrimo uždavinius. Duomenis pateiksime 7 lentelėje.

Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius ir keliamas hipotezes

Tyrimo uždavinys	Hipotezė	Anketos klausimas
Įvertinti esamą organizacijos darbuotojų lojalumo lygį	(Hipotezės, susijusios su šiuo uždaviniu nėra)	1. Ar didžiuojatės, dirbdami šioje organizacijoje? 3. Ar sutiktumėte nusižengti asmeniniams principams, jei tai padėtų geriau atstovauti organizacijos interesus? 10. Ar jums yra aiški organizacijos misija?
Ištirti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų lojalumo formavimui	1: Organizacijos patrauklumą įtakoja organizacinė kalba, pasireiškianti per neformalius darbuotojų santykius organizacinės elgsenos ir tradicijų rėmuose	2. Šioje organizacijoje dirbate, nes: (pažymėkite tris svarbiausius veiksnius) 5. Ką jums reiškia darbas šioje organizacijoje? (Pažymėkite visus tinkančius atsakymus) 6. Ar jūsų įmonėje darbuotojai yra supažindinami su įmonės istorija (kada įkurta, kaip vystėsi, keitėsi ir t.t.?) 7. Ar jūsų įmonėje yra puoselėjamos tradicijos? 9. Kokios vertybės yra akcentuojamos jūsų įmonėje? (Kiekvienos vertybės svarbą įvertinkite 4 balų sistemoje) 11. Ar šios organizacijos diegiamos vertybės atitinka jūsų asmenines vertybes?
Nustatyti vadovavimo stiliaus svarbą darbuotojų lojalumo formavimo procese	2: Lyderis, formuodamas organizacinę kultūrą, stiprina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos tik tuo atveju, kai jo personalinė ir pozicinė galia tarpusavyje nekonfrontuoja.	4. Veiksniai, kurie labiausiai jus motyvuoja dirbti: (Nurodykite 3 iš pateiktų variantų) 8. Kurios motyvavimo priemonės jums atrodo svarbiausios? (pažymėkite tris tinkančius atsakymus) 12. Ar jūs turite galimybę išsakyti savo nuomonę vadovybei, pasiūlyti savo idėjų? 13. Ar jūsų vadovai atsižvelgia į Jūsų nuomonę, priimant tam tikrus sprendimus organizacijoje? 14. Jei nesutinkate su vadovų sprendimais, ar jūs turite galimybę pareikšti savo kritišką nuomonę? 15. Išrikiuokite nuo 1 iki 8 pagal svarbą jūsų nuomone savybes, kuriomis turi pasižymėti vadovas?
Įvertinti materialinių skatinimo priemonių svarbą formuojant darbuotojų lojalumą ir nustatyti, ar yra įmanoma turėti lojalų darbuotoją, neakcentuojantį atlyginimo dydžio svarbos.	3: Atlitinkamas atlyginimo dydis yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga darbuotojų lojalumo formavimui.	Tinka 4, 5, ir 8 klausimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Galima pažymėti, kad šių klausimų formuluotė aprėpia platesnį veiksnių spektrą, nei veiksnius, susijusius su iškeltomis hipotezėmis bei tyrimo uždaviniais. Atsakymai leidžia pažvelgti taip pat ir į kitų veiksnių, darančių įtaką darbuotojų prisirišimui prie įmonės svarbą- prestižo, saugumo, savo vertės suvokimo, karjeros, tobulėjimo, socialinių garantijų, darbo sąlygų bei su darbu susijusių patogumų. Papildomi veiksniai į klausimų turinį įtraukti siekiant išryškinti savybes, būdingas atskiroms lojalumo grupėms. Tai padėtų geriau suvokti tiriamus lojalumo aspektus, tuo pačiu duotų papildomos naudos organizacijai “N”, tobulinant darbuotojų motyvavimo strategiją.

Tyrimo imtis. Statistinį tyrimo imties dydį n apskaičiuosime remdamiesi *Pannioto* formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur } (1)$$

N – visumos dydis

Δ – paklaida; rezultatus pateiksime su 5 proc. paklaida. (Martišius, Vaičiūnas, 2001).

Vertindami rezultatus su 5% paklaida, turėsime 95% rezultatų patikimumą. Remiantis Gauso pasiskirstymu, 95% rezultato patekimo į visą reikšmių intervalą tikimybė apims reikšmes, nutolusias nuo vidutinės statistinės reikšmės dukart toliau, nei vidutinis kvadratinis nuokrypis. Tokiu būdu galima teigti, jog skaičiavimo tikslumas su 5% paklaida apims dižiąją galimų reikšmių dalį, pakankamai objektyviai atspindinčią tiriamas tendencijas (rem. „Statistiniai modeliai“).

Tiriamą organizacijoje dirba apie 500 darbuotojų. Tokiu būdu visumos dydis $N=500$. Duomenis įrašius į aukščiau esančią imties formulę (1), gausime:

$$n = 222$$

Tai reiškia, kad siekiant rezultatų tikslumo su 5% paklaida, tiriamojoje organizacijoje turi būti apklausti 222 darbuotojai.

Tolimesnėje dalyje aptarsime aplinkybes, susijusias su pačiu tyrimo vykdymu.

Tyrimo organizavimas. Kadangi vienas iš tirismųjų aspektų yra organizacinė kultūra, tyrimo subjektu pasirinkta vientisa organizacija kaip visuma. Pačiame tyrime ji traktuojama kaip *Organizacija „N“*. Tai yra viena dižiausių, apie 500 darbuotojų ir daugiau nei 10 metų veiklos patirtį turinti Lietuvos telekomunikacijų bendrovė. Įskaitant įmonės pagal darbuotojų skaičių dydį, struktūros sudėtingumą, veiklos trukmę, kas tiesiogiai siejasi su tikėtina darbuotojų kaita ir tolygiu pasiskirstymu pagal amžiaus grupes bei darbo stažą, galime daryti prielaidą, kad tyrimas atspindi didelės organizacijos, turinčios savitą kultūrą, darbuotojų lojalumo aspektus.

Anketai sukurti panaudotas www.publika.lt interneto portalas. Anketos išplatintos per vidinio pašto sistemą pagal paskaičiuotą imties dydį (žiūr. aukščiau “Tyrimo imtis”). Tokiu būdu viso buvo išsiųstos 222 anketos, respondentams taikant atsitiktinės atrankos metodą, t.y. respondentus pasirenkant tolygiu intervalu iš abėcėlinio darbuotojų sąrašo. Šitokio atrankos būdo tikslas yra

anketas kuo tolygiau paskleisti tarp įvairių respondentų amžiaus, darbo stažo, veiklos sričių ir pareigų grupių.

Anketų pildymui buvo paliktas 2 savaičių laikotarpis, išsiunčiant mandagų priminimą/paraginimą, praėjus vienai savaitei. Pasibaigus nustatytam laikotarpiui, užfiksuotos 155 pilnai užpildytos anketos. Sugadintų anketų negauta. Tokiu būdu nesunku apskaičiuoti, kad kad gautas 70% rezultato pasiekiamumas.

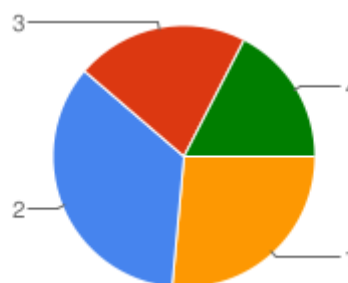
Toliau atliksime tyrimo dalyvių apžvalgą, nustatydami dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal pasirinktus socialinius- demografinius kriterijus (amžius, darbo stažas, lytis, pareigos).

Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, darbo stažą, ir pareigas pateiktas žemiau esančiuose 8-11 paveiksluose.

Atsakymo variantas Pasirinkimų Santykis, %

1. 18 – 25 metų	41	26.45
2. 26 – 35 metų	54	34.84
3. 36 – 45 metų	33	21.29
4. 46 ir daugiau	27	17.42

Viso 155 100.00%



Šaltinis: Autoriaus apklausos rezultatų suvestinė; <http://www.publika.lt/lt/mano-12-rezultatai-2269.html>;

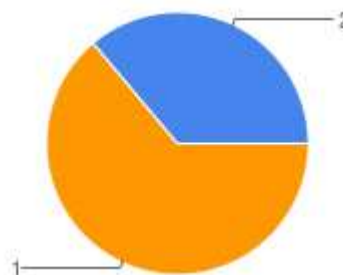
8 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių

8 paveiksle matyti, kad atrankos metodas, platinant anketas, atitiko keliamą reikalavimą- aprėpti visas amžiaus grupes. Dalyvavusių apklausoje respondentų amžius pasiskirsto apylygėmis dalimis. Iš kitos pusės matyti, kad didesniąją dalį apklausoje dalyvavusių respondentų (60 %) sudaro jaunesni nei 35 metų organizacijos darbuotojai. Tai leidžia laikyti organizaciją “N” esant jauna pagal jos narių amžių.

Atsakymo variantas Pasirinkimų Santykis, %

1. Vyras	99	63.87
2. Moteris	56	36.13

Viso 155 100.00%



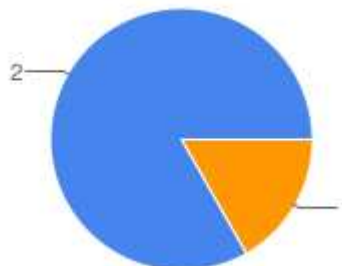
Šaltinis: Autoriaus apklausos rezultatų suvestinė; <http://www.publika.lt/lt/mano-12-rezultatai-2269.html>;

9 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Analogiškai interpretuojant 9 paveikslą, organizaciją galima laikyti labiau “vyriška” arba, ivertinus rezultato pasiekiamumą (70%), konstatuoti didesnę vyriškosios lyties respondentų aktyvumą, dalyvaujant apklausoje.

Atsakymo variantas Pasirinkimų Santykis, %

1. Vadovas	26	16.77
2. Darbuotojas	129	83.23
Viso	155	100.

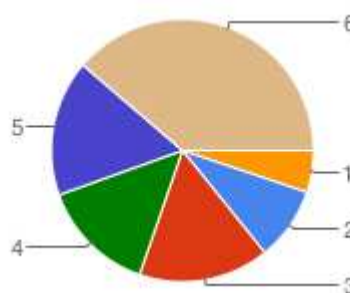


Šaltinis: Autoriaus apklausos rezultatų suvestinė; <http://www.publika.lt/lt/mano-12-rezultatai-2269.html>;

10 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal pareigybę

Apklausoje respondentų pasiskirstymo pagal pareigas rezultatai rodo, kad organizacijos “N” vadovų sąstatas sudaro apie 20% visos organizacijos narių skaičiaus.

Atsakymo variantas	Pasirinkimų	Santykis, %
1. Iki 6 mėn.	8	5.16
2. 6 – 12 mėn.	14	9.03
3. 1 – 2 metai	25	16.13
4. 2 – 5 metai	22	14.19
5. 5 – 10 metai	26	16.77
6. Daugiau nei 10 metų	60	38.71
Viso	155	100.00%



Šaltinis: Autoriaus apklausos rezultatų suvestinė; <http://www.publika.lt/lt/mano-12-rezultatai-2269.html>;

11 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Nagrinėjant apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą (11 pav.), nesunku patebėti proporcingą ilgiau organizacijoje dirbančių narių didėjimo tendenciją. Be to daugiau nei pusė (55 %) respondentų nurodė šioje organizacijoje dirbantys ilgiau nei 5 metus. Tai leidžia išvelgti ir organizacijos “N” stabilumo tendenciją, susijusią su kadru kaitos aspektu. Maža kadru kaita leidžia išvelgti tai, kad pačioje organizacijoje egzistuoja tam tikri faktoriai, skatinantys darbuotoją likti šioje organizacijoje.

Apibendrinant organizacijos “N” tyrimo rezultatų pagal socialinius-demografinius kriterijus rezultatus, galime konstatuoti, kad tai stabiliai darbuotojų kaitos prasme veikianti daugiau vyriška organizacija, kurios penktadalį narių sudaro vadovai. Be to ši organizacija yra daugiau orientuota į jaunesnio amžiaus darbuotojus.

Sekančioje dalyje aptarsime empirinio tyrimo rezultatus.

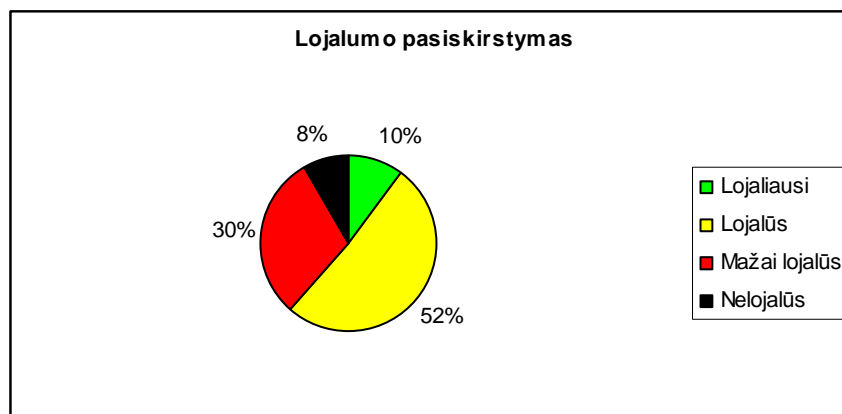
3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas

Tyrimo analizę atliksime nuoseklia tvarka pagal iškeltus tyrimo uždavinius. Įvertinsime bendrą organizacijos darbuotojų lojalumo lygį, lojalumo ir organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir piniginės motyvacijos sąsajas.

Pirmasis empirinio tyrimo uždavinys nėra susietas su hipotezėmis. Jis tarnauja kaip pagalbinis, siekiant suskirstyti respondentus į lojalumo grupes, o taip pat įvertinti bendrą organizacijos „N“ darbuotojų lojalumo lygį.

Lojalumo aspektų nagrinėjimui visi apklausoje dalyvavę respondentai suskirstyti į keturias lojalumo grupes: *Lojaliausi*, *Lojalūs*, *Mažai lojalūs* ir *Nelojalūs*. Remiantis Magura, 1998; Charskij, 2007 lojalumo koncepcijomis, vertinimui pasirinkti du aspektai (atitinka 1, 3 anketos klausimus) - didžiavimasis savo organizacija ir gebėjimas aukoti nuosavus principus vardan organizacijos tikslų. Lojalumo grupių vertinimo metodas yra pateiktas 2 PRIEDE.

Remdamiesi priede nurodytu kriterijum, sugrupuosime empirinio tyrimo duomenis ir nustatysime organizacijos „N“ darbuotojų lojalumo grupių procentines dalis organizacijoje. Darbuotojų lojalumo pasiskirstymas yra pateiktas 12 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

12 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lojalumo grupes

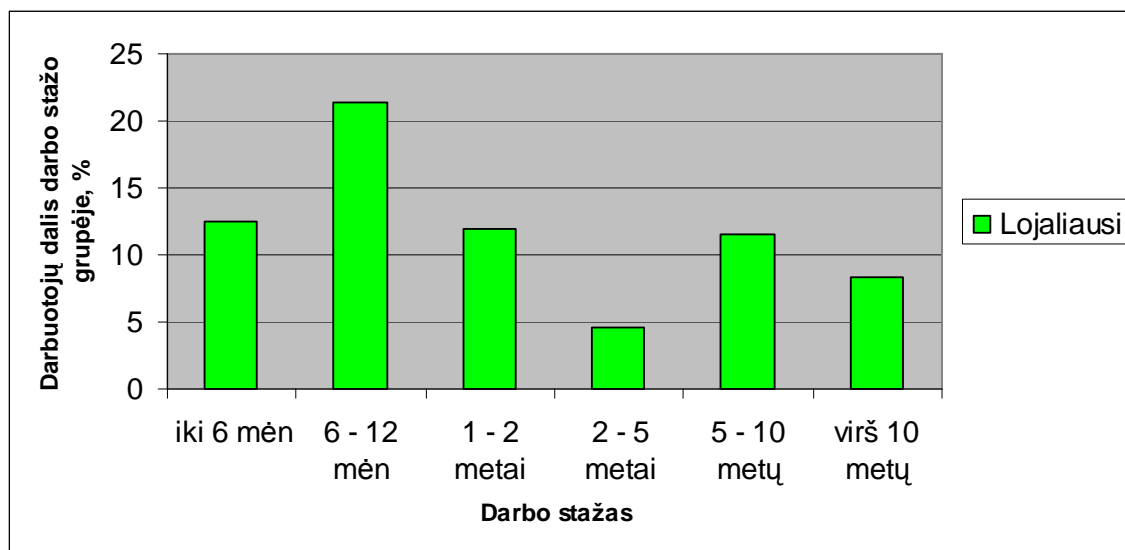
12 paveiksle matyti, kad bendras lojalių darbuotojų skaičius, kurį sudaro *Lojaliausi* ir *Lojalūs* darbuotojai, apima daugumą visų tirtos organizacijos narių (62%). Tačiau *Lojaliausių* respondentų dalis, yra apytikriai lygi *Nelojalių* respondentų skaičiui ir sudaro apytikriai po vieną dešimtąją bendro darbuotojų skaičiaus. Verta pažymėti, kad *Lojaliausių* darbuotojų dalis visiškai atitinka kompanijos „TNS-Gallup“ 2005 metais atliktą bendrą pasaulio ir Lietuvos darbuotojų lojalumo tyrimą (4 pav., 36 psl.). Tačiau *Nelojalių* organizacijai „N“ darbuotojų dalis nustatyta

triskart mažesnė, nei “TNS-Gallup” tyrime. Tokiu būdu galima konstatuoti aukštą organizacijos “N” darbuotojų lojalumo lygį, lyginant su Lietuvos ir pasaulio 2006 metų tyrimų duomenimis.

Toliau, remdamiesi atsakymais į 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11 anketos klausimus, atskirai pateiksime kiekvienos lojalumo grupės apibūdinimą.

Lojaliausių kriterijų atitinkantys respondentai sudaro 10% organizacijos “N” narių (12 Pav.) Tai darbuotojai, besąlygiškai šimtu procentų besididžiuojantys savo organizacija. Jie be jokių svyravimų yra linkę paaukoti nuosavus principus vardan organizacijos tikslų. Lojaliausieji darbuotojai puikiai suvokia organizacijos misiją. Didžioji dauguma organizacijoje puoselėjamų vertybių atitinka jų nuosavų vertybių skalę, kurioje svarbiausias vaidmuo tenka atsakomybei prieš įmonės klientus, prieš pačią įmonę. Svarbią reikšmę jie teikia įvertintam profesionalumui. Darbas šioje organizacijoje *Lojaliausiems* darbuotojams susijęs su savęs realizavimu organizacijos veiklos procese, dalinai su karjera. Pačią organizaciją jie suvokia kaip stabiliai veikiančią ir nuolat besirūpinančią savo darbuotojais. *Lojaliausiems* yra svarbus dalyvavimas sprendimų priėmime, savęs realizavimas, profesinių žinių gilinimas. Jiems yra artimos organizacijos tradicijos, tačiau *Lojaliausiems* nerūpi organizacijos istorija. Pastarasis aspektas verčia pažvelgti į šios grupės darbuotojų sudėtį pagal darbo stažą.

Lojaliausių darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą pateiktas 13 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

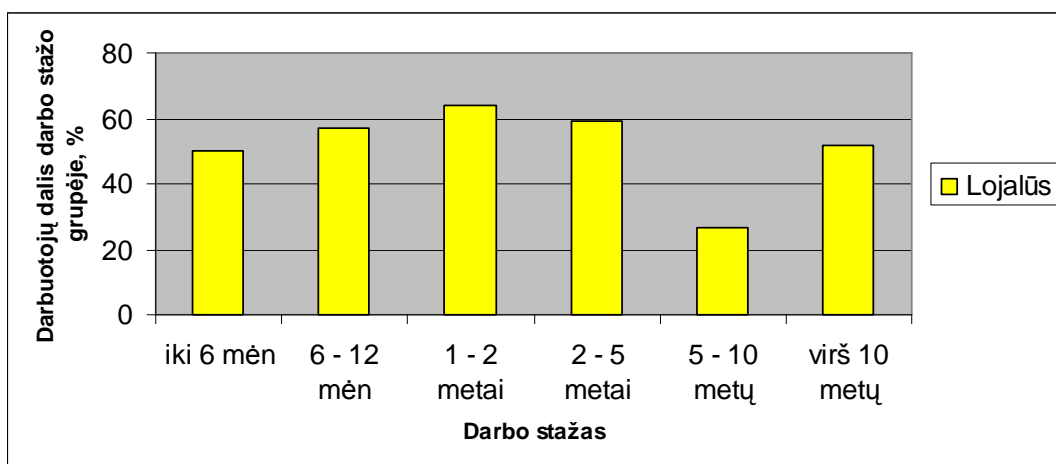
13 pav. *Lojaliausių* darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

13 paveikslas leidžia išvengti vyraujančią *Lojaliausių* darbuotojų tendenciją iki vienerių metų stažo darbuotojų grupėje. Tai paaiškina silpnesnį susidomėjimą organizacijos istorija, būdinga šiai grupei. Susiejant 13 paveikslą su *Lojaliausių* grupei būdingomis savybėmis galima teigti, kad šie darbuotojai, tai labiausiai atsidavusi įmonei grupė, tačiau jų atsidavimas daugiau orientuotas į jų

pačių veiklos sritį ir augimą, susijusį su šia veikla. Organizacinė kultūra juos įtakoja sudarydama tinkamas sąlygas, leidžiančias pasireikšti *Lojaliausių* organizacijos narių profesinei veiklai, galinčiai teikti naudą pačiai organizacijai.

Lojalūs sudaro didžiąją daugumą arba daugiau nei pusę įmonės darbuotojų. Jiems taip pat kaip ir *Lojaliausiesiems* yra aiški organizacijos misija ir atitinka dauguma organizacijoje puoselėjamų vertybių. Tačiau jie jaučia daugiau dalinį nei absoliutų pasididžiavimą savo organizacija ir nėra besąlygiškai linkę aukoti nuosavų principų. Panašiai kaip ir *Lojaliausių* darbuotojų atveju, *Lojalūs* su organizacija riša geros darbo sąlygos, jų suvokiamas organizacijos stabilumas, siejamas ne tik su mokamu atlyginimu, teikiamomis socialinėmis garantijomis, bet ir su organizacijos vidaus gyvenimu bei tradicijomis. Skirtingai negu *Lojaliausiesiems* darbuotojams, *Lojaliems* darbo aplinka yra svarbi ne kiek paties proceso, savirealizacijos ar karjeros galimybių, o kiek organizacijos vidaus gyvenimo, gerų santykių su kolektyvu ir puoselėjamų tradicijų prasme. Jie pasitiki organizacija ir dėka to jaučiasi saugūs. Abibendrintai galima teigti, kad *Lojalieji* tai bendruomenės žmonės, kurių prisirišimą prie organizacijos lemia pačios organizacijos narių kuriama aplinka.

Lojalių darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą pateiktas 14 paveiksle.



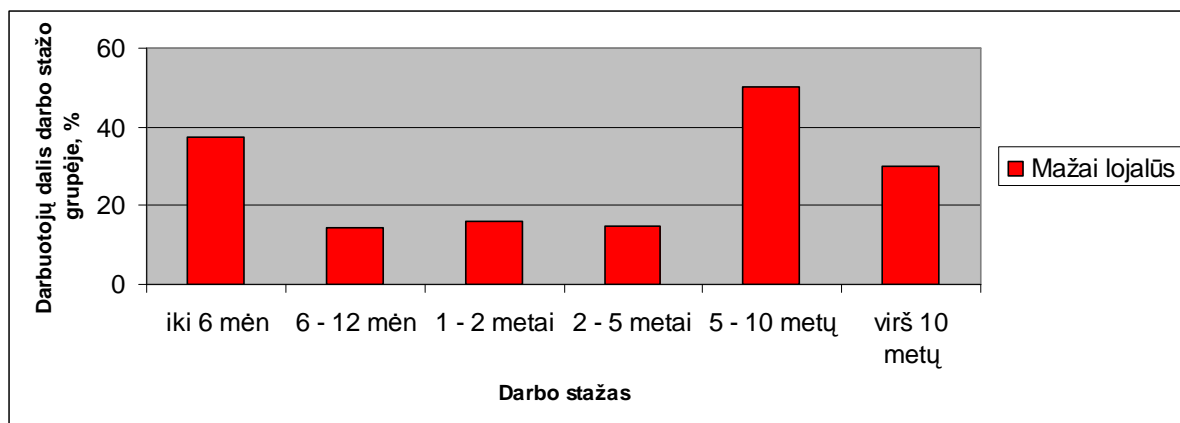
Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Lojalių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Paveiksle matyti, kad bendras *Lojalių* darbuotojų procentas yra gerokai aukštesnis nei *Lojaliausių*, tačiau histogramos forma leidžia spręsti apie tai, kad *Lojaliais* labiau linkę būti 1-5 metų stažą turintys ir „savo vietą“ kolektyve atradę darbuotojai.

Mažai lojalūs- tai darbuotojai beveik nejaučiantys pasididžiavimo ir visiškai nelinę aukoti nuosavų principų vardan organizacijos. Jų vertybės tik dalinai atitinka organizacijos vertybes. Mažai lojalūs visiškai nelaiko, kad šioje organizacijoje dirbti laikoma prestižu. Jie neblogai žino organizacijos misiją ir tradicijas, tačiau su pačia organizacija juos daugiau sieja

įdomus darbas ir geros darbo sąlygos. Dirbti šios grupės respondentus labiausiai motyvuoja atlyginimo dydis bei socialinės garantijos. Jie nesiekia realizuoti savęs, jų beveik nedomina karjera ar organizacijos vidaus gyvenimas. Apibendrinant galima būtų teigti, kad tai organizacijos nariai, kuriuos su organizacija sieja patinkantis darbas ir už tai mokamas atlyginimas. *Mažai lojalių* darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateiktas 15 paveiksle.



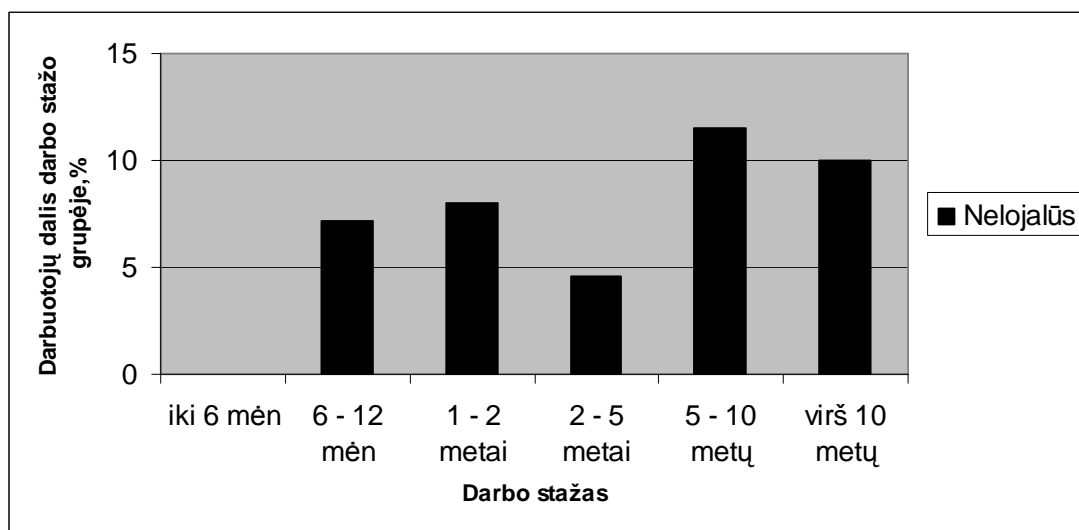
Šaltinis: sudaryta autoriaus

15 pav. *Mažai lojalių* darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Nesunku pastebėti, kad mažai lojalių darbuotojų skaičius yra didesnis tarp visiškai naujų organizacijos narių ir darbuotojų, turinčių didesnę nei 5 metų darbo stažą. Ši reiškinė būtų galima paaiškinti tuo, kad patį mažiausią stažą turintys darbuotojai nėra spėję praeiti socializacijos proceso, todėl jiems nėra visiškai artimos organizacijos normos, tradicijos ir taisyklės (remiantis George ir Jones, 2005, Schein, 2002). Kitaip tariant, nėra susiformavusio organizacinio pagrindo lojalumui ir visiškai naujas darbuotojas pradžioje jaučiasi „svetimas“. Didėnę darbo stažą turintys darbuotojai tiek su organizacijos misija, tiek su tradicijomis yra susipažinę gerai, todėl bendras šių aspektų vertinimas *Mažai lojalių* darbuotojų tarpe ir yra traktuojamas kaip „neblogai“. *Mažai lojalių* darbuotojų buvimo tendenciją ilgiau dirbančių organizacijos narių tarpe galima būtų interpretuoti kaip augantį nusivylimą organizacija.

Neloyalūs sudaro 8% organizacijos „N“ narių. Ši respondentų grupė nesididžiuoja savo organizacija. Jie neturi nuomonės, ar būtų linkę aukoti nuosavus principus vardan organizacijos. Tačiau *Neloyalieji* kaip ir *Mažai lojaliems* darbuotojams yra gerai žinoma organizacijos misija, jie žino ir pripažįsta organizacijos tradicijas. Taip pat kaip ir *Mažai lojaliūs* darbuotojai, *Neloyalieji* nelaiko prestižu dirbti šioje organizacijoje. Tačiau jie pripažįsta, kad tai stabiliai veikianti, organizacija ir juos didžiąja dalimi tenkina darbo sąlygos. Veiksniai rišantys *Neloyaluosius* prie organizacijos- tai atlyginimas, socialinės garantijos bei geras kolektyvas. Jų visiškai nedomina saviraiškos galimybės, efektyviausiomis motyvavimo priemonėmis ši grupė laiko atlyginimą ir gerus santykius su bendradarbiais.

Atlikus *Neloyalių* darbuotojų tokią pat pasiskirstymo pagal darbo stažą analizę paaiškėja, kad tai didžiaja dalimi ilgesnį laiką organizacijoje dirbantys nariai (16 pav.):



Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. *Neloyalių* darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Matyti, kad *Neloyalių* darbuotojų visiškai nėra trumpiausiai dirbančių darbuotojų tarpe. Šis rezultatas byloja apie tai, kad naujai priimti darbuotojai neturi pagrindo neloyalumui. Bandant tai susieti su nagrinėjama organizacinė kultūros aspektais, galima tvirtinti, kad trumpiausiai organizacijoje esantys darbuotojai yra mažiausiai jų paveikti.

Apibendrinant organizacijos „N“ darbuotojų lojalumo tendencijas, galima konstatuoti, kad bendrai organizacijai yra būdingas aukštas lojalumo lygis, lyginant su 2005 metų tyrimo duomenimis (TNS-Gallup, 2005). Lojaliausi ir Lojalūs darbuotojai sudaro daugiau nei pusę (62%) visos organizacijos narių. Lojalesniais organizacijai labiau būti linkę trumpesnį stažą turintys darbuotojai. Didžiausia lojalių darbuotojų dalis yra tarp 1-2 ir 2-5 metus dirbančių respondentų. Toliau darbo stažui augant, pastebima lojalumo mažėjimo tendencija, kurią galima traktuoti, kaip augantį nusivylimą organizacija.

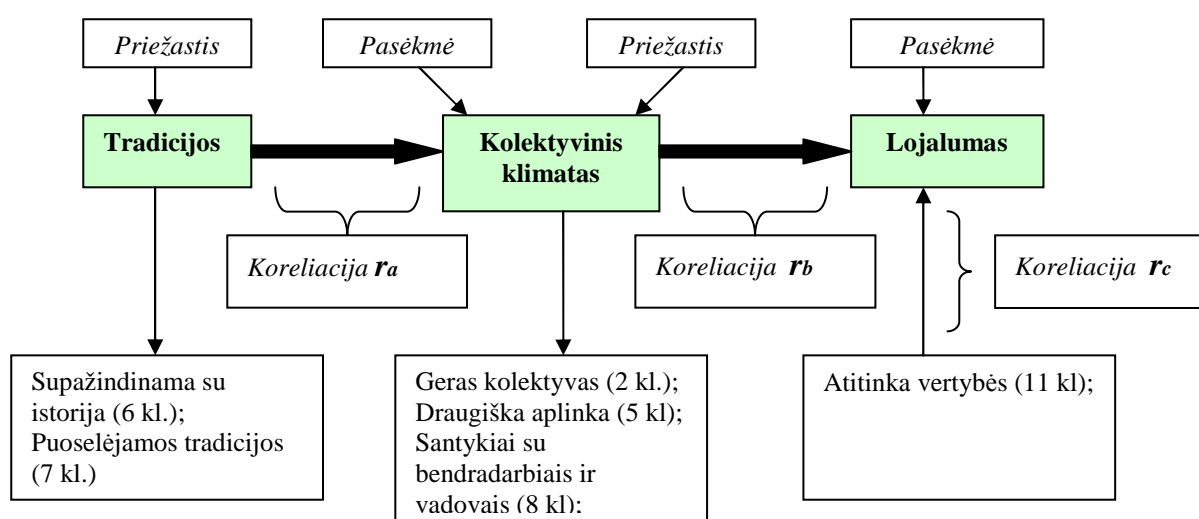
Antrasis empirinio tyrimo uždavinys yra susietas su 1 hipoteze:

Organizacijos patrauklumą jos nariams įtakoja organizacinė kalba, pasireiškianti per neformalius darbuotojų santykius organizacinės elgsenos ir tradicijų rėmuose.

Perfrazuojant šią hipotezę galima pakomentuoti šitaip- organizacija dėka tradicijų sukuria palankias sąlygas savo narių tarpusavio bendravimui. Tarpusavio bendravimas padeda formuoti organizaciniam klimatui, kuris sudaro palankią terpę neformaliems tarpusavio santykiams ir didina organizacijos patrauklumą darbuotojams, tuo pačiu skatindamas jų prisirišimą prie organizacijos.

Tradicijų dėka yra perteikiamos organizacinės vertybės, kurias išpažindami darbuotojai gyvena ir elgiasi pagal tam tikras taisykles- elgsenos rėmus. Šiuo atveju organizacijos vertybių atitikimas indikuoja darbuotojų lojalumą organizacijai.

Taigi, siekiant patikrinti 1 hipotezę, buvo nagrinėjama, ar organizacijos „N“ darbuotojai suvokia šioje organizacijoje puoselėjamas tradicijas, kaip organizacinės kultūros elementą, ar žino įmonės istoriją, kaip vieną iš įmonės tradicijų aspektų. Darant prielaidą, kad būtent tradicijos sukuria palankias aplinkybes bendravimui, buvo tiriama, kaip kolektyvinis klimatas, sąlygotas bendravimo, įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai. Tokiu būdu šių aspektų tyrimo kryptis nagrinėjama kaip priežasčių ir pasėkmių grandinė (17 pav.).



r_a - Spearman'o koreliacijos tarp darbuotojų požiūrio į tradicijas ir kolektyvinio klimato koeficiento reikšmė;

r_b - Spearman'o koreliacijos tarp kolektyvinio klimato ir darbuotojų lojalumo koeficiento reikšmė;

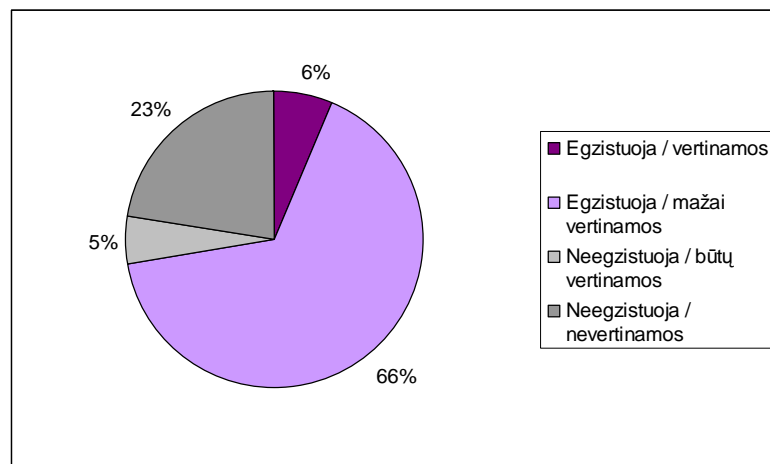
r_c - Spearman'o koreliacijos darbuotojų lojalumo ir darbuotojų vertybių atitikimo organizacijos vertybėms koeficiento reikšmė;

Šaltinis: sudaryta autoriaus

17 pav. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų lojalumui tyrimo schema

17 paveiksle matyti, kad nagrinėjant organizacinės kultūros poveikį darbuotojų lojalumui iš principo tirtos dvi koreliacijos- tradicijų ir kolektyvinio klimato sąsaja, taip pat kolektyvinio klimato įtaka darbuotojų lojalumui, kuris pasireiškia per organizacijos vertybių suvokimą.

Remiantis išvestiniais duomenimis, gautais apjungus 6 ir 7 klausimo atsakymų rezultatus (žiūr. 3 PRIEDAS), gautas organizacijos „N“ darbuotojų požiūrių į tradicijas pasiskirstymas (18 pav.).

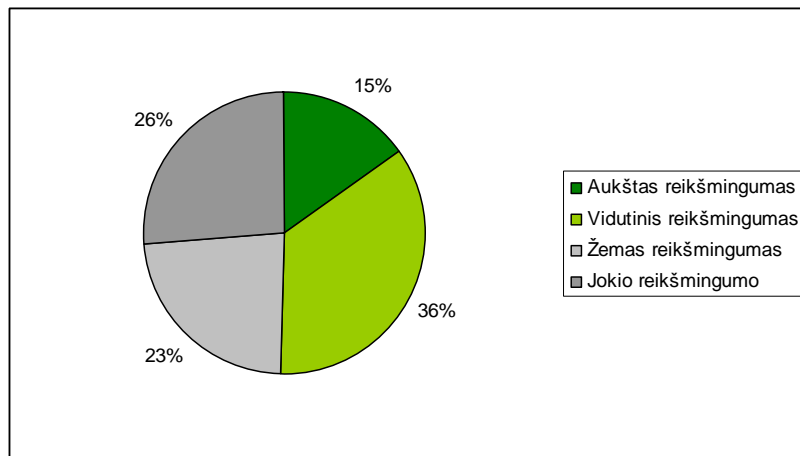


Šaltinis: sudaryta autoriaus

18 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų požiūris į tradicijas

Tyrimas parodė, kad organizacijoje puoselėjamas tradicijas suvokia didžioji dauguma 72% darbuotojų, tačiau labai jas vertina tik 6% respondentų. 66% organizacijos narių nuomonių parodė dalinį suvokiamų tradicijų vertinimą. Mažuma respondentų (5%) yra teigiamai nusiteikę tradicijų atžvilgiu, tačiau nežino apie jų egzistavimą. Kaip parodė papildomas tyrimas, šią respondentų grupę sudaro jaunesnio amžiaus (iki 25 metų) darbuotojai. Virš penktadalio darbuotojų (23%) apskritai nėra linkę teigiamai vertinti organizacijos tradicijų.

Santykių su kolektyvu svarba lojalumui atskleidžiama, nagrinėjant priežastis, siejančias darbuotoją su organizacija (2 ir 5 anketos klausimai). Šį aspektą kaip svarbų veiksni paminėjo 56% visų respondentų. Kaip motyvavimo priemonę, gerus santykius su kolegomis nurodė tik 20% darbuotojų. Tai rodo, kad palyginti nedidelė darbuotojų dalis linkusi būti lojali organizacijai vien gerų tarpusavio santykių dėka. Bendra kolektyvinio klimato įtaka lojalumui, gaunama apjungus atsakymus į 2, 5 ir 8 anketos klausimus. Ją sudaro ir priežastinis organizacinio klimato poveikis darbuotojui likti su organizacija, ir motyvacinis gerų santykių su bendradarbiais bei vadovais veiksnys. Tai įvardinsime kaip kolektyvinio klimato reikšmingumą darbuotojų lojalumui. Reikšmingumo vertinimo metodas pateiktas 4 PRIEDE, o vertinimo pasiskirtymas 19 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

19 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų požiūris į kolektyvinio klimato svarbą

19 paveiksle matyti, kad darbuotojų požiūris į kolektyvinio klimato reikšmingumą pasiskirsto praktiškai lygiomis dalimis: pusė darbuotojų šį veiksnių laiko reikšmingu, t.y. rišančiu juos su organizacija ir motyvuojančiu dirbti, kita pusė mažai reikšmingu arba visai nereikšmingu.

Tiriant organizacinę kultūros tradicijų požiūriu daromą įtaką kolektyviniam klimatui (17 pav.), skaičiuotas koreliacinis ryšys tarp organizacijos „N“ darbuotojų požiūrio į tradicijas ir kolektyvinio klimato reikšmingumo. Kadangi turime neparimetrinius abiejų imčių duomenis, skaičiuotas *Spearman*'o koreliacijos koeficientas r_a (rem. „Statistiniai modeliai“). Nustatytas labai silpnas koreliacinis ryšys tarp respondentų požiūrių į puoselėjamas tradicijas ir klimato svarbos:

$$r_a = 0.05$$

Šis rezultatas leidžia spręsti apie tai, kad įmonės tradicijos, kaip organizacinės kultūros dalis, neįtakoja kolektyvinio klimato. Vadinasi draugiški darbuotojų tarpusavio santykiai, kurie 1 hipotezėje įvardijami kaip neformalūs, klostosi ne organizacijos tradicijų įtakoje. Tai dalinai paneigia keltąją 1 hipotezę.

Tirdami kolektyvinio klimato įtaką darbuotojų lojalumui, pirmiausia nustatysime organizacinių vertybių ir darbuotojų lojalumo sąsają. Apskaičiuota koreliacija tarp darbuotojų lojalumo (rem. kriterijais, nurodytais 2 PRIEDE) ir organizacijos vertybių atitikimo darbuotojų vertybėms. Gautas silpnas koreliacinis ryšys:

$$r_c = 0.22$$

Remiantis šiuo rezultatu, galima teigti, kad organizacijoje diegiamų ir darbuotojų nuosavų vertybių atitikimas dalinai atspindi darbuotojų lojalumą organizacijai. Be to į klausimą „Ar organizacijoje diegiamos vertybės atitinka Jūsų asmenines vertybes?“ didžioji dauguma (72%) atsakė, kad labai atitinka arba dauguma atitinka, likusioji dalis nurodė, kad atitinka dalinai. Mažai atitinka ir neatitinka vertybės nykstamai mažos dalies darbuotojų (1%).

Nustatant sąsają tarp kolektyvinio klimato svarbos ir vertybių atitikimo (17 pav.), gautas labai silpnas koreliacinis ryšys:

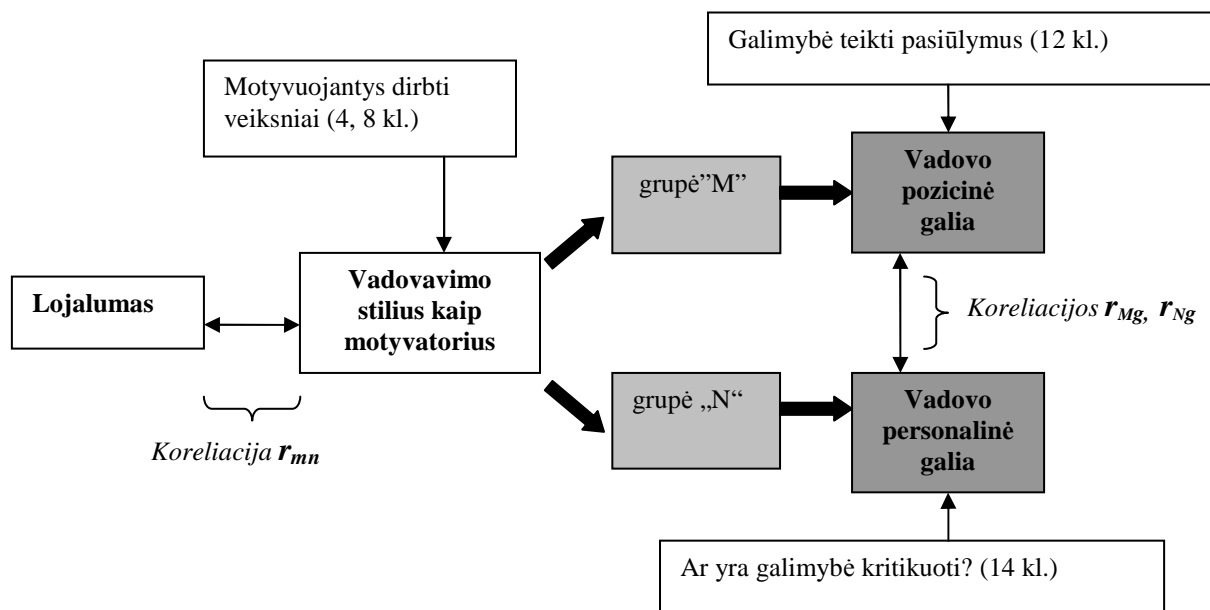
$$r_b = 0.01$$

Apibendrinant šiuos rezultatus, galima teigti, kad organizacijoje puoselėjamos tradicijos nesukuria bendravimui palankių aplinkybių ir lojalumo organizacijai nelemia geri santykiai tarp darbuotojų. Organizacinės vertybės kaip organizacinės kultūros elementas per organizacijos tradicijas nėra perteikiamos darbuotojams neformalių santykių dėka. Todėl 1 hipotezė nepasitvirtina.

Trečiasis tyrimo uždavinys yra susietas su 2 hipoteze:

Vadovavimo stilius stiprina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos tik tuo atveju, kai lyderio personalinė ir pozicinė galia tarpusavyje nekonfrontuoja.

Šiame uždavinyje lyderio kaip vadovo įtaka darbuotojų lojalumo formavimui tirta per pavaldinio požiūrio į vadovavimo stilių prizmę. Vadovavimo stiliaus poveikio lojalumui tyrimas vykdytas pagal schemą, pateiktą 20 paveiksle.



r_{mn} - Spearman'o koreliacijos tarp darbuotojų lojalumo ir vadovavimo stiliaus koeficiento reikšmė;

r_{Mg} - Spearman'o koreliacijos tarp vadovo pozicinės ir personalinės galios koeficiento reikšmė vadovavimo stiliaus motyvuojamoje darbuotojų grupėje;

r_{Ng} - Spearman'o koreliacijos tarp vadovo pozicinės ir personalinės galios koeficiento reikšmė vadovavimo stiliaus nemotyvuojamoje darbuotojų grupėje;

Šaltinis: sudaryta autoriaus

20 pav. Vadovavimo stiliaus poveikio darbuotojų lojalumui tyrimo schema

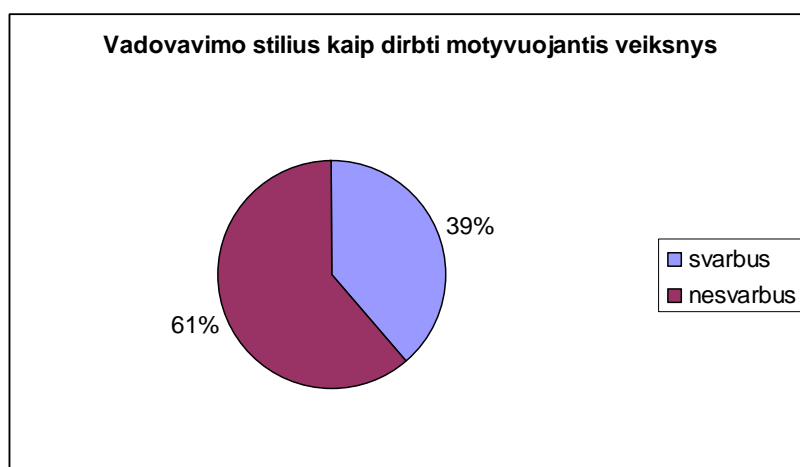
Remiantis 20 pav. schema, vadovavimo stiliaus svarba lojalumui atskleidžiama per vadovavimo stiliaus kaip motyvuojančio dirbti faktoriaus poveikį. Šio požiūrio teisingumas patvirtinamas, tikrinant koreliaciją r_{mn} tarp darbuotojų lojalumo ir motyvuojančio vadovavimo stiliaus poveikio. Išskiriamos dvi darbuotojų grupės- respondentai kuriuos vadovavimo stilius motyvuoja (grupė „M“) ir respondentai, kurių šis veiksnys nemotyvuoja (grupė „N“). Kiekvienai grupei patikrinamas darbuotojų suvokiamos vadovo personalinės galios ir vadovo pozicinės galios tarpusavio sąryšis- apskaičiuojamos koreliacijos r_{Mg} , r_{Ng} .

Apskaičiavus koreliaciją tarp darbuotojų lojalumo ir vadovavimo stiliaus kaip motyvuojančio dirbti veiksnio, gautas silpnas koreliacinis ryšys:

$$r_{mn} = 0.24$$

Darant prielaidą, kad darbuotojų lojalumą įtakoja ne vien vadovavimo stilius ir santykiai su vadovais, galime laikyti, kad gauta koreliacijos koeficiento reikšmė iš principo patvirtina vadovavimo stiliaus įtakos darbuotojų lojalumui egzistenciją (vadovavimo stiliaus kaip dirbti motyvuojančio veiksnio vertinimo metodas pateiktas 5 PRIEDE).

Tiriant vadovavimo stiliaus motyvacinį poveikį paaiškėjo, kad mažesnioji pusė organizacijos „N“ darbuotojų šį veiksnį laiko svarbiu (21 pav.).



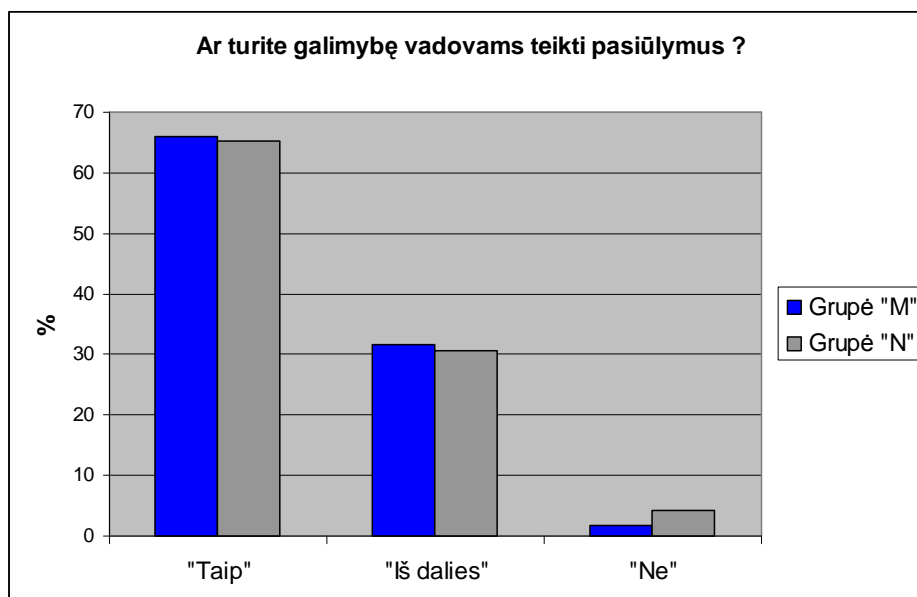
Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 pav. Organizacijos „N“ darbuotojų požiūris į vadovavimo stilių, kaip dirbti motyvuojantį veiksnį

39% respondentų vadovavimo stilių arba gerus santykius su vadovu nurodė kaip vieną iš svarbiausių motyvuojančių dirbti veiksnių (grupė „M“). Likusioji dalis (grupė „N“) šių aspektų kaip motyvuojančių veiksnių neįvardino.

Kaip vadovavimo stiliuje atsiskleidžia vadovo pozicinė ir personalinė galia kiekvienai grupei buvo tiriama atskirai.

Remiantis Greenberg (2005), galimybę teikti pasiūlymus vadovui, galima traktuoti kaip tam tikrą vadovo pozicinės galios pasireiškimą, todėl pozicinė galia empiriniame tyrime parodoma, atsakant į 12 anketos klausimą: „Ar jūs turite galimybę išsakyti savo nuomonę vadovybei, pasiūlyti naujų idėjų?“. Tyrimas parodė, kad abi darbuotojų grupės pozicinę vadovo galią vertina vienodai (22 pav.):



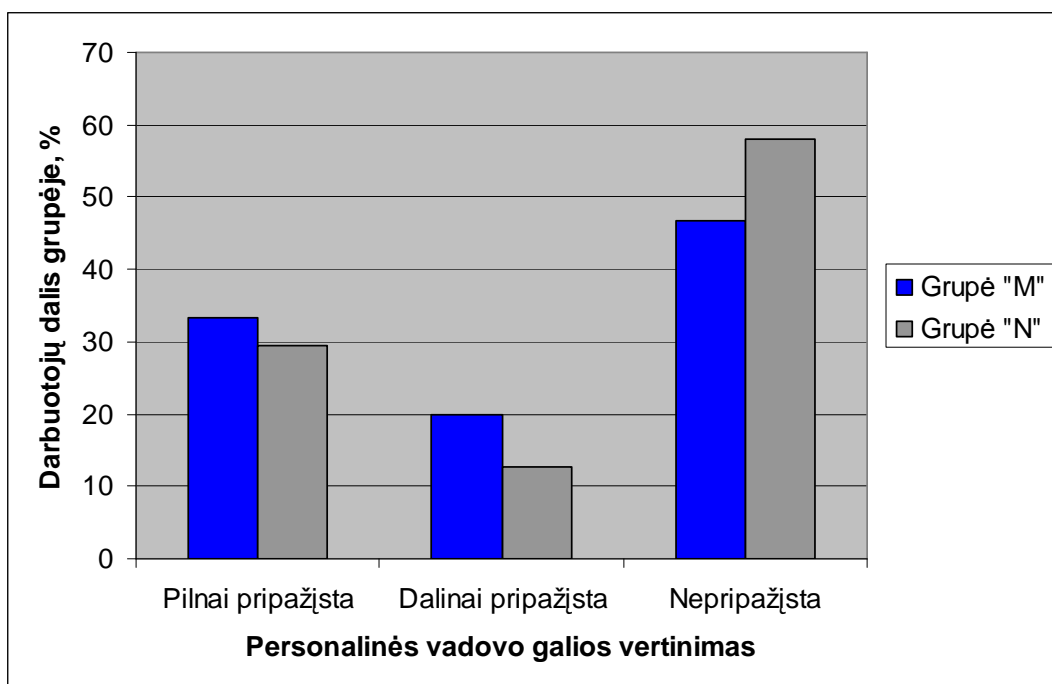
Šaltinis: sudaryta autoriaus

22 pav. Pozicinės vadovo galios vertinimas organizacijoje „N“

22 paveiksle matyti, kad tiek vadovavimo stiliaus motyvuojamųjų tiek vadovavimo nemotyvuojamųjų darbuotojų grupėje respondentai nurodė praktiškai tas pačias galimybes teikti pasiūlymus. Visai neturinčių šios galimybės respondentų kiekis abiejose grupėse yra nykstamai mažas – vos keli procentai. Vadinasi, galima teigti, kad abiejose grupėse pozicinę vadovo galią darbuotojai suvokia ir vertina vienodai teigiamai.

Personalinė vadovo galia parodoma, atsakant į 14 anketos klausimą: „Jei nesutinkate su vadovų sprendimais, ar Jūs turite galimybę pareikšti savo kritišką nuomonę?“. Darbuotojų nebijojimas prieštarauti, diskutuoti, reikšti savo nuomonę, parodo personalinės vadovo galios pripažinimą, tikintis sulaukti iš vadovo analogiškos diskusijos, paremtos argumentais, patirtimi arba žmogišku suvokimu, kas remiantis J.Greenberg (2005), yra personalinės vadovo galios elementai.

Personalines vadovo galios vertinimo metodus yra pateiktas 6 PRIEDE, o vertinimo rezultatai 23 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

23 pav. Personalinės vadovo galios vertinimas organizacijoje „N“

Tyrimu nustatyta, kad vadovavimo stiliaus motyvuojamoje darbuotojų grupėje (grupė „M“) personalinę vadovų galią pilnai pripažįsta šiek tiek didesnė darbuotojų dalis (33%), negu vadovavimo nemotyvuojamoje grupėje (grupė „N“), kurioje ši dalis sudaro 29%. Dalinis personalinės vadovų galios pripažinimas šiose grupėse parodė atsikartojantį, tačiau dar labiau išreikštą rezultatą rezultatai- grupėje „M“ ir „N“ dalinai pripažįstančių personalinę galią darbuotojų dalys sudaro 20% ir 13%. Nepripažįstantys personalinės vadovų galios darbuotojai grupėse pasiskirsto analogiškai priešingai. Vadovavimo stiliaus nemotyvuojamoje respondentų grupėje personalinės vadovo galios nepripažįstančių darbuotojų dalis sudaro daugiau nei pusę (58%), o motyvuojamoje grupėje 47% grupės respondentų. Susiejus 22 ir 23 paveikslų rezultatus, galima teigti, kad vienodai vertinant pozicines vadovo galias, darbuotojai yra labiau motyvuojami tų vadovų, kuriems jie turi didesnę galimybę reikšti kritišką nuomonę arba, kitaip tariant, kurių personalinę galią pripažįsta labiau.

Šiam teiginiui, kilusiam remiantis grafinių rezultatų nagrinėjimu, pagrįsti abiemis respondentų grupėms yra skaičiuojamos koreliacijos r_{Mg} , r_{Ng} tarp vadovo pozicinės ir personalinės galios.

Pozicinės vadovo galios imtį kiekvienoje grupėje sudaro tiesiogiai atsakymams į 12 anketos klausimą suteiktos skaitinės reikšmės („Taip“=1; „Iš dalies“=2; „Ne“= 3“). Personalinės galios imtį sudaro respondentų atsakymų reikšmės, sudarytos pagal personalinės vadovo galios vertinimo metodą, pateiktą 6 PRIEDE.

Vadovavimo stiliaus motyvuojamoje darbuotojų grupėje („M“) apskaičiavus *Spearman'o* koreliacijos koeficientą tarp vadovo pozicinės ir personalinės galios gautas vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys:

$$r_{Mg} = 0.48$$

Tai parodo, kad esant teigiamam vadovo pozicinės galios vertinimui, jo personalinė galia taip pat vertinama teigiamai.

Nustatius koreliaciją tarp šių aspektų vadovavimo stiliaus grupėje „N“, gautas silpnas koreliacinis ryšys:

$$r_{Ng} = 0.21$$

Šis rezultatas leidžia spręsti, kad šioje grupėje, esant teigiamam vadovo pozicinės galios vertinimui, personalinė vadovo galia nebūtinai irgi vertinama teigiamai. Kitaip tariant, vadovavimo stiliaus nemotyvuojamoje darbuotojų grupėje žymiai aiškiau yra matomas vadovo personalinės ir pozicinės galios vertinimo skirtingumas (galių konfrontacija), negu grupėje, kurią vadovavimo stilius motyvuoja. Įvertinę anksčiau apskaičiuotą vadovavimo stiliaus motyvacinio poveikio sąsają su darbuotojų lojalumu, 2 hipotezę laikysime patvirtinta.

Tiriant darbuotojų požiūrį į personalines vadovo galias (15 anketos klausimas), paaiškėjo, kad darbuotojai, kuriuos vadovavimo stilius motyvuoja, prioritetinėmis vadovo savybėmis įvardina glaudų ryšį su darbuotojais bei išpūdingą išvaizdą, o neprioritetinėmis atsakomybę ir profesionalumą. Tuo tarpu vadovavimo stiliaus nemotyvuojami darbuotojai pirmenybę teikia atsakomybei ir tvirtam vadovo charakteriui, o teisingumą ir išvaizdą vertina mažiausiai. Apjungus abiejų grupių vertinimus ir išeliminavus savybes, kurias viena grupė vertina labiausiai, o kita mažiausiai, gaunamas bendras labiausiai vertinamų vadovo savybių rinkinys. Jį sudaro glaudus ryšys su darbuotojais, ir tvirtas charakteris. Remiantis J.Greenberg (2005), šias savybes galima priskirti taip pat personalinės vadovo galios dedamosioms- racionaliajam įtikinimui ir paramos galiai. Atsižvelgiant į aukštą esamos pozicinės vadovo galios vertinimą tiek vadovavimo stiliaus motyvuojamoje, tiek nemotyvuojamoje grupėse, galima laikyti kad bendra abiejų grupių nuomonė pabrėžia personalinių vadovo galių egzistencijos būtinumą, kas dar labiau patvirtina 2 hipotezę.

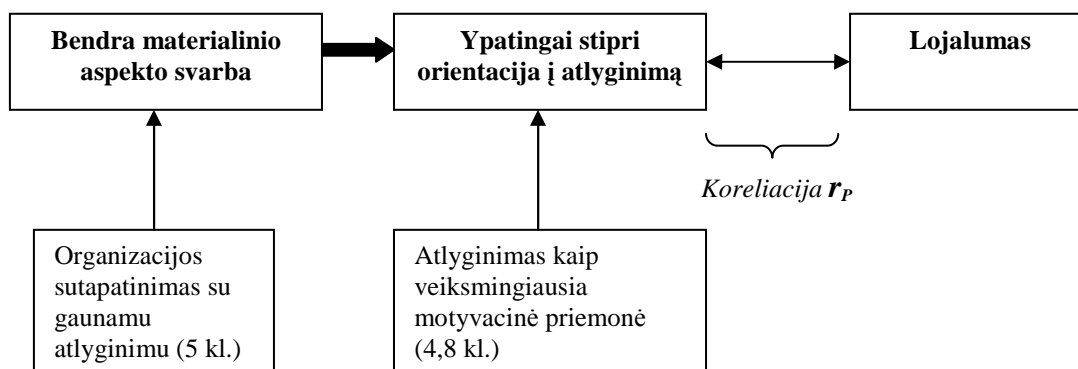
Ketvirtasis empirinio tyrimo uždavinys yra susietas su 3 hipoteze:

Atlitinkamas atlyginimo dydis yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga darbuotojų lojalumo formavimui.

Šiame uždavinyje materialinio skatinimo įtaka organizacijos „N“ darbuotojų lojalumui nagrinėjama remiantis gaunamo atlyginimo dydžiu. Turint informaciją apie atlyginimų šioje organizacijoje konkurencingumą, lyginant su panašiomis Lietuvos įmonėmis ir santykinį pranašumą daugumos Lietuvos įmonių atlyginimų atžvilgiu, tyrime yra remiamasi prielaida, kad visi šios organizacijos darbuotojai yra patenkinti mokamu atlyginimu. Klausimai apie patį atlyginimo dydį ir

su juo susijusį darbuotojų pasitenkinimą anketoje neužduodami, laikant juos nekorektiškais. Todėl šio aspekto svarba nagrinėjama per motyvacinį gaunamo atlyginimo poveikį, lyginant jį su kitų nematerialinių skatinimo priemonių - karjeros, tobulėjimo galimybės, pripažinimo, saviraiškos, pagarbos poveikiu. Nagrinėjimas paremtas individo orientacijos į atlyginimą kaip materialinę skatinimo priemonę kitimu, kintant jo lojalumui. Minėtų nematerialinių skatinimo priemonių įtaka lojalumui atskirai nėra nagrinėjama. Tyrime jos yra naudojamos kaip atsvaras atlyginimo įtakai.

Atlyginimo dydžio įtakos lojalumui tyrimas vykdytas pagal schemą, pateiktą 24 paveiksle.



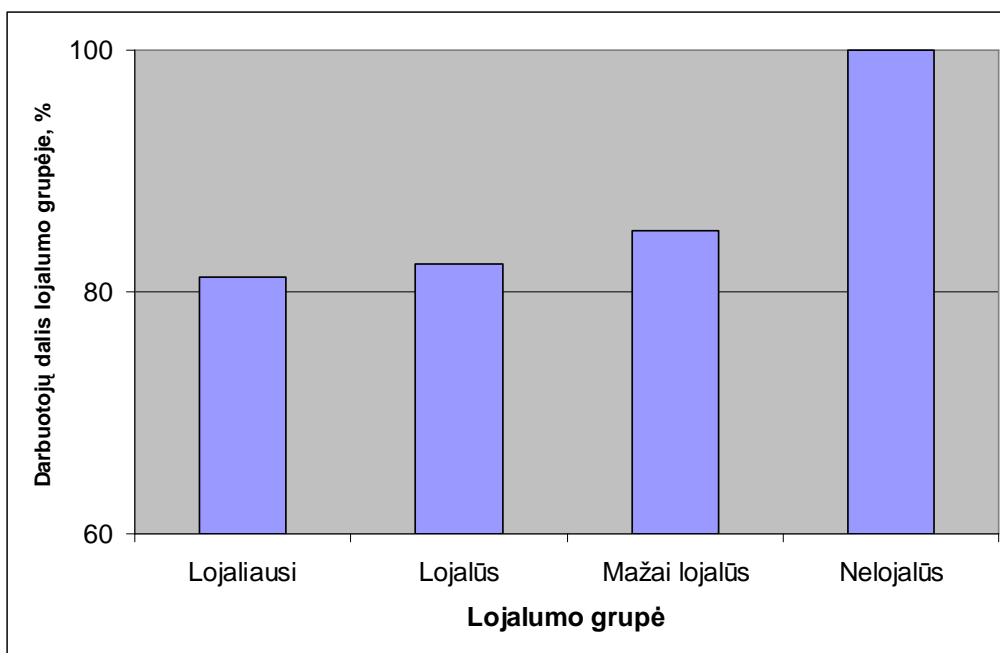
r_P - Spearman'o koreliacijos tarp darbuotojų lojalumo ir ypatingai stiprios orientacijos į atlyginimą koeficiento reikšmė;

Šaltinis: sudaryta autoriaus

24 pav. Atlyginimo dydžio įtakos lojalumui organizacijoje „N“ tyrimo schema

Pagal šią tyrimo schemą iš pradžių įvertinama bendra organizacijos darbuotojų dalis, kuriai materialinis aspektas yra svarbus. Toliau, remiantis darbuotojų požiūriu į atlyginimo kaip motyvuojančios priemonės svarbą, išskiriama organizacijos darbuotojų dalis, kuri į atlyginimą yra orientuota ypatingai stipriai. Galiausiai nustatomas ypatingai stipriai į atlyginimą orientuotų darbuotojų pasiskirstymas pagal lojalumo grupes ir apskaičiuojama darbuotojų lojalumo koreliacija su motyvacinė atlyginimo dydžio svarba.

Organizacijos „N“ darbuotojų dalis, kuriems piniginis aspektas yra svarbus, nustatytas užduodant klausimą: „Ką jums reiškia darbas šioje organizacijoje“. Tyrimas parodė, kad 85% darbuotojų vienu iš galimų atsakymo variantų nurodė „Gauti garantuotą pastovų atlyginimą“. Tai rodo ženklią bendrą atlyginimo svarbą organizacijos darbuotojams, kas leidžia laikyti atlyginimo dydį būtina sąlyga formuojant darbuotojų lojalumą. Tačiau ištyrus svarbos pasiskirstymą tarp lojalumo grupių, paaiškėjo, kad šio aspekto reikšmė skirtingoms lojalumo grupėms yra nevienoda (25 pav.).

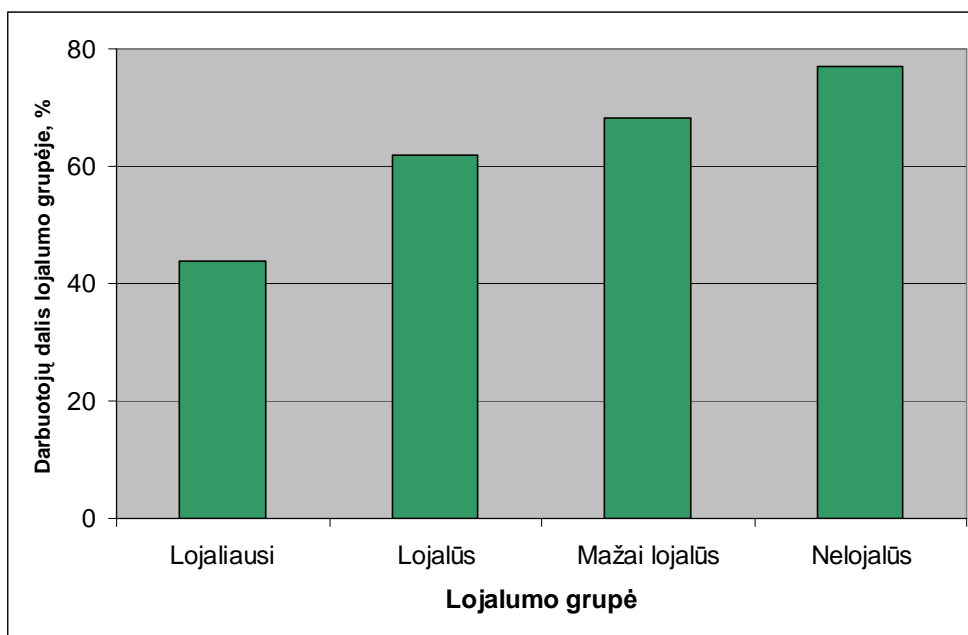


Šaltinis: sudaryta autoriaus

25 pav. Piniginio aspekto svarbos pasiskirstymas tarp lojalumo grupių organizacijoje „N“

25 paveiksle matyti, kad šiuo požiūriu santykinai mažiausia darbuotojų dalis priklauso *Lojaliausių* darbuotojų grupei. Mažėjant lojalumui, pastebimas darbuotojų, kuriems atlyginimo dydis yra svarbus, augimas ir ši dalis pasiekia absoliutinę vertę *Nelojalių* darbuotojų grupėje.

Ypatingai stiprią orientaciją į atlyginimo dydį turinti darbuotojų dalis nustatyta respondentų nuomonės į svarbiausias motyvines priemones tyrimo pagalba. Tyrimo metodas yra pateiktas 7 PRIEDE. Paaiškėjo, kad ši darbuotojų dalis sudaro didesnę pusę (63%) visos organizacijos narių. Ištyrus ypatingai stiprią orientaciją į atlyginimo dydį turinčių respondentų pasiskirstymą pagal lojalumo grupes, nustatyta analogiška tendencija kaip ir piniginio aspekto svarbos pasiskirstymo atveju: (26 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

26 pav. Ypatingai stipriai orientuotų į atlyginimo dydį organizacijos „N“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lojalumo grupes

Paveiksle matyti, kad darbuotojų orientacija į atlyginimą turi polinkį augti proporcingai lojalumo mažėjimui. Tuo remiantis galima teigti, kad kuo darbuotojas lojalesnis organizacijai, tuo yra mažesnis motyvacinis atlyginimo dydžio poveikis. Šio teiginio patvirtinimui nustatysime koreliciją tarp darbuotojų lojalumo ir požiūrio į motyvacinę atlyginimo dydžio svarbą ypatingai stipriai orientuotų į atlyginimą darbuotojų tarpe

Gauta *Spearman*'o koreliacijos koeficiento reikšmė:

$$r_p = 0.08$$

Gautas rezultatas rodo labai silpną koreliacinę ryšį tarp darbuotojų lojalumo ir atlyginimo dydžio svarbos. Tai leidžia manyti, kad darbuotojų lojalumo formavimui nepakanka vien piniginės motyvacijos. Jei apjungsime šiuos samprotavimus su ankstesniais tyrimo rezultatais, nurodančiais kad didžiajai daugumai darbuotojų piniginis aspektas yra svarbus, gausime 3 hipotezės patvirtinimą.

Ištirus respondentų grupę, kuriai piniginis aspektas nėra svarbus, paaiškėjo, kad ją sudaro vos 6% organizacijos „N“ darbuotojų. Nustatyta, kad šios grupės sudėtis yra mišri amžiaus, pareigų ir darbo stažo prasme, tačiau didžiąją jos dalį sudaro moteriškos lyties respondentai. Vienareikšmiškai pagrindiniu motyvuojančiu dirbti veiksniu ši grupė nurodė vadovavimo stilių, prioritetą teikdama tokioms vadovo savybėms kaip teisingumas, pagarba, tolerancija ir atsakomybė. Apibendrinant šį rezultatą, galima teigti, kad, kad iš principo lojalų darbuotoją, neakcentuojantį piniginės motyvacijos svarbos teoriškai šios organizacijos kontekste galima turėti moteriškame kolektyve, įdiegus atitinkamus vadovavimo principus. Tačiau didelės ir mišrios organizacijos atveju ši galimybė nėra įmanoma.

3.3 Organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių įvertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė organizacinės kultūros aspektų (tradicijų ir kolektyvinio klimato), vadovavimo stiliaus ir piniginės motyvacijos įtaką organizacijos darbuotojų lojalumui. Rezultatų analizės metu pasitvirtino dvi iš trijų keltų su šiais aspektais susijusių hipotezių. Trumpai pareizumuosime hipotezių tikrinimo rezultatus.

1 hipotezė: *Organizacijos patrauklumą jos nariams įtakoja organizacinė kalba, pasireiškianti per neformalius darbuotojų santykius organizacinės elgsenos ir tradicijų rėmuose.*

Ši hipotezė nepasitvirtino nes neegzistuoja reikšmingos priklausomybės tarp organizacijoje puoselėjamų tradicijų ir organizacinio klimato, taip pat priklausomybės tarp kolektyvinio klimato ir organizacijos darbuotojų lojalumo. Abiem atvejais tarp šių aspektų nustatytos labai silpnos koreliacijos.

Nors didžiąją organizacijos darbuotojų dalį sudaro lojalūs darbuotojai (bendra *Lojaliausių ir lojalių* darbuotojų dalis organizacijoje yra 62%), gerus santykius su kolegomis bei vadovais kaip dirbti motyvuojantį veiksni organizacijoje aukštai vertina vos 15% darbuotojų. 36% organizacijos narių šį veiksni vertina vidutiniškai, tačiau nei viena iš šių grupių kolektyvinio klimato nesieja su organizacijos tradicijomis. Kitaip tariant, puoselėjamos tradicijos nedaro įtakos, vienijant kolektyvą ir stiprinant jo ryšį su organizacija.

2 hipotezė: *Vadovavimo stilius stiprina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos tik tuo atveju, kai lyderio personalinė ir pozicinė galia tarpusavyje nekonfrontuoja.*

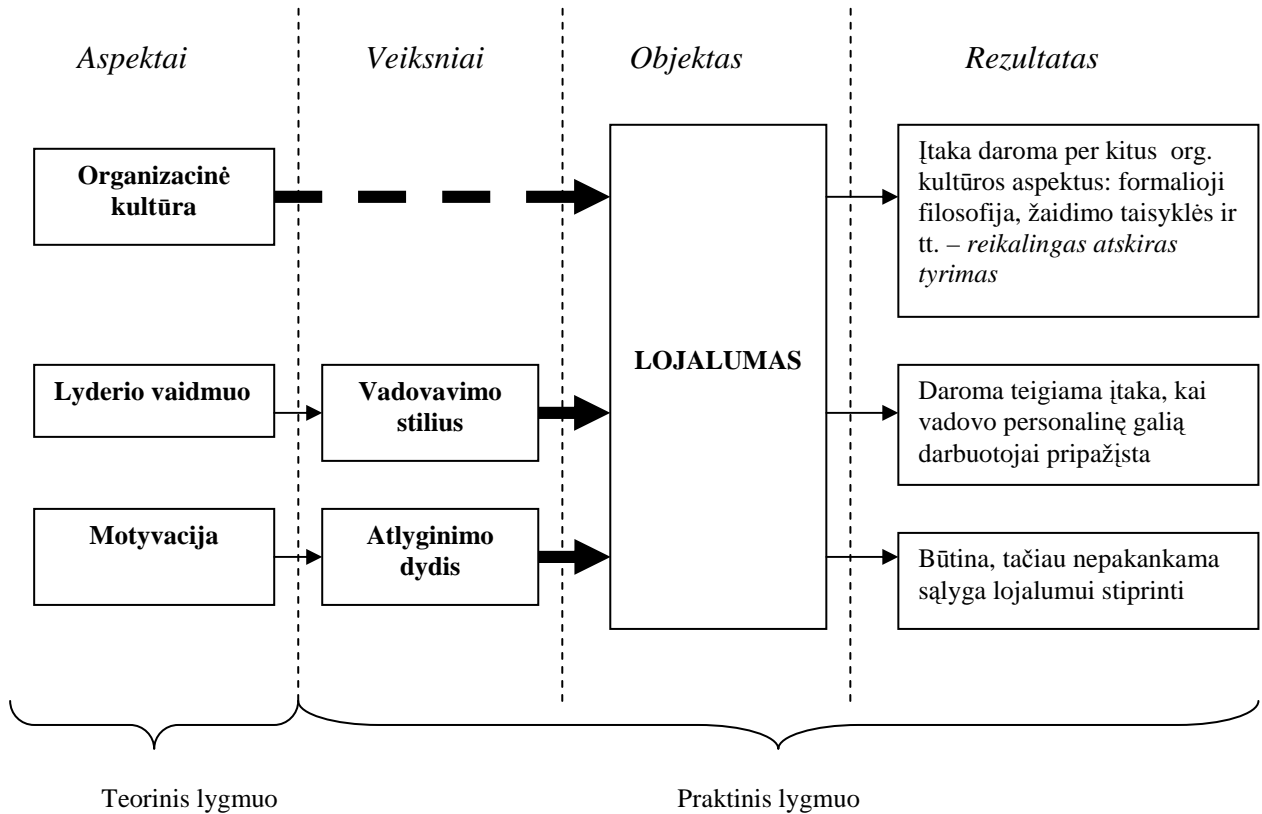
Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė tarp vadovo pozicinės ir personalinės galios vadovavimo stiliaus motyvuojamoje darbuotojų grupėje ir mažai reikšminga šių aspektų priklausomybė vadovavimo stiliaus nemotyvuojamoje grupėje. Ryškus koreliacijos koeficientų skirtumas 0.48 ir 0.21 parodo, kad teigiamą įtaką darbuotojų lojalumui labiau daro tie vadovai, kurie ne tik suteikia galimybę išsakyti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus, bet ir priima kritiką. Nepriimantys kritikos vadovai darbuotojų yra labiau vertinami neigiamai (neturintys personalinės galios) ir jų įtaka darbuotojų lojalumui yra mažiau pozityvi.

3 hipotezė: *Atlitinkamas atlyginimo dydis yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga darbuotojų lojalumo formavimui.*

Ši hipotezė pasitvirtino, nenustačius reikšmingos priklausomybės tarp darbuotojų, ypatingai orientuotų į atlyginimo dydį, lojalumo ir požiūrio į atlyginimą kaip svarbiausią motyvacinę priemonę. Tyrimas parodė, kad 85% organizacijos „N“ narių atlyginimo dydis yra svarbus. Taip pat nustatytas šio aspekto svarbos augimas proporcingai lojalumo mažėjimui. Tai leidžia daryti išvadą, kad norint pasiekti kuo aukštesnį lojalumo organizacijoje lygį, yra būtinos papildomos priemonės. Organizacijoje „N“ nustatyta maža (apie 6%) darbuotojų dalis, kuriems atlyginimo dydis kaip lojalumo veiksnys apskritai nėra reikšmingas. Labiausiai motyvuojančiu veiksmu ši

grupė įvardino vadovavimo stilių, nurodydama tokias vadovo savybes kaip teisingumas, pagarba, tolerancija ir atsakomybė, kas dar labiau sustiprina teiginį, kad siekiant darbuotojų lojalumo nepakanka vien piniginės motyvacijos.

Pabaigai pateiksime empiriškai patikrintą organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių modelį (27 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

27 pav. Organizacijos darbuotojų lojalumui įtaką darančių veiksnių modelis

Apibendrinami gautą darbuotojų lojalumo veiksnių modelį, konstatuojame, kad organizacinės kultūros poveikiui nustatyti reikalingas papildomas tyrimas, paliečiant daugiau su šiuo veiksniu susijusių aspektų: formaliąją filosofiją, nustatytas žaidimo taisykles, priimtas reikšmes it kt. (rem. Schein, 2002). Vadovas, pasižymintis tokiomis savybėmis, kaip gebėjimu priimti kritiką, tolerancija, pagarba, daro teigiamą įtaką darbuotojų prisirišimui prie organizacijos. Taip pat vien piniginės motyvacijos atitinkamo atlyginimo forma nepakanka, norint turėti lojalų darbuotoją.

IŠVADOS

1. Literatūros analizė parodė, kad darbuotojo lojalumas organizacijai - tai mainų principu paremtas ryšys, skatinantis laisvanoriškai paklusti organizacijos vertybinėms normoms, tuo pačiu motyvuojantis maksimizuoti savirealizaciją patikėtoje veiklos sferoje, tikintis gauti už tai visapusišką organizacijos įvertinimą.
2. Literatūros analizės pagrindu nustatyti trys pagrindiniai darbuotojų lojalumo veiksniai- organizacinė kultūra, lyderio vaidmuo ir motyvacija kaip lygiaverčių mainų tarp darbuotojo ir organizacijos išraiška.
3. Sudarytas empirinių lojalumo veiksnių tyrimo modelis, kuriame organizacinės kultūros poveikis organizacijos darbuotojų lojalumui nagrinėjamas organizacinio klimato ir organizacijos tradicijų aspektu. Lyderio įtaka lojalumui vertinama, tiriant vadovavimo stilių. Tiriant motyvacijos poveikį darbuotojų lojalumui, apsiribojama atlyginimo dydžiu kaip materialinės motyvacijos forma.
4. Aukščiausias darbuotojų lojalumas nustatytas 2 metų stažo darbuotojų grupėje. Naujai priimti organizacijos darbuotojai neturi išankstinės nelojalumo nuostatos, o augant darbo stažui, pastebima lojalumo mažėjimo tendencija.
5. Tyrimu nustatyta, kad organizacinė kultūra, pasireiškianti per puoselėjamas tradicijas, nedaro reikšmingos įtakos kolektyviniam klimatui ir nedidina darbuotojo prisirišimo prie organizacijos.
6. Tyrimas parodė, kad vadovavimo stilius daro teigiamą įtaką lojalumui tik tuo atveju, kai darbuotojai ne tik suvokia vadovo pozicinę galią, tačiau ir pripažįsta personalinę galią, pasireiškiančią teisingumo, pagarbos, tolerancijos, atsakomybės ir sugebėjimo priimti kritiką būdu.
7. Nustatyta, kad darbuotojų orientacija į atlyginimo dydį auga proporcingai lojalumo mažėjimui. Be to atitinkamas atlyginimas yra atraminė, tačiau ne vienintelė sąlyga, siekiant darbuotojų lojalumo.
8. Kadangi darbuotojų lojalumas didesni stažą, tuo pačiu ir o patirtį turinčių darbuotojų tarpe yra linkęs mažėti, šiems darbuotojams turi būti sudaromos individualios lojalumo skatinimo programos, išanalizavus ir atsižvelgus į atskirus kiekvieno darbuotojo poreikius.

S U M M A R Y

The theme relevance and necessity of its decision. While companies are competing in product and services markets and strive for more effective results of their activities, along with customer and consumer loyalty, organizational loyalty plays an increasingly important role. Scientists of the Western world have evaluated financial loss of organizational loyalty deficiency, which is also a concern of Lithuanian companies. This work focuses not on the losses of organization related to organizational disloyalty but rather to the aspects determining employee attachment to the organization. The research is devoted to the disclosure of aspects impacting employee attachment to the company.

The object of search work - factors of organizational loyalty.

The goals of the work:

1. Disclose employee loyalty conception.
2. Distinguish the main factors of employee loyalty.
3. Compose empirical loyalty research model.
4. Perform empirical evaluation of employee loyalty model and evaluate loyalty factors.

The main results of the research. Analysis of the loyalty conception by various authors highlighted three major factors determining organizational loyalty – corporate culture, role of the leader and motivation. Looking at the impact of corporate culture through the influence of company traditions on the communal climate, it was discovered that company traditions are of no importance to informal employee relations and at the same time, neither to employee attachment to organization. The role of the leader was explored through dualistic management style impact on loyalty, taking into account match of positional and personal powers of the manager. It was found that only managers who's personal powers tend to be recognized by employees make a positive influence to employee loyalty. Employees name justice, tolerance and ability to accept criticism as the most appreciated personal features of a manager. Evaluating salary range as a motivational factor, it was established that salary growth influence is becoming more important proportionally to loyalty decline, though it is impossible to reach high employee loyalty level neglecting this aspect.

The structure and largeness of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 74 pages, including 7 charts and 27 pictures. The list of literature consists of 47 sources.

LITERATŪRA

Moksliniai literatūros šaltiniai:

1. BOTES J.A. (2008) Customer loyalty and employee enthusiasm: an eclectic paradigm for strategic sales improvement at MB Silicon Systems, Dissertation, Johannesburg, 2008, 256 p.
2. BRENDINSKIJ A. (2007) Мотивация при выборе работы как основа лояльности вашего персонала; Безопасность для всех, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.12], prieiga per internetą: <http://www.sec4all.net/motivation.html>.
3. BUČIŪNIENĖ I. (1996) Personalo motyvavimas: *mokomoji knyga*, Kaunas Technologija 76 p. ISBN-9986-13-343-X.
4. BUELOW T. (2002) Employee loyalty & retention strategies, [Interaktyvus], Manpower, Pristatymas, [žiūrėta 2008.10.30], prieiga per internetą: https://brc.manpower.com/BRC/files?name=Employee_Loyalty_Webinar.pdf;
5. CHAPMAN A. (2001) Frederik Herzberg's motivation and hygiene factors, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2009.01.29], prieiga per internetą: <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>.
6. CHAPMAN A. (2001) J Stacey Adams – equity theory and job motivation, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2009.01.30], prieiga per internetą: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>.
7. CHARSKIJ K.V. (2007) Жертва лояльности, „Деловой Петербург“, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.26], prieiga per internetą: www.loyalty-expert.ru.
8. DOMINIAK V. (2004) Измерение лояльности: действующая модель, “Персонал-Микс” №2, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.13], prieiga per internetą: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm107.html>.
9. FISHER R. (2003) Rewarding employee loyalty: *an organizational justice approach*, “International Journal of Organisational Behaviour”; Vol 8 (3); p 486-503.
10. FORREST D.J. (1999) Employer attitude. The foundation of employee retention; [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2008.10.25]; prieiga per internetą: www.keepemployees.com/WhitePapers/attitude.pdf.
11. FULLER J.B., HESTER K., BARNETT T., FREY L., RELEYA C., BEU D. (2006) Perceived external prestige and internal respect: *New insights into the organizational identification process*, Sage publications, “Human relations”, Vol. 59, Issue 6, p 815-846.
12. GARMAJEVA S. (2002) Лояльность банковского персонала проблема: регулирование, “Персонал микс” №1, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.13], prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2002-1/18.shtml>.
13. GEORGE J.M., JONES G.R. (2005) Understanding and managing organizational behaviour, Pearson Education International, IV edition, 656p.

14. GREENBEG J. (2005) Managing behavior in organizations, Pearson Prentice Hall, IV edition, 510p.
15. HIAM A. (2003) Motivational management:inspiring you pepole for maximum performance, Amacom books, 292p.
16. IZOTOV V. (2004) Лояльность персонала, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.11], prieiga per internetą: www.loyalty-expert.ru.
17. JANSSENS M. (2001) Developing a culturally synergic approach to international human resource management, Straipsnis, "Journal of world Business", Vol. 36, Issue 4; p.429-451.
18. KALABIN A. (2006) Как развить лояльность персонала, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.13], prieiga per internetą: www.loyalty-expert.ru.
19. KARECKAITĖ D. (2005) Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje, VUKHF, [Interaktyvus], Straipsnis [žiūrėta 2008.04.12], prieiga per internetą: www.ebiblioteka.net/resursai.
20. KEHR H.M (2004) Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition, Straipsnis, "Academy of management rewiev", Vol. 29, Issue 3, p. 479-499.
21. KEMPTON J. (1995) Human Resource Management and Development – Current Issues and Themes, London, Macmillan Press Ltd, 227 p.
22. KIGER P.J. (2006) Power of the individual, Straipsnis, "Workforce management", February, p. 23-27.
23. KORNEJEVA I. (2008) Лояльность персонала, „Амплуа-Брокер“ [Interaktyvus]; Straipsnis, [žiūrėta 2008.04.12], prieiga per internetą: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/loyalnost/>.
24. KOVACH K.A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers; "Business Horizons", September-October, Vol.30, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.08.30], prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com>.
25. MAGURA M.I. (1998) Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество, "Управление персоналом", №11/98; [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.11.05], prieiga per internetą: www.loyalty-expert.ru.
26. MARTIŠIUS S.A., VAIČIŪNAS G.P. (2001) Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams: *teorija ir metodai*, Šiaulių universitetas, Šiauliai, 244 p.
27. MOKŠIN V. (2003) Ką ir kaip veikia vadovai, „Vadovas ir pasaulis“ [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2008.04.23], prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3f8fa11ce4dfac>.
28. MURAŠOV M. (2007) Оцениваем лояльность, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2008.04.13], prieiga per internetą: <http://www.hr-ua.com/articles/530/#more-530>.

29. NARIJAUSKAS V. (2006) Ar jūsu OK (Organizacijos kultūra) yra O.K., [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2008.04.19], prieiga per internetą: www.zebra.lt/verslas.
30. NAUS F., VAN ITERSON A., ROE R. (2007) Organizational cynicism: *extending the exit, voice, loyalty and neglect model of employees response to adverse conditions in the workplace*, SAGE Publications, "Human relations", Vol. 60, Issue 5, p 683-718.
31. NIEHOFF B.P., MOORMAN N.H., BLAKELY G., FULLER J. (2001) The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty of a Downsizing Environment, Sage publications, "Group & Organization Management", Vol. 23, No 1, p 93-113.
32. PUNCHEVA P. (2008) The Role of Corporate Reputation in the Stakeholder Decision-making Process, Sage publications, "Business and Society", Vol. 47, No.3, p 272-290.
33. RAO A. (2006) The Tao of Loyalty: winning with employees, Sage publications, London, 257p.
34. ROBBINS S.P. (2001) Organizational behavior, 9th ed., New-Jersey, Prentice-Hall Inc, 643p. ISBN 0-13-016680-4.
35. ROSSI J.F. (2000) Report on employee retention. Why do employees stay with a company?, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2008.10.29], prieiga per internetą: <http://members.surfbest.net/jfrossi@isp.com/subs/ersr.pdf>.
36. SAKALAS A. (2003) Personalo vadyba, Vilnius, Margi raštai, 296p. ISBN 9986-09-254-X.
37. SCHEIN E. (2002) Организационная культура и лидерство: построение эволюция совершенствование, Санкт-Петербург, Питер, 335p.
38. SNEŽKO S. (2007) Историческая трансформация вертикальных неформальных отношений как фактора влияния на лояльность персонала, „Государственное управление. Электронный вестник“, Leidimas Nr.13, p. 9.
39. SVERKE M., GOSLINGA S. (2003) The Consequences of Job Insecurity for Employers and Unions: *Exit, Voice and Loyalty*; SAGE, London, „Economic and Industrial Democracy“, Vol.24, Issue 2, p 241-270.
40. TAYLOR S., BEECHLER S., NAPIER N (1996) Toward an integrative model of Strategic International Human Resource Management, [Straipsnis], "Academy of Management Review", 1996, Vol. 21, Issue 4, p. 959-985.
41. TIETJEN M.A. & MYERS R.M. (1998) Motivation & job satisfaction, Straipsnis, "Management Decision", Vol. 36, No.4, p.226-231.
42. URBONAVIČIŪTĖ I. (2005) Esė apie lojalumą, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.12], prieiga per internetą: www.vaiciulis.lt.
43. VIGODA E. (2001) Reactions to organizational politics: *A cross-cultural examination in Israel and Britain*, Sage publications, "Human relations", Vol. 54, Issue 11. p 1481- 1518.

Informaciniai literatūros šaltiniai:

1. DONSKIS L. (2005) Ar Lietuva patiria lojalumo krizę, „Bernardinai.lt“; Interneto dienraštis [Interaktyvus], Straipsnis [žiūrėta 2008.04.12], prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/28710>;
2. “Skillsoft” (2006), Employee loyalty- and its effect on retention, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2008.11.03], prieiga per internetą: <http://www.skillsoft.com/emea/news/research.asp>.
3. Statistiniai modeliai; Matematika geografijoje II dalis, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2009.04.15], prieiga per internetą: <http://www.kc.gf.vu.lt/Paskaitos/MK/2-StatistineAnalyze.ppt>.
4. “TNS_Gallup” (2005) Lietuvos darbuotojų lojalumas- mažiausias Baltijos šalyse, Pranešimas spaudai, [Interaktyvus], Straipsnis, [žiūrėta 2007.10.11], prieiga per internetą: www.tns-gallup.lt.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Anketos turinys.....	80
2 PRIEDAS Darbuotojų lojalumo grupių vertinimo metodas.....	83
3 PRIEDAS Darbuotojų požiūrio į organizacijos tradicijas vertinimo metodas.....	84
4 PRIEDAS Kolektyvinio klimato reikšmingumo vertinimo metodas.....	85
5 PRIEDAS Vodovavimo stiliaus kaip dirbti motyvuojančio veiksnio vertinimo metodas	86
6 PRIEDAS Personalinės vadovo galios vertinimo metodas.....	87
7 PRIEDAS Ypatingai stiprią orientaciją į atlyginimo dydį turinčių darbuotojų vertinimo metodas.....	88

Anketos turinys

Laba diena, Ugnius Jurgelevičius, Vilniaus universiteto magistrantas atlieka tyrimą, kurio tikslas nustatyti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų lojalumui. Anketa yra anoniminė, tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinti. Labai prašome jūsų sąžiningai atsakyti į anketoje pateikiamus klausimus.

1. Ar didžiuojatės, dirbdami šioje organizacijoje?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip • Iš dalies • Laikausi neutralios pozicijos • Nesididžiuoju • Visiškai nesididžiuoju
2. Šioje organizacijoje dirbate, nes: (pažymėkite tris Jums svarbiausius veiksnius)	<ul style="list-style-type: none"> • Patinka darbas, tenkina darbo sąlygos • Iš įpratimo • Geras kolektyvas • Tai stabiliai veikianti organizacija, besirūpinanti savo darbuotojais • Dirbti šioje organizacijoje laikoma prestižu • Padirbėjus šioje organizacijoje, lengviau konkuruoti darbo rinkoje • Sunku pakeisti darbą, kai nestabili ekonominė aplinka • Kita
3. Ar sutiktumėte nusižengti asmeniniams principams, jei tai padėtų geriau atstovauti organizacijos interesus?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikrai taip • Labiau taip, nei ne • Labiau ne, nei taip • Ne • Nežinau, sunku pasakyti
4. Veiksniai, kurie labiausiai jus motyvuoja dirbti: (Nurodykite 3 iš pateiktų variantų)	<ul style="list-style-type: none"> • Socialinės garantijos • Vadovavimo stilius • Dalyvavimas sprendimų priėmime • Atlyginimo dydis • Informacijos ir komunikacijos naudojimosi galimybės
5. Ką jums reiškia darbas šioje organizacijoje? (Pažymėkite visus tinkančius atsakymus)	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybę gauti garantuotą pastovų atlyginimą • Galimybę save realizuoti • Galimybę gilinti žinias profesinėje srityje • Galimybę kilti karjeros laiptais • Galimybę dirbti prestižinį darbą • Galimybę dirbti draugiškoje aplinkoje
6. Ar jūsų įmonėje darbuotojai yra supažindinami su įmonės istorija (kada įkurta, kaip vystėsi, keitėsi ir t.t.?)	<ul style="list-style-type: none"> • Taip, įmonės istorija jiems nuolat akcentuojama • Darbuotojams yra pateikiama pakankamai informacijos apie įmonės istoriją • Su įmonės istorija visada supažindinami nauji darbuotojai • Darbuotojams palikta pasirinkimo teisė- jei norės, susižinos • Ne, nesupažindinami, nes manau, kad tai nėra svarbu
7. Ar jūsų įmonėje yra puoselėjamos tradicijos?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip • Iš dalies • Ne

1 PRIEDAS (Tęsinys)

8. Kurios motyvavimo priemonės jums atrodo svarbiausios? (pažymėkite tris tinkančius atsakymus)	<ul style="list-style-type: none"> • Atlyginimo dydis • Premijos • Karjera • Galimybė tobulėti savo veiklos srityje • Įdomus darbas • Saviraiškos galimybė • Pagarba • Pripažinimas už profesinius nuopelnus • Saugumas • Geri santykiai su vadovais 			
9. Kokios vertybės yra akcentuojamos jūsų įmonėje? (Kiekvienos vertybės svarbą įvertinkite 4 balų sistemoje)	Labai vert.	Vidutiniškai vert.	Šiek tiek vert.	Nevertinamos
Darbštumas, Pareiškumas, Pagarba kolegoms, Profesionalumas, Mandagumas, Atsakomybė prieš įmonę, Atsakomybė prieš klientus, Atsakomybė prieš visuomenę, Lygybė, Lojalumas, Sąžiningumas				
10. Ar jums yra aiški organizacijos misija?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip • Iš dalies • Ne 			
11. Ar šios organizacijos diegiamos vertybės atitinka jūsų asmenines vertybes?	<ul style="list-style-type: none"> • Labai atitinka • Dauguma atitinka • Iš dalies atitinka • Mažai atitinka • Neatitinka 			
12. Ar jūs turite galimybę išsakyti savo nuomonę vadovybei, pasiūlyti savo idėjų?	<ul style="list-style-type: none"> • Taip • Iš dalies • Ne 			
13. Ar jūsų vadovai atsižvelgia į Jūsų nuomonę, priimant tam tikrus sprendimus organizacijoje?	<ul style="list-style-type: none"> • Visada • Dažnai • Kartais • Labai retai • Niekada 			
14. Jei nesutinkate su vadovų sprendimais, ar jūs turite galimybę pareikšti savo kritišką nuomonę?	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijoje yra „atvirų durų politika“ • Yra dėžutė/ el. Paštas el paštas kritikai, pasiūlymams ir pan. • Teoriškai galimybės yra, praktiškai niekas to nedaro, nes vadovai nemėgsta kritikos • Geriau savo nuomonę pasilaikyti sau ir nieko nedaryti • Galima išreikšti kritišką nuomonę, tačiau niekas į tai nereaguoja • Kita (įrašyti) 			
15. Išrikiuokite nuo 1 iki 8 pagal svarbą jūsų nuomone savybes, kuriomis turi pasižymėti vadovas?	Teisingumas, Pagarba žmogui, Tolerancija, Atsakomybė Tvirtas charakteris, Profesionalumas, Įspūdinga išvaizda, Glaudus ryšys su darbuotojais			

1 PRIEDAS (Tęsinys)

16. Jūs pats esate:	<ul style="list-style-type: none">• Vadovas• Eilinis darbuotojas
17. Jūsų lytis	<ul style="list-style-type: none">• Vyras• Moteris
18. Jūsų darbo stažas čioje organizacijoje:	<ul style="list-style-type: none">• Iki 6 mėn• 6-12 mėn• 1-2 metai• 2-5 metai• 5-10 metų• Daugiau nei 10 metų
19. Jūsų amžius	<ul style="list-style-type: none">• 18-25 metai• 26-35 metai• 36-45 metai• 46 ir daugiau

Dėkoju už atsakymus

Darbuotojų lojalumo grupių vertinimo metodas

Anketos klausimas	Kintamieji	Atsakymai ir kintamųjų reišmės
1. Ar didžiuojatės, dirbdami šioje organizacijoje?	X	1= "Taip" 2= "Iš dalies" 3= "Neutralus" 4= "Ne" 5= "Visiškai ne"
3. Ar sutiktumėte nusižengti asmeniniams principams, jei tai padėtų geriau atstovauti organizacijos interesus?	Y	1= "Tikrai taip" 2= "Labiau taip, nei ne" 3= "Labiau ne, nei taip" 4= "Ne" 5= "Nežinau, sunku pasakyti"

Vertinimo kriterijus:

$$Z = X + Y$$

Galimos vertinimų Z reikšmės:

Z= 2 – *Lojaliausių* darbuotojų grupė; absoliutus didžiavimasis organizacija; besalygiškas sutikimas nusižengti principams vardan organizacijos;

Z= 3 arba Z= 4 – *Lojalių* darbuotojų grupė;

Z= 5 arba Z= 6 – *Mažai lojalių* darbuotojų grupė;

Z= 7 arba Z= 8 – *Nelojalių* darbuotojų grupė; Menkas dižiavimasis organizacija; Nesutikimas nusižengti nuosaviems principams.

Darbuotojų požiūrio į organizacijos tradicijas vertinimo metodas

Anketos klausimas	Kintamieji	Atsakymai ir kintamųjų reikšmės	Išvestinės reikšmės A' ir B'
7. Ar Jūsų organizacijoje puoselėjamos įmonės tradicijos?	A	1= Taip 2=Iš dalies 3= Ne 4= Negaliu atsakyti	A'= 2; jei A= 1 arba 2 A'= 1; jei A= 3 arba 4
6. Ar Jūsų įmonėje darbuotojai supažindinami su įmonės istorija? (Kada įkurta, kaip vystėsi, keitėsi ir tt.)	B	1= Taip, įmonės istorija jiems nuolat akcentuojama; 2= Darbuotojams yra pateikiama pakankamai informacijos apie įmonės istoriją; 3= Su įmonės istorija visada supažindinami nauji darbuotojai; 4= Darbuotojams palikta pasirinkimo teisė- jei norės, susižinos; 5= Ne, nesupažindinami, nes manau tai nėra svarbu;	B'= 1; jei B= 1 B'= 0; jei B= 2 arba 3 B'= -1; jei B= 4 arba 5

Požiūrio į organizacijos tradicijas vertinimo kriterijus:

$$\left\{ \begin{array}{l} C = A' + B', \text{ jei } B' \geq 0; \\ C = 0, \text{ jei } B < 0. \end{array} \right.$$

Komentaram:

- 1) Darbuotojo požiūrį į organizacijos tradicijas sudaro dvi dedamosios- informuotumas ir vertinimas.
- 2) 7 anketos klausimas parodo darbuotojo informuotumą apie tradicijas organizacijoje.
- 3) 6 anketos klausimas atskleidžia tradicijų vertinimą per požiūrį į įmonės istoriją.

Yra daroma *prielaida*- respondentas negali vertinti tradicijų, jeigu jų nėra, arba jis jų nežino.

Galimos vertinimų C reikšmės:

- C= 3 - Tradicijos egzistuoja ir yra vertinamos;
- C= 2 - Tradicijos egzistuoja bet mažai vertinamos;
- C= 1 - Tradicijos neegzistuoja, nors būtų vertinamos;
- C= 0 - Tradicijos neegzistuoja, nes nevertinamos, arba apie jas nežinoma.

Kolektyvinio klimato reikšmingumo vertinimo metodas

Anketos klausimas	Kintamieji	Atsakymai ir kintamųjų reikšmės	Išvestinės reikšmės A' ir B'
2. Šioje organizacijoje dirbate, nes: (pažymėkite tris svarbiausius veiksnius)	D	1= Patinka darbas, tenkina darbo sąlygos 2=Iš įpratimo 3= Geras kolektyvas 4= Tai stabiliai veikianti organizacija, besirūpinanti savo darbuotojais 5= Dirbti šioje organizacijoje laikoma prestižu 6= Padirbėjus šioje organizacijoje, lengviau konkuruoti darbo rinkoje 7= Esant netabiliai ekonominei situacijai, sunku pakeisti darbą 8= Kita	D'= 1; jei D= 3 D'= 0; jei D≠ 3
5. Ką jums reikia darbas šioje organizacijoje? (pažymėkite visus tinkančius atsakymus)	E	1= Galimybę gauti pastovų garantuotą atlyginimą 2= Galimybę save realizuoti 3= Galimybę gilinti žinias profesinėje srityje 4= Galimybę kilti karjeros laiptais 5= Galimybę dirbti prestižinį darbą 6= Galimybę dirbti draugiškoje aplinkoje	E'= 1; jei E= 6 E'= 0; jei E≠ 6
8. Kokios motyvavimo priemonės jums atrodo svarbiausios (pažymėkite tris tinkančius atsakymus)	F	1= Atlyginimas 2= Premijos 3= Karjeros galimybės 4= Galimybę tobulėti savo veiklos srityje 5= Įdomus darbas 6= Saviraiškos galimybės 7= Pagarba 8= Pripažinimas už profesinius nuopelnus 9= Saugumas 10= Geri santykiai su vadovais 11= Geri santykiai su bendradarbiais	F'= 2; jei F= 10 ir F=11 F'= 1; jei F= 10 arba 11 F'= 0; jei F≠ 10 ir F≠ 11

Vertinimo kriterijus:

$$G = D' + E' + F'$$

Komentaras:

Darbuotojas tuo teikia didesnę reikšmingumą kolektyviniam klimatui, kuo didesnė kintamųjų suma.

Galimos vertinimų G reikšmės

G=3 arba G=4 - Aukštas reikšmingumas;

G=2 - Vidutinis reikšmingumas;

G=1 - Žemas reikšmingumas;

G=0 - nulinio reikšmingumo.

Vadovavimo stiliaus kaip dirbti motyvuojančio veiksnio vertinimo metodas

Anketos klausimas	Kintamieji	Atsakymai ir kintamųjų reikšmės	Išvestinės reikšmės J' ir K'
4. Veiksniai, kurie jus labiausiai motyvuoja dirbti (Nurodykite tris iš pateiktų variantų)	J	1= Socialinės garantijos 2=Vadovavimo stilius 3= Dalyvavimas sprendimų priėmime 4= Atlyginimo dydis 5= Informacijos ir komunikacijos naudojimosi galimybės	J'= 1; jei J= 2
8. Kokios motyvavimo priemonės jums atrodo svarbiausios (pažymėkite tris tinkančius atsakymus)	K	1= Atlyginimas 2= Premijos 3= Karjeros galimybės 4= Galimybę tobulėti savo veiklos srityje 5= Įdomus darbas 6= Saviraiškos galimybės 7= Pagarba 8= Pripažinimas už profesinius nuopelnus 9= Saugumas 10= Geri santykiai su vadovais 11= Geri santykiai su bendradarbiais	K'= 1; jei K= 10

Vertinimo kriterijus:

$$L = J + K$$

Galimos vertinimų L reikšmės:

L= 2 – vadovavimo stilius darbuotojus motyvuoja stipriai;

L= 1 - vadovavimo stilius darbuotojus motyvuoja vidutiniškai;

L= 0 - vadovavimo stilius darbuotojus motyvuoja silpnai arba visai nemotyvuoja.

Personalinės vadovo galios vertinimo metodas

Anketos klausimas	Galimi atsakymai	Personalinės galios vertinimas:	Vertinimo reikšmė H
14. Jei nesutinkate su vadovų sprendimais, ar jūs turite galimybę pareikšti savo kritišką nuomonę?	1. “Organizacijoje yra atvirų durų politika”	Pilnai pripažįstama	H=1
	2. “Yra dėžutė, el. paštas kritikai ir pasiūlymams”	Dalinai pripažįstama	H = 2
	3. “Teoriškai galimybės yra, bet praktiškai niekas to nedaro, nes vadovai nemėgsta kritikos”	Nepripažįstama	H = 3
	4. “Geriau savo nuomonę pasilaikyti sau ir nieko nedaryti”		
	5. “Galima išreikšti kritišką nuomonę, tačiau į tai niekas nereaguoja”		

Vertinimų H aiškinimas:

H=0 – darbuotojas nebijo atvirai reikšti kritiškos nuomonės vadovui, tikėdamasis sulaukti konstruktyvios diskusijos. Vertinama kaip visiškas personalinės galios pripažinimas;

H = 1 – darbuotojas gali reikšti kritiką, tačiau vengia tai daryti atviru būdu. Vertinama kaip dalinis personalinės galios pripažinimas;

H = 2 – darbuotojas nenori, nedrįsta ar kitaip neranda reikalo reikšti kritikos, bijodamas būti nesuprastas arba nubaustas. Vertinama kaip vadovo personalinės galios nepripažinimas.

Ypatingai stiprią orientaciją į atlyginimo dydį turinčių darbuotojų vertinimo metodas

Anketos klausimas	Kintamieji	Atsakymai ir kintamųjų reikšmės	Išvestinės reikšmės M' ir N'
4. Veiksniai, kurie jus labiausiai motyvuoja dirbti (Nurodykite tris iš pateiktų variantų)	M	1= Socialinės garantijos 2=Vadovavimo stilius 3= Dalyvavimas sprendimų priėmime 4= Atlyginimo dydis 5= Informacijos ir komunikacijos naudojimosi galimybės	M'= 1; jei M= 4
8. Kokios motyvavimo priemonės jums atrodo svarbiausios (pažymėkite tris tinkančius atsakymus)	N	1= Atlyginimas 2= Premijos 3= Karjeros galimybės 4= Galimybę tobulėti savo veiklos srityje 5= Įdomus darbas 6= Saviraiškos galimybės 7= Pagarba 8= Pripažinimas už profesinius nuopelnus 9= Saugumas 10= Geri santykiai su vadovais 11= Geri santykiai su bendradarbiais	N'= 1; jei N= 1 arba 2 N'= 2; jei N= 1 ir 2

Vertinimo kriterijus:

$$P = M' + N'$$

Galimos vertinimų P reikšmės:

P= 3 arba P=2 darbuotojas į atlyginimą orientuotas ypatingai stipriai;

P = 1 darbuotojas į atlyginimą orientuotas vidutiniškai;

P = 0 darbuotojas į atlyginimą neorientuotas.