

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

EDITA VERŽBAVIČIŪTĖ

MAGISTRINIS DARBAS

ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJA SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

EDITA VERŽBAVIČIŪTĖ

MAGISTRINIS DARBAS

ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJA SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU

Darbo vadovas _____
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)
(parašas) _____
Darbo įteikimo data _____
Registracijos Nr. _____
Darbo įvertinimas _____
(data, įvertinimas, komisijos
pirmininko parašas)

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
SANTRAUKA.....	5
IVADAS.....	6
1. ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Organizacijos klimato samprata ir jį įtakojantys veiksniai.....	9
1.2. Darbuotojų lojalumo samprata ir jį įtakojantys veiksniai.....	19
1.3. Organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo ryšys teoriniu aspektu.....	25
2. ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	28
2.1. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu Lietuvoje ir užsienyje atlikti tyrimai.....	28
2.2. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelis.....	37
3. ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMO TYRIMAS.....	40
3.1. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo metodika.....	40
3.2. UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	46
3.3. UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo rezultatų įvertinimas.....	58
IŠVADOS.....	61
PASIŪLYMAI.....	62
SANTRAUKA (anglų kalba).....	63
LITERATŪRA.....	64
1 PRIEDAS Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo anketa.....	71
2 PRIEDAS Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelis.....	75
3 PRIEDAS Empirinio tyrimo duomenys.....	76
4 PRIEDAS Empirinio tyrimo duomenų skaičiavimai.....	81

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Organizacijos klimato sampratos analizė.....	9
2 lentelė D.Koys ir T.De Cotiis (1991) organizacijos klimato dimensijos.....	12
3 lentelė Organizacijos klimata nusakantys veiksniai.....	15
4 lentelė Lojalumo sampratos analizė.....	20
5 lentelė Darbuotojų lojalumą įtakoiantys veiksniai.....	24
6 lentelė Įvairių mokslininkų darbuotojų lojalumo tematika atliktų tyrimų išvados.....	31
7 lentelė Įvairių mokslininkų organizacijos klimato tematika atliktų tyrimų išvados.....	34
8 lentelė Įvairių mokslininkų darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato sąryšio tematika atliktų tyrimų išvados.....	36
9 lentelė Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu empirinio tyrimo gauti rezultatai.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos klimato tipai.....	13
2 pav. Organizacijos klimato veiksniai.....	16
3 pav. Organizacijos klimata įtakoiantys veiksniai.....	17
4 pav. Sampratų darbuotojų lojalumas ir darbuotojų ištikimybė nelygybė.....	21
5 pav. Darbuotojų lojalumo formavimosi principai bei organizacijos klimata įtakoiantys.....	23
6 pav. Darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato įtakojančių veiksnių teorinis modelis.....	26
7 pav. Darbuotojų segmentų pasiskirstymas pagal šalis, proc.....	29
8 pav. TRI*M darbuotojų lojalumo indeksas.....	30
9 pav. LR Žemės Ūkio Rūmų mikroklimato būklė, 2008 m.....	33
10 pav. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelis.....	38
11 pav. Palankų organizacijos klimata įtakoiantys veiksniai.....	47
12 pav. Palankių organizacijos klimato veiksnių analizė.....	47
13 pav. Nepalankų organizacijos klimata įtakoiantys veiksniai.....	50
14 pav. Nepalankių organizacijos klimato veiksnių vertinimas.....	51
15 pav. Organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ klimatas.....	52
16 pav. Darbuotojų lojalumą įtakoiantys veiksniai.....	53
17 pav. Darbuotojų segmentai UAB „C&D Style“ ir UAB „X“.....	54
18 pav. UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimato vertinimas pagal darbuotojų segmentus.....	55
19 pav. UAB „C&D Style“ darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių vertinimas pagal darbuotojų segmentus.....	57
20 pav. UAB „X“ darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių vertinimas pagal darbuotojų segmentus.....	57
21 pav. Darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių vertinimas pagal darbuotojų segmentus.....	58
22 pav. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu empirinis modelis.....	60

SANTRAUKA

RAKTINIAI ŽODŽIAI: organizacija, organizacijos klimatas, organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai, darbuotojų lojalumas, darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai.

Kiekvienos organizacijos pagrindas yra joje dirbantys žmonės, nuo jų veiklos priklauso visos organizacijos efektyvumas. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, kurios veiklą sąlygoja palankus organizacijos klimatas. Palankaus organizacijos klimato nauda pasireiškia didėjančiu darbuotojų lojalumu.

Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas. Organizacijos klimato įtakos darbuotojų lojalumui tyrimai ir jo gauti rezultatai – tai atspirties taškas planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio efektyvumo.

Tyrimo objektas – organizacijos klimato sąsaja su darbuotojų lojalumu.

Darbo tikslas - įvertinti organizacijos klimato sąsają su darbuotojų lojalumu.

Darbo uždaviniai:

1. Nustatyti organizacijos klimatai įtakojančius veiksniai.
2. Nustatyti darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksniai.
3. Sukurti darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato įtakojančių veiksnių tyrimo modelį.
4. Įvertinti organizacijos UAB "C&D Style" ir UAB „X“ organizacijų klimato sąsają su darbuotojų lojalumu.

Buvo nustatyta, jog tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo vyrauja tiesioginis ryšys.

Esant palankiam organizacijos klimatui formuojasi šie darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji.

Darbo struktūra: Darbas susideda iš įvado, trijų pagrindinių dalių ir išvadų. Viso darbą sudaro 70 puslapių, 9 lentelės ir 22 paveikslai, 63 literatūros šaltiniai.

IVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būdai. Kiekvienos organizacijos pagrindas yra joje dirbantys žmonės, nuo jų veiklos priklauso visos organizacijos efektyvumas. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, kurios veiklą sąlygoja palankus organizacijos klimatas. Tačiau tai yra sudėtingas daug žinių ir gebėjimų reikalaujantis darbas. Palankaus organizacijos klimato nauda pasireiškia didėjančiu darbuotojų lojalumu.

Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas. Personalo valdymo konsultantų teigimu, vidutinė darbuotojų kaita Lietuvos įmonėse siekia daugiau nei 35 proc. Rinkos tyrimais įrodyta, jog lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje yra vos penktadalis.

Organizacijos klimato įtakos darbuotojų lojalumui tyrimai ir jo gauti rezultatai – tai atspirties taškas planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio efektyvumo.

Problemos ištyrimo lygis. Autoriai F. Landy, (1985), W. Glick (1985), M. Baer (2003), M. Patterson (2005), S. Wright (2005), K. Martin (2006), J. Balsienė (2006), J. Kunnanatt (2007), D. Hakonsson (2008) ir daugelis kitų nagrinėjo organizacijos klimato fenomeną.

Vieni pirmųjų autorių, kurie atliko organizacijos klimato tyrimą J. Campbell (1970), H. Sims, (1975, p. 19-38), P. Muchinsky (1976, p. 371-392), R. Ireland (1978, p. 3-10), F. Landy (1985), D. Koys (1991, p. 265-285), CH. Simons (1997), A. Furhnam (1999), C. Fey (2001), E. Mok (2002, p. 1-39), šio tyrimo rezultatai buvo labai svarbūs tolesniai organizacijos klimato analizei.

Na o L. W. Porter (1974), J. Ball (1987), Anderson G. (1991), P. C. Kirby (1992), J. Blase (1997), H. Gortner (1997), V. Ratkevičienė (1999), L. Šimanskienė (2000), M. Roehling (2000), S. H. Rainy (2003), D. Therkelsen (2003) analizavo darbuotojų lojalumo sąvoką.

G. Anderson (1991, p. 120-130), P. C. Kirby (1992), Therkelsen D. (2003, p. 120-129) ir kiti išskiria pagrindinius darbuotojų lojalumo organizacijai formavimosi principus, kurie palengvina darbuotojų lojalumo vertinimą.

Tačiau organizacijos klimato sąsaja su darbuotojų lojalumu yra nepakankamai atskleidžiama, beveik neatliekama sisteminių tyrimų šiuo klausimu. Todėl organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sąsajos atskleidimas yra aktualus uždavinys, kurio rezultatai gali padėti spręsti organizacijų vadybos problemas.

Tyrimo objektas – organizacijos klimato sąsaja su darbuotojų lojalumu.

Darbo tikslas - įvertinti organizacijos klimato sąsają su darbuotojų lojalumu.

Darbo uždaviniai:

5. Nustatyti organizacijos klimatai įtakojančius veiksniai.
6. Nustatyti darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksniai.
7. Sukurti darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato įtakojančių veiksnių tyrimo modelį.
8. Įvertinti organizacijos UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimato sąsają su darbuotojų lojalumu.

Tyrimo hipotezės:

Pirma hipotezė – Vyraujant palankiam organizacijos klimatui susiformuoja šie darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji.

Antra hipotezė - Darbuotojų segmentui – lyderiai, visi darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai yra svarbūs.

Tyrimo metodai. Analizuojant organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo teorinius aspektus darbe buvo naudota lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcija, dedukcija.

Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas — anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė (matematinio, statistinio apdorojimo metodai, naudojantis SPSS programa), kurie įgalino nustatyti sąsają tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo bei juos susisteminti, sudaryti klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo modelį.

Darbo praktinė reikšmė

1. Sudaryta organizacijos klimatai ir darbuotojų lojalumą analizuojanti empirinio tyrimo anketa, kuria galėtų naudotis kiekviena organizacija siekianti iširti savo organizacijos klimatai.
2. Išanalizuota sąsaja tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo padės organizacijos vadovui išlaikyti gerus, kompetentingus, atsakingus ir atsidadavusius organizacijai darbuotojus. Taip pat padės pasiekti kuo geresnių veiklos rezultatų.
3. Remiantis atliktais tyrimais sudarytas UAB „C&D STYLE“ ir UAB „X“ klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo modelis, kurio pagalba organizacijose vyraus tik teigiamas organizacijos klimatas bei padidės darbuotojų lojalumas.

Darbo teorinė reikšmė

1. Atlikta įvairių autorių organizacijos klimato sampratos interpretacijų analizė, kuri leido išskirti šios sampratos apibūdinimo ribotumus bei suformuluoti apibendrinantį organizacijos klimato apibrėžimą.
2. Teoriškai pagrįstas organizacijų klimato ir darbuotojų lojalumo sąsaja.
3. Empiriniu tyrimu įvertinta organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sąsaja, kurios pagalba galima spręsti apie organizacijos personalą.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Analizuojant organizacijos klimato teorinius aspektus dažnai organizacijos klimatas tapatinamas su organizacijos kultūra. Taip pat analizuojant darbuotojų lojalumo teorinius aspektus didžiausias dėmesys yra skiriamas vartotojų lojalumui, o ne darbuotojų.

Darbo struktūra

Pirmoje dalyje „ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI“ nagrinėjamos organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sampratos interpretacijos. Pateikiami organizacijos klimata ir darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai. Apibrėžiamas ryšys tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo.

Antroje dalyje „ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ aprašomi atlikti darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato tyrimai, sukuriamas teorinis modelis, kurio pagalba vyks tolimesnis organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimas.

Trečiojoje dalyje bus atliekamas UAB „C&D STYLE“ ir UAB „X“ organizacijų klimato ir darbuotojų lojalumo sąsajos vertinimas. Charakterizuojamos organizacijos, kuriose bus atliekamas organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo empirinis tyrimas. Supažindinama su empirinio tyrimo metodika. Analizuojami atlikti tyrimai bei pateikiami rezultatai.

Naudota literatūra. Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, įvairiais straipsniais bei empiriniais tyrimais. Peržvelgti įvairūs moksliniai žurnalai, analizuoti straipsniai organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo tema. Empirinio tyrimo duomenų šaltinis yra anketinė darbuotojų apklausa.

1. ORGANIZACIJOS KLIMATO IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojamos įvairių autorių organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sampratos interpretacijos. Pateikiami organizacijos klimatą ir darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai. Apibrėžiamas ryšys tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo.

1.1. Organizacijos klimato samprata ir jį įtakojantys veiksniai

Daugelis autorių F. Landy, (1985), W. Glick (1985), M. Baer (2003), M. Patterson (2005), S. Wright (2005), K. Martin (2006), J. Balsienė (2006), J. Kunnanatt (2007), D. Hakonsson (2008) ir daugelis kitų nagrinėjo organizacijos klimato fenomeną.

Sąvoką "organizacijos klimatas" jau galima rasti 1939 m. K. Lewin, R. Lippitt ir R. K. White darbuose. Sąvoką "klimatas" vieni pirmųjų pradėjo tirti E. Porchand, J. Gillmer, B. Schnider, J. Barttled ir kiti (Guščinskienė, J., 2002).

Tačiau įvairūs autoriai organizacijos klimatą įvardina skirtingai, nėra vieningos organizacijos klimatą apibūdinančios sampratos, t.y. autoriai charakterizuodami tą pačią charakteristiką skirtingai ją įvardija. Todėl organizacijos klimato sampratos analizei buvo pasirinkti tokie veiksniai apibūdinantys organizacijos klimatą: santykiai su organizacijos nariais, vidinė aplinka bei psichologinės sąlygos. Jų pagalba galima ištirti, kokius pagrindinius aspektus pabrėžė didžioji dalis autorių (1 lentelė).

1 lentelė

Organizacijos klimato sampratos analizė

Organizacijos klimato samprata	Autorius, (Šaltinis)	Veiksniai apibūdinantys organizacijos klimato sampratą		
		Santykiai su organizacijos nariais	Vidinė aplinka	Psichologinės sąlygos
Klimatas yra tam tikros organizacijos ir jos padalinių suvokiamų atributų rinkinys, kuris išryškėja iš elgesio su organizacijos ir jos padalinių nariais bei aplinka.	D. Helbrigei; J.W. Slocum. (J. M. Ivancevich ir kt., 1977, p. 130)	+	+	
Organizacijos klimatas - tai bendras jos narių supratimas ir jausmai, kuriuos sukelia organizacijos kultūra.	W. L. French, G.H. Kast ir I. E. Rosenweig (J.E.Rosenzweig ir kt, 1985, p. 531)	+		+

Organizacijos klimato samprata	Autorius, (Šaltinis)	Veiksniai apibūdinantys organizacijos klimato sampratą		
		Santykiai su organizacijos nariais	Vidinė aplinka	Psichologinės sąlygos
Tai yra psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.	A. Augustinaitis (Augustinaitis, 2003, p.18)	+		+
Tai visuma psichologinių sąlygų, darančių įtaką efektyviai komandinei veiklai, produktyvumui, asmenybės raidai, darbuotojų gyvenimo kokybei.	I. Beniušienė, J. Vveinhardt, G. Merkys, M. Dromantas (Beniušienė, 2005, p. 39)	+		+
Tai santykinai pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas: jį patiria nariai, jis daro įtaką jų elgesiui ir gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis.	A. Zableckienė (Zableckienė, 2005, p. 38)		+	
Elementų rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir turi įtakos motyvacijai ir elgesiui.	C. F. Fey, P. W. Beamich (Organizational climate similarity and performance, 2007)	+		
Tai atmosfera darbe, pasitenkinimas darbu, bendradarbiavimo ypatumai, asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas, įmonės tikslų ir plėtros perspektyvų aiškumas visų lygių įmonės darbuotojams.	Personalo valdymo sprendimai, 2007	+		+
Organizacijos vidinis klimatas suvienija organizacinio bendravimo svarbiausias savybes: tikslus, apdovanojimų sistemą, vadovavimo stilius ir kitus veiksnius.	A. Furnham (Corporate climate questionnaire: a new multi- dimensional and international instrument, 1998)	+		
	Viso:	7	2	4

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įvairiais literatūros šaltiniais

Iš 1 lentelės pastebima, jog kiekvienas autorius organizacijos klimatą supranta savaip ir vyrauja labai įvairios organizacijos klimato sampratos. Daugelis autorių vieną iš pagrindinių veiksnių, kuris apibūdina organizacijos klimatą įvardino santykius su organizacijos nariais. Taip pat nemaža dalis autorių teigė, jog psichologinių sąlygų pagalba galima apibūdinti organizacijos klimatą.

Išanalizavus įvairių autorių pateiktus organizacijos klimato apibrėžimus, galima teigti, jog **organizacijos klimatas – visuma psichologinių sąlygų, darančių įtaką santykiams su organizacijos nariais.**

Vieni pirmųjų autorių, kurie atliko organizacijos klimato tyrimą J. Campbell (1970), H. Sims, (1975, p. 19-38), P. Muchinsky (1976, p.371-392), R. Ireland (1978, p. 3-10), F. Landy (1985), D. Koys (1991, p. 265-285), CH. Simons (1997), A. Furhnam (1999), C. Fey (2001), E. Mok (2002, p. 1-39).

Kiekvienas autorius pateikė vis skirtingas organizacijos klimato dimensijas. A. Furhnam (1999) pateikė devynias dimensijas: struktūros, atsakomybės, apdovanojimo, pavojaus, šilumos, palaikymo, standarto, konflikto ir tapatumo (Furhnam, A., 1999). Autorių R. Kahn (1964), G. Litwin ir R. Stringer (1968), B. Schneider, F. Bartlett (1968) darbuose rasta šios keturios bendros organizacijos klimato dimensijos: savarankiškumo dimensija, struktūros dimensija, atlygio dimensija ir parama (šiluma ir palaikymas) (Campbell, J., 1970).

Na o N. Anderson (1998) išskyrė keturias dimensijas: vizija, bendras saugumas, orientacija į užduotį ir inovacijos palaikymas (Anderson, N., 1998, p. 236).

Išanalizavus įvairių autorių pateiktas klimato dimensijas paaiškėjo, jog pačios svarbiausios ir įvairių autorių darbuose dažniausiai besikartojančios yra šios:

- 1) *savarankiškumo* dimensija įvertina darbo vietoje jaučiamą spaudimą ir kaip organizacijos vadovybė akcentuoja aukštus darbo atlikimo standartus;
- 2) *struktūros dimensija* nustato kaip individas suvokia vadovybę;
- 3) *atlygio dimensija* nustato, kiek darbuotojams yra aiški paaugštinimo politika, bendroji organizacijos politika, struktūra ir darbo funkcijos;
- 4) *rizikos dimensija* nustato organizacijos vadovų priimamų sprendimų rizikos laipsnį;
- 5) *nuoširdumo dimensija* aprašo komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, norą priimti ir įgyvendinti pavaldinių idėjas;
- 6) *paramos dimensija* apibūdina, kaip vadovai konsultuoja, moko darbuotojus;
- 7) *toleravimo ir konfliktų dimensijos* apibrėžia kaip respondentas suvokia bendradarbius ir kitus organizacijos žmones
- 8) *darbo standartų dimensija* nurodo, ar organizacijos vadovai supažindina darbuotojus su jų tiesioginiu darbu, ar jiems aiškios užduotys.

D. Koys ir T. DeCotiis (1991) taip pat atliko daugelio jau atliktų organizacijos klimato tyrimų turinio analizę, kurią panaudojo kurdami savo organizacijos klimato aštuonių dimensijų skalę: savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos (Koys, D., 1991, p. 265-285). Rezultatai pateikiami 2 lentelėje.

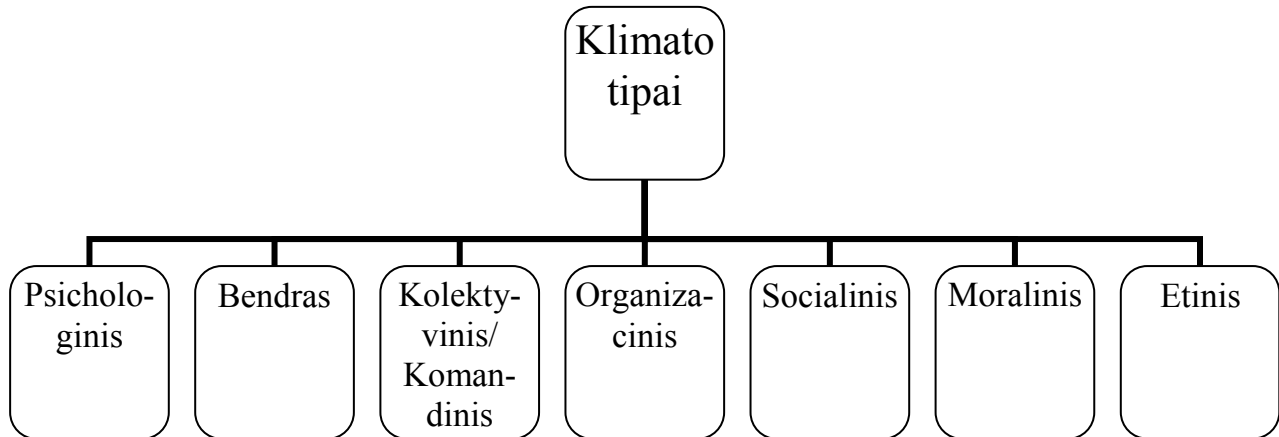
D.Koys ir T.De Cotiis (1991) organizacijos klimato dimensijos

D.Koys ir T.De Cotiis išvestinės organizacijos klimato dimensijos	Kitų organizacijos klimato tyrėjų dimensijos pavadinimas literatūroje	D.Koys ir T.De Cotiis išvestinės organizacijos klimato dimensijos	Kitų organizacijos klimato tyrėjų dimensijos pavadinimas literatūroje
Savarankiškumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Savarankiškumas (Cummings, 1965; Dieterly, Schneider, 1974; Garson, Aderman, 1970; Schneider, Barlett, 1970; Campbell 1970; Forehand, 1968). ▪ Vadovavimo artimumas (Kahn, 1964; Frederichen, 1968). ▪ Individuali atsakomybė (Litwin, Striger, 1968; Litwin, Stringer, 1978; Lawler, Hall, Oldham, 1974; Muchinsky, 1976). ▪ Vadovo struktūros inicijavimas (Kahn, 1964; Frederichen, 1968). ▪ Orientacija į užduotį (Anderson, 1998). 	Palaikymas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palaikymas (Campbell, 1970; Schneider, 1968; Patterson, 2005). ▪ Vadovo dėmesys (Dieterly, 1975) ▪ Vadovo darbo palengvinimas (Johnson, 1976; Payne, 1975; Patterson, 2005). ▪ Vadovo psichologinis atstumas (Johnson, 1976; Payne, 1975). ▪ Hierarchinė įtaka (Johnson, 1976; Payne, 1975). ▪ Vadovybės supratimas (Schneider, 1974; Litwin, Stringer, 1968; Campbell, 1970). ▪ Palaikanti organizacinė aplinka (Baer, 2003). ▪ Bendras saugumas (Anderson, 1998).
Sanglauda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darnumas (Morse, 1970; Friedlander, 1969). ▪ Konfliktas (Payne, 1975; Litwin, Stringer, 1968; House, 1971). ▪ Vieningumas (Schneider, 1968) ▪ Grupės bendradarbiavimas, draugiškumas ir šiltumas (Muchinsky, 1976; Patterson, 2005). ▪ Socialumas (Kahn, 1964). 	Pripažinimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys (Steers, 1977). ▪ Augimo ir paaukštinimo galimybė (Cummings, 1965; Dieterly, 1975). ▪ Apdovanojimo–bausmės santykis (Litwin, Stringer, 1968; Steers, 1977; Campbell, 1970).
Pasitikėjimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artumas, lyginant su abejingumu (Friedlander, 1969). ▪ Pasitikėjimas lyderiu (Friedlander, 1969; Patterson, 2005). ▪ Vadovų abejingumas (Friedlander, 1969). ▪ Vadovų pasitikėjimas (Friedlander, 1969). ▪ Atvirumas (Friedlander, 1969). 	Sąžiningumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apdovanojimų sistemos sąžiningumas ir objektyvumas (House, 1971). ▪ Apdovanojimo orientacija (Patterson, 2005). ▪ Paaukštinimo skaidrumas (La Follette, 1975). ▪ Politikos skaidrumas (House, 1971). ▪ Altruizmas ▪ Egalitarizmas
Įtampa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darbo įtampa (La Follette, 1975; House, 1971). ▪ Vaidmens perkrova, vaidmens konfliktas, vaidmens neaiškumas (Litwin, Stringer, 1968). ▪ Orientacija į laiką (Morse, 1970). ▪ Pasiekimų pabrėžimas (Steers, 1977; Andrews, 1967). ▪ Darbo standartai (Cawsey, 1973). ▪ Rezultatų įvertinimas (Cummings, 1965). ▪ Produkcijos akcentavimas (Halphin, 1962). 	Inovacijos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovacijos (Frederichen, 1968; Johnson, 1976; Payne, 1975; Anderson, 1998). ▪ Organizacijos lankstumas (Johnson, 1976; Payne, 1975; Steers, 1977). ▪ Impulsyvumas (Lawler, Hall, Oldham, 1974). ▪ Saugumas lyginant su rizika (Litwin, Striger, 1968; La Follette, 1975). ▪ Iššūkis ir rizika (Sims, 1975; Payne, 1975). ▪ Orientacija į ateitį (Steers, 1977; Lawler, Hall, Oldham, 1974). ▪ Vizija (Anderson, 1998).

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis KOYS, D., (1991); ANDERSON, N. (1998), BAER, M., (2003); PATTERSON, M. (2005).

Pateikus organizacijos klimato dimensijas svarbu susipažinti kokie išskiriami klimato tipai organizacijoje.

Daugelis autorių pateikia įvairius organizacijos klimato tipus, tačiau pagrindiniai organizacijos klimato tipai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Organizacijos klimato tipai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis FURHNAM A. (1999); ШЕПЕЛЬ В. (1984); PARKER Ch.(2003); MARTIN K., (2006).

Psichologinis klimatas. Psichologinis klimatas įvardinamas kaip visuma veiksnių, kurie atspindi darbo aplinką, apima organizacinius požymius, yra kognityviai įvertinamas ir apibūdinamas šių veiksnių reikšmės išraiška ir individualia reikšme (Baer, M., 2003, p. 47).

Tačiau J. Rousseau pateiktas psichologinio klimato apibūdinimas prieštarauja pirmajam. Ši tyrinėtoja teigia, jog psichologinis klimatas negali būti visuminis. Psichologinis klimatas – tai individualus savo aplinkos suvokimas (Furhnam, A., 1999).

Bei autorius Ch. Parker (2003) pabrėžia, jog psichologinis klimatas suvokiamas kaip individuali konstrukcija, apimanti asmens psichologiškai reikšmingą vidinę organizacinės struktūros, procesų, ir įvykių pateikimą. Psichologinio klimato suvokimas įgalina asmenį interpretuoti įvykius, numatyti galimas pasekmes, ir matuoti einančių veiksmų tinkamumą (Parker, Ch., 2003, p. 390).

Galima teigti, kad individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį kuriant šį suvokimą, kaip ir tiesioginė aplinka, kurioje šis individas – aktyvus veikėjas. Psichologinį klimatą formuoja veiksniai, apimantys individualius mastymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą, kultūrą ir socialinę sąveiką. Pasak autorės, jie neturi atitikti kitų individų suvokimo toje pačioje aplinkoje, kad būtų reikšmingi. Taigi artimiausia individo aplinka gali būti unikali ir nebūtinai individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį šiame suvokime.

Nagrinėjant *socialinį-psichologinį* klimatą, būtina atsižvelgti į mikroaplinką (materialinę bei dvasinę terpę) ir makroaplinką (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus ir moralines normas. Socialinis-psichologinis klimatas susidaro ir išivyrėja bendraujant ir veikiant. Taigi išryškėja žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, komandinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė. Be to, santykiams grupėje daug įtakos turi ir vadovas.

Bendrajį klimatą J. Rousseau apibūdina kaip individualų suvokimą kažkuriame formaliame hierarchijos lygmenyje (pvz., darbo grupė, skyrius, padalinys) (Furhnam, A., 1999). Bendras klimatas formuojamas remiantis individų naryste tam tikrame formalios arba neformalios organizacijos lygmenyje, t. y. šio lygmens bendras suvokimas

P. Noewen ir R. Loo (2004, p. 261), kad suprastų **komandinį** klimatą panaudojo individo ir organizacinio klimato sąvokas. Anot autorių yra būtinos trys sąlygos, kurios leistų efektyviai veikti komandiniam organizacijos klimatui:

1. asmenys turi veikti kartu;
2. asmenys turi turėti vieną arba daugiau bendrų tikslų, kurie iš karto nuteikia komandiniam darbui;
3. asmenys turi atlikti didelę dalį užduočių komandoje, kad išvystytų komandos narių vaidmenys.

G. Litwin ir R. Stringer (1968) (Fey, C., 2001) **organizacijos** klimatą apibrėžia kaip „elementų rinkinį, išmatuojamą darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir įtakoja motyvaciją bei elgesį“. Organizacijos klimatas susijęs su organizacijos bruožais, o psichologinis – su individualiais bruožais (lūkesčiais, požiūriais, elgesiu).

Organizacinį klimatą analizavo S. L. Wright (2005, p. 123-142), ji tyrė santykį tarp organizacinio klimato, socialinio palaikymo ir vienatvės organizacijoje. Gauti rezultatai patvirtina hipotezę, kad neigiamas emocionalus klimatas ir bendro palaikymo trūkumas nepalankiai daro įtaką darbuotojų vienatvės patirčiai.

Organizacinis klimatas ilgą laiką buvo laikomas svarbiu įmonės potencialą lemiančiu veiksniumi. Taip pat vienas iš esminių faktorių įtakojančių organizacinį efektyvumą (Kunnanatt, J., 2007, p.176).

Autoriai K. D. Martin ir J. B. Cullen (2006) pateikė, jog yra įvairių organizacijos klimato tipų ir vienas iš jų **etinis** (angl. ethical) klimatas, kuris susietas su nustatytomis normatyvinėmis organizacijų sistemomis. Pagrįstas darbo klimato apibrėžimu kaip 'psichologiškai reikšmingas ir suderintas' darbo vietos procedūrų ir praktinės veiklos klimatas. Etinis klimatas įvardinamas kaip "dominuojantis

suvokimas tipišku organizacinių praktinės veiklos ir procedūrų, kurios turi etišką turinį". (Martin, K., 2006, p. 175-194).

Na o autoriai M. Ambrose, A. Arnaud ir M. Scminke (2008) pateikia, jog etinis klimatas suvokiamas kai veiksmų sąveika, tarp to kas etiškai teisinga ir kaip etiškos problemos turi būti traktuojamos (sprendžiamos). Išanalizavus pagrindinius etinio klimato komponentus atsiskleidė trys skirtingi etiški klimatai: iki tradicinis, tradicinis ir po tradicinis. Šie etinio klimato tipai atsiskleidžia per darbuotojų moralinį išsivystymo lygį. Išskiriami trys moralinio išsivystymo lygmenys: egoizmas (iki tradicinis lygmuo), geranoriškumas (tradicinis lygmuo) ir principingumas (antitradicinis lygmuo) (Ambrose, M., 2008, p. 325).

Etinis klimatas yra kiekvieno organizacijos nario asmeninis supratimas (Ambrose, M., 2008, p. 325).

Organizacijos klimatui įtaką daro įvairūs veiksniai, vieni jų teigiamai veikia organizacijos klimatą, kiti priešingai, blogina jį ir organizacijos narius priverčia jausti nepasitenkinimą, juos supančia vidine aplinka.

Daugelis autorių išskiria šiuos organizacijos klimatą įtakančius veiksnius (Kasiulis, J., 2004):

- Organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
- Etinis klimatas – darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi.
- Grupių psichologinis klimatas – atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

3 lentelėje pateikti organizacijos klimatą nusakantys veiksniai bei kaip šie veiksniai pasireiškia organizacijoje. Išanalizavus šiuos veiksnius, galima sužinoti koks vyrauja organizacijoje klimatas.

3 lentelė

Organizacijos klimatą nusakantys veiksniai

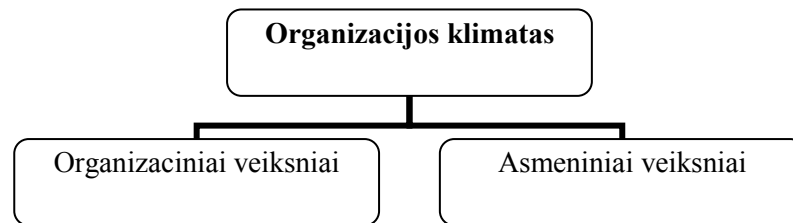
Veiksny	Veiksny pasireiškimas organizacijoje
Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera	Tai jausmai būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkrety darbuotojo adresu.
Atsakomybė	Priklausomai kaip atskirti darbuotojai prisiima arba neprisiima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus. Tai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.
Draugiškumas	Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą.

Veiksny	Veiksni pasireiškimas organizacijoje
Orientacija į taisykles	Kiekviena organizacija turi savo taisyklių ir procedūrų nusistovėjusią praktiką. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
Darbo įtampa	Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti spaudžiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.
Rutina	Kai kuri darbo specifika yra pastovi, jokie pokyčiai neįmanomi.
Iniciatyvumas darbe	Čia apibrėžiamas darbuotojams veikimo laisvės suteikimas arba jos neigimas.

Šaltinis: PALIDAUSKAITĖ, J. 2001. *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.

Kaip pastebima 3 lentelėje organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių. Ir juos valdyti yra gana sudėtinga.

Taip pat organizacijos klimatai veikia organizaciniai ir asmeniniai veiksniai (2 pav.).



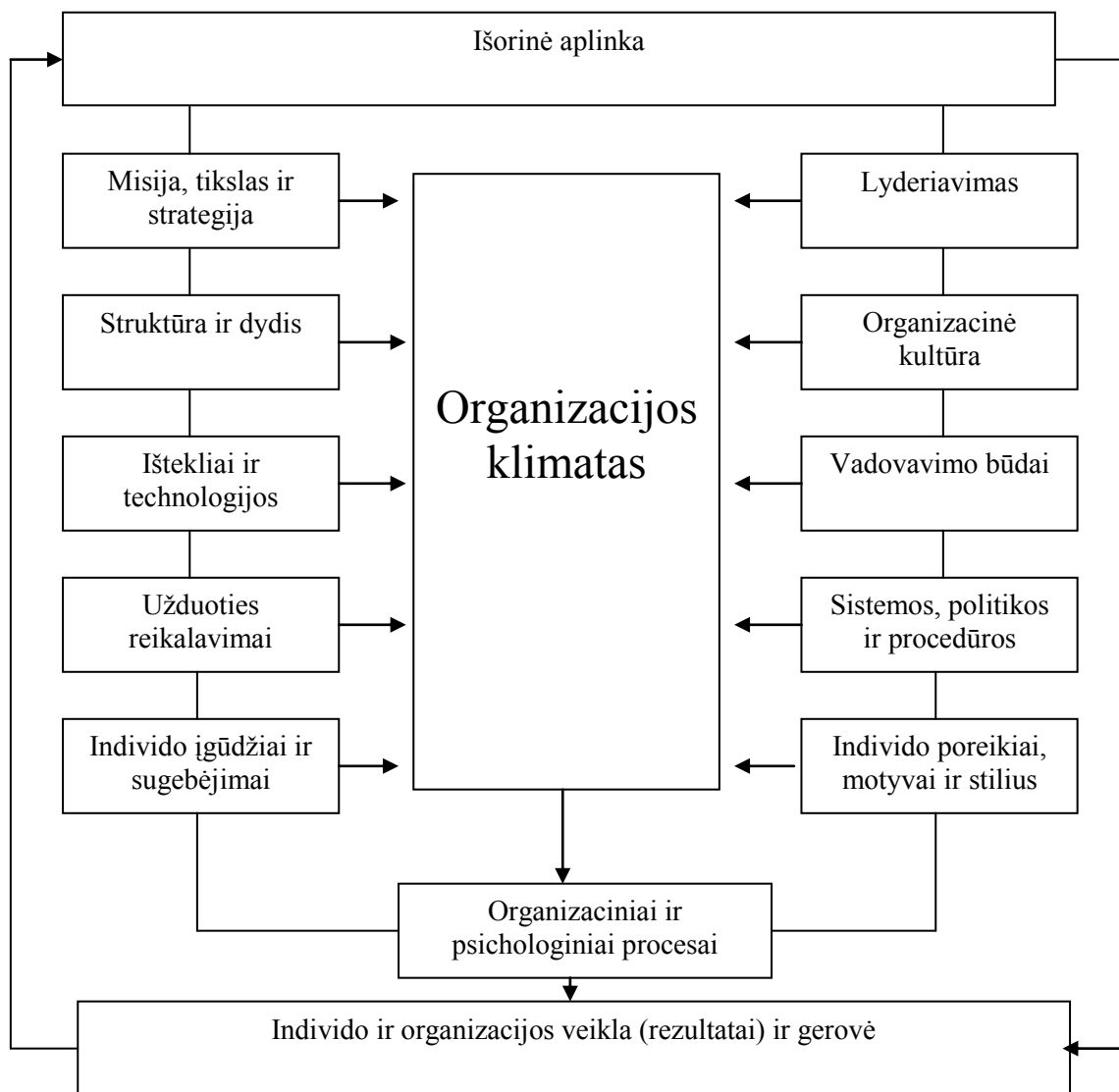
2 pav. Organizacijos klimato veiksniai

Šaltinis: ZABLECKIENĖ, A. 2005. *Psichologinis klimatas įmonėse. Reklamos ir marketingo idėjos*, Nr.3.

Organizaciniai veiksniai apima organizacijos centralizaciją, formalizaciją, technologiją, struktūrą, dydį ir t.t. O asmeniniai veiksniai apima lyderių ar vadovų elgesį ir vadovavimo stilių.

Organizacijos klimatui iš dalies daro įtaką santykis tarp to, kaip organizacijos nariai norėtų elgtis, ir to, kokią elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka (Zableckienė, A., 2005).

Išanalizavus įvairių autorių S. Isaksen (2001); R. Balsienė (2006); Hakonsson D. (2008); teiginius apie organizacijos klimatai įtakojančius veiksniai sudarytas 3 paveikslas, kuriame nurodyti pagrindiniai organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai (3 pav.).



3 pav. Organizacijos klimatą įtakojantys veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis S. ISAKSEN (2001); R. BALSIENĖ (2006); HAKONSSON D. (2008).

Organizacijos klimatas, veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos - organizacijos veiklos rezultatams. *Organizaciniai procesai* apima grupinį problemų sprendimą, komunikaciją ir koordinavimą organizacijoje. *Psichologiniai procesai* - tai darbuotoją mokymasis, kūrybiškumas, motyvacija ir išsipareigojimas. Šie komponentai daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklai ir rezultatams (Balsienė, R., 2006, p. 128).

Organizacija yra veikiamą išorinės aplinkos ir pati ją veikia. *Išorinė aplinka* - visuma išorinių faktorių, turinčių įtakos organizacijų funkcionavimui. Kiekvienos organizacijos veikla priklauso nuo politikos, darbo rinkos, ekonomikos bei kultūros ypatybių. Išorinė aplinka skirstoma į du lygius (Snieskienė, G., 2009):

- makroaplinką – veiksnius, darančius įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams subjektams. Makroaplinka apjungia ekonominius, politinius–teisinius, socialinius–kultūrinius, mokslinius–technologinius, gamtinius veiksnius;

- pramonės rinkos aplinką – veiksnius, būdingus konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje funkcionuoja organizacija. Pramonės rinkos aplinka dažniausiai apima konkurentus, tiekėjus ir vartotojus.

Individo ir organizacijos veikla (rezultatai) ir gerovė yra sukuriami produktai/paslaugos ar kitaip išreiškiami rezultatai. Jie parodo organizacijos ir atskirų jos narių pastangas ir laimėjimus. Tai platesnis organizacijos kontekstas, veikiantis jos klimatą (Balsienė, R., 2006, p. 129).

Lyderiavimas, misija ir strategija, struktūra ir dydis bei organizacinė kultūra (keturi viršutiniai modelio veiksniai) vadinami transformaciniais organizacijos kintamaisiais, nes jie dažniausiai keičiami (ar keičiasi) dėl išorinių aplinkybių ir reikalauja didelių organizacijos pokyčių. Šiame modelyje lyderiavimu apibrėžiamas bet koks vadovų inicijuotas veiksmas, kurio tikslas - keisti organizaciją. Tyrimai rodo, kad lyderio elgesys daro didelę įtaką organizacijos klimatui (Balsienė, R., 2006, p. 129).

Organizacijos kultūrą galima apibūdinti, kaip veiksnį, formuojantį ir palaikantį organizacijos identiškumą. Be to organizacijos kultūra tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių. Ji palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per įvairias ceremonijas, tradicijas, ritualus ir simbolius.

Misija ir strategija apibrėžia, kuo verčiasi organizacija ir kaip ji pasiekia savo tikslus. Struktūra atskleidžia, kaip organizacijoje yra paskirstyti žmonės ir jų atliekamos funkcijos. Struktūra apibrėžia atsakomybių ribas, sprendimų priėmimo galimybes ir atsiskaitymo už darbą tvarką. Išteklių ir technologijos yra pagrindinės organizacijos priemonės rezultatams pasiekti. Šios priemonės apima tiek fizinį, tiek intelektualų kapitalą. Užduoties reikalavimai yra įgūdžių, žinių ir sugebėjimų derinys, kurio reikia užduočiai įvykdyti. Individo įgūdžiai ir sugebėjimai yra jo turimos žinios ir gebėjimai. Jie parodo, kokios kompetencijos darbuotojai dirba organizacijoje. Vadovavimo būdai apibūdina vadovų elgesį, kuris lemia sklandų kasdienį darbą. Tipiški vadovavimo būdai, kurie naudojami organizacijoje, tai veiklos peržvalgos, operatyvinis planavimas, tikslų formulavimo procedūros. Sistemos, politikos ir procedūros yra veiklos mechanizmai, kurie padeda organizacijai dirbti ir suteikia jai tam tikrą darbo atlikimo struktūrą. Tai atlyginimo ir motyvavimo, veiklos vertinimo, informavimo ir kontrolės sistemos. Individo poreikiai, motyvai ir stiliai yra specifiniai psichologiniai veiksniai, kurie suteikia vertę individo veiksams ir mintims (Balsienė, R., 2006, p. 129).

Įvardinti organizacijos klimatą įtakojantys veiksniai leidžia aiškiau apibrėžti organizacijos klimatą ir jo santykį su organizacijos pokyčiais, suprasti organizacijos klimatui daromą įtaką. Keičiant nurodytus veiksnius galima pasiekti geresnių organizacijos veiklos rezultatų.

Šiame skyriuje buvo pateikta apibendrinanti organizacijos klimatą samprata bei įvertinti organizacijos klimatą įtakojantys veiksniai.

1.2. Darbuotojų lojalumo samprata ir jį įtakojantys veiksniai

Strateginio personalo valdymo samprata, pradėta praktikuoti Vakarų šalyse 1980 m., atskleidė naują požiūrį į organizacijoje dirbantį žmogų, jo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus. Darbuotojas buvo laikomas svarbiu siekiant įmonės verslo strategijos sėkmės ir kuriant jos konkurencinį pranašumą (Kaupinytė, R., 2003, p. 23-25). Šiuolaikiniai Lietuvos vadovai retai susimąsto, kad pelną sukurs tik patenkinti savo organizacija darbuotojai, kurie bus lojalūs jos siekiams (Šimanskienė, L., 1999, p. 446-447). Organizacijos gyvavimas priklauso nuo jos narių santykių su organizacija bei tarpusavyje.

Labai svarbu išanalizuoti darbuotojų lojalumo sampratą, nes lojalus darbuotojas – svarus organizacijos pranašumas konkurencinėje kovoje.

Pradinė sąvokos lojalus reikšmė buvo „paklūstantis įstatymams“. Tačiau sąvokų lojalus ir lojalumas reikšmė labai išsiplėtė.

Lojalus asmuo – apibūdinamas kaip asmuo, kuris laikosi savo žodžio, kuris laikosi garbės ir sąžiningumo principų; asmuo, kuris yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan. (Brockmeier, R., 2000).

International Encyclopedia of Ethics lojalumas apibrėžiamas taip: „Atsidavimas asmeniui, bendram reikalui, šaliai ar idealui (...)“ (Roth, J., 1995).

Įvairūs autoriai lojalumo sampratą įvardina skirtingai, nėra vienos priimtinos sampratos, kuri galėtų apibūdinti darbuotojų lojalumą. Todėl darbuotojų lojalumo sampratos analizei atlikti buvo pasirinkti kriterijai: ištikimybė, atsidavimas organizacijai bei pasiaukojimas.

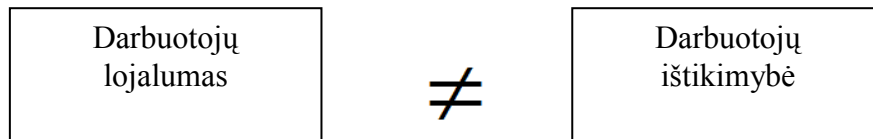
Lojalumo sampratos analizė

Šaltinis	Lojalus darbuotojo samprata	Veiksniai apibūdinantys lojalumą		
		Ištiki- mybė	Atsida- vimas organiza- cijai	Pasiau- kojimas
Blasé J., 1997	Tai žinojimas, kad organizacija turi darbuotoją, vertą pasitikėjimo priimant svarbius sprendimus, atvirai aptariant susidariusias problemas, tai galimybė be rizikos investuoti į jo profesinės kompetencijos kėlimą.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Roehling M., ir kt. 2000	Darbuotojo išipareigojimas ir ištikimybė.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Ball S.J., 1987	Priimant sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad žino organizacijos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau ir efektingiau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių, nes tai yra dalis organizacinės kultūros, padeda kolegoms ir nevengia priimti sprendimų, nes žino, jog toks elgesys vertinamas ir įvertinamas, pozityviai su entuziazmu pasakoja savo draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir savo darbą, nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyksta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Porter L. W., Mowday R. T., Steers R. M., 1974	Lojalumas reiškia aktyvų individų ir organizacijos tarpusavio ryšį, kai individai pasiruošę atiduoti dalį savo interesų tam, kad prisidėtų prie organizacijos gerovės.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Roehling M. 2000	Darbuotojų lojalumas gali būti apibrėžiamas, kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu ir t.t.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis įvairių autorių literatūra.

Iš 4 lentelės pastebima, jog kiekvienas autorius darbuotojų lojalumą supranta savaip ir vyrauja labai įvairios sampratos. Beveik visi autoriai nurodė, jog ištikimybė ir atsidavimas organizacijai yra svarbiausi veiksniai apibūdinantys darbuotojo lojalumą. Tačiau būtina pabrėžti, jog lojalumas ir

darbuotojų ištikimybė nėra sinonimai. Darbuotojų lojalumas daug platesnė sąvoka, apimanti ir ištikimybę, ir atsidavimą organizacijai, ir pasiaukojimą (4 pav.).



4 pav. Sampratų darbuotojų lojalumas ir darbuotojų ištikimybė nelygė

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis įvairių autorių literatūra

Išanalizavus įvairių autorių pateiktus darbuotojų lojalumo apibrėžimus, galima teigti, jog **darbuotojų lojalumas** – tai veiksnys, lemiantis darbuotojo ištikimybę bei atsidavimą organizacijai.

D. W. Stewart, G. D. Garson (1998) teigė, jog lojalumas – tai darbuotojo psichologinio prisirišimo organizacijai išraiška. Taip pat reikšmingas ir toks lojalumo aspektas, kaip noras išlikti organizacijos nariu, noras veikti aukštesniame lygyje, taip pat pritarimas organizacijos tikslams bei vertybėms (Gortner, H., 1997). Darbuotojo lojalumas pasireiškia jo atsidavimu organizacijos misijai, tikslams bei vertybėms. Darbuotojai, kurie jaučia įsipareigojimą organizacijos misijai, tikslams bei vertybėms daugiau vertina pasitenkinimo jausmą, kylantį iš atlikto darbo, o ne konkretų atlygį, kurį jis gavo už įdėtas į veiklą pastangas. Lojalumas pasireiškia darbuotojui tikint tikslais, jų pasiekiamumu, įgyvendinimu, noru įdėti kuo daugiau pastangų tiems tikslams pasiekti ir stipriu priklausomumo organizacijai jausmu.

Tačiau lojalumas nėra vergovė. Darbuotojas neprivalo pasiduoti įmonei net už didžiausius pinigus. Jis turi teisę nuolat stebėti situaciją ir spręsti, kur jam bus geriau finansiškai ir psichologiškai. Todėl darbdavys privalo rūpintis tinkamos skatinimo arba kitaip vadinamos motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tik tuomet lojalumas bus suprantamas ne kaip vergovė, o kaip natūralus darbuotojo poreikis pasilikti dirbti organizacijoje, kuri juo rūpinasi (Aženeskienė, 2006).

Individų lojalumas organizacijai yra skirtingas, vieni traktuoja organizaciją, kurioje dirba, kaip tarnybos vertą vietą, kaip draugus apjungiančią vietą, kaip saugumo garantiją ir kt., kai tuo tarpu kiti ją traktuoja tik kaip materialios naudos „teikėją“ (Rainy, H., 2003). Pateikti vienareikšmio atsakymo neįmanoma, J. Buchanan (1974) įrodė, kad didžiausią įtaką darbuotojų lojalumui daro

individo suvokimas, kad jo veikla turi įtakos organizacijos sėkmei, taip pat iššūkiui darbe, glaudūs ryšiai darbo grupėse bei suvokimas, kad organizacija tikisi išsipareigojimo iš darbuotojo.

Galima teigti, kad darbuotojo lojalumas priklauso nuo pačio individo požiūrio į organizaciją, tačiau norint kad lojalumas organizacijai taptų stipresnis svarbus didesnis darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, gerbiantis ir paremiantis darbuotoją vadovavimas bei didesnės paaukštinimo galimybės. Taip pat svarbiu faktoriumi galima laikyti ir pačios organizacijos išsipareigojimą jos pačios tikslams ir vertybėms.

Anot V. Ratkevičienės (1999, p. 145 – 151), jei organizacijos tikslai sutampa su jos realiai vykdoma politika, tai sukelia dirbantiems pasididžiavimo savo organizacija, kuris stipriai motyvuoja, nes darbuotojas jaučia savo indėlį į organizacijos sėkmingą veiklą. Todėl labai svarbu, kad organizacija turėtų konkrečiai ir aiškiai apibrėžtus, suformuluotus tikslus, kurie galėtų pritraukti suinteresuotus darbuotojus, bei kurie galėtų įkvėpti, motyvuoti darbuotojus efektyviam darbui.

G. Anderson (1991, p. 120-130), P. C. Kirby (1992), Therkelsen D. (2003, p. 120-129) ir kiti išskiria šiuos darbuotojų lojalumo organizacijai formavimosi principus (žr. 5 pav.):

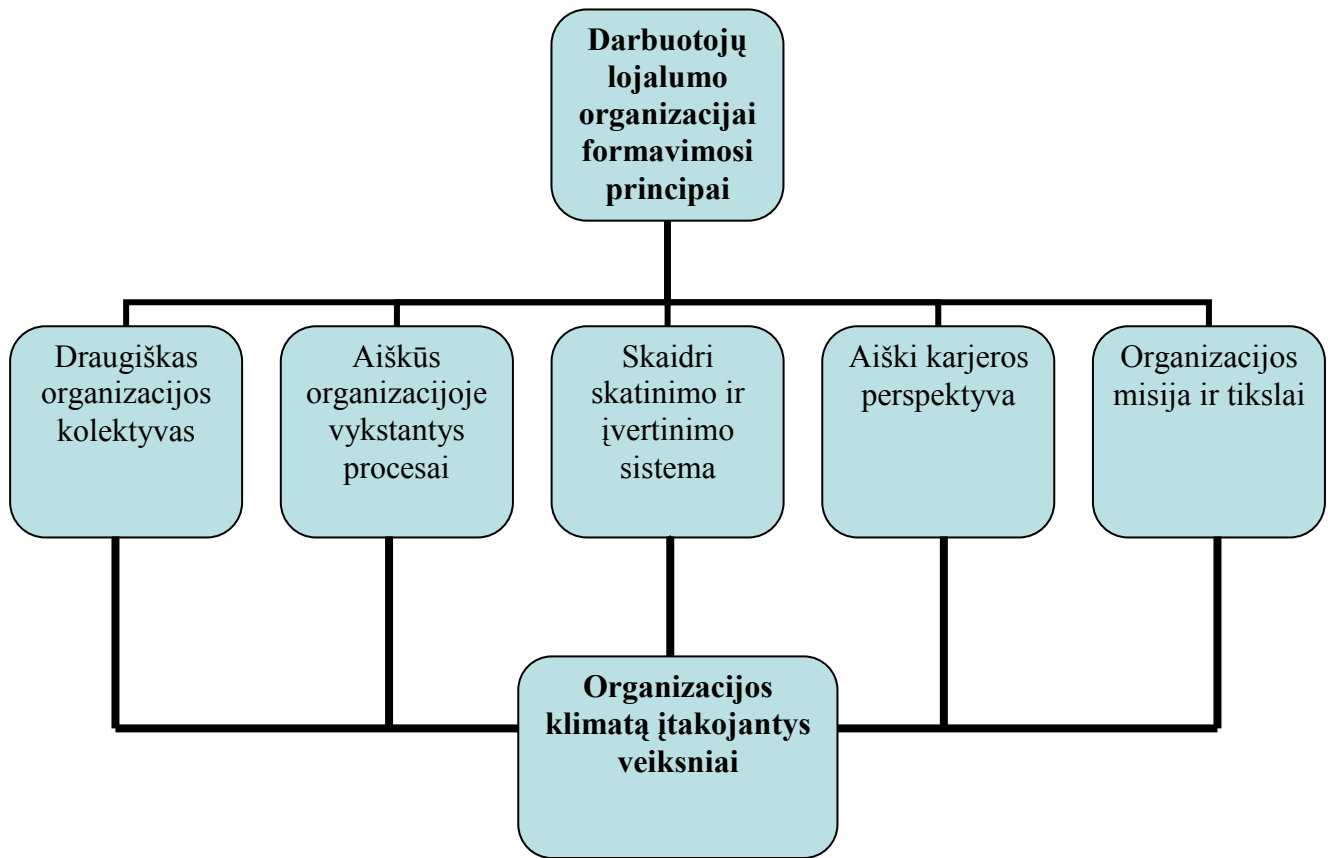
1. Draugiškas organizacijos kolektyvas: laikantis šio principo, darbuotojai organizacijoje pažįsta vienas kitą, santykiai tarp jų yra šilti ir draugiški, stimuliuojantys sveiką konkurenciją.

2. Aiškūs organizacijoje vykstantys procesai: darbuotojai žino ir suvokia organizacijos funkcionavimo struktūrą, procesus, darbo rezultatų vertinimo kriterijus, tarp kolegų yra efektyvus bendradarbiavimas, siekiant rezultatų; konstruktyvus konfliktų sprendimas ieškant geriausio problemos sprendimo būdo.

3. Skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema: darbuotojai suvokia ryšį tarp pasiektų rezultatų ir įvertinimo, egzistuoja nematerialios motyvacijos sistema – asmeninis bendravimas su vadovais, stabilumo jausmas, šventės ir pan.

4. Aiški karjeros perspektyva: darbuotojai supranta karjeros galimybes ir būdus ją įgyvendinti, jie suinteresuoti asmeninių rezultatų pasiekimu, nekenkiant kolegoms ir organizacijai, jaučia vadovų dėmesį bei paramą iniciatyvai.

5. Suformuluoti ir aiškūs organizācijas misija ir tikslai. Organizācijas vērtības visiem zināmas, jos vienija darbuotojus. Visi zino, kokio bendro rezultato tikimasi, kokie jo pasiekimo būdai ir metodai.



5 pav. Darbuotojų lojalumo formavimosi principai bei organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis G. ANDERSON (1991, p. 120-130), P.C. KIRBY, (1992), THERKELSEN D. (2003, p. 120-129), S. ISAKSEN (2001); R. BALSINIENĖ (2006); HAKONSSON D. (2008).

Išanalizavus organizacijos klimatai įtakojančius veiksnius bei darbuotojų lojalumo formavimosi principus paaiškėjo, jog ir organizacijos klimatai ir darbuotojų lojalumą įtakoja tie patys veiksniai.

Vieni iš organizacijos klimatai įtakojančių veiksnių yra: misija ir struktūra bei organizaciniai ir psichologiniai procesai (žr. 3 pav.), taip pat šie veiksniai formuoja ir darbuotojų lojalumą.

Principo „aiški karjeros perspektyva“, formuojančio darbuotojo lojalumą atitikmenį galima rasti D.Koys ir T.De Cotiis (1991) organizacijos klimato dimensijose (žr. 2 lentelė) – apdovanojimų sistemos sąžiningumas ir objektyvumas.

Taip pat vienam iš darbuotojų lojalumą formuojančiam principui „Skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema“ galima rasti atitikmenį pateiktoje D.Koys ir T.De Cotiis (1991) organizacijos klimato dimensijose (žr. 2 lentelė) – paaugštinimo skaidrumas.

Bei principas didinantis darbuotojų lojalumą „draugiškas organizacijos kolektyvas“ taip pat veikia ir organizacijos klimata. D.Koys ir T.De Cotiis (1991) organizacijos klimato dimensijose (žr. 2 lentelė) įvardinamas kaip „grupės bendradarbiavimas, draugiškumas ir šiltumas“.

Svarbu išanalizuoti, kas įtakoja darbuotojų lojalumą, kokiais kintamaisiais jis yra išreiškiamas.

Anot R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers (1974 p. 224–247) lojalumas yra išreiškiamas tokiais kintamaisiais:

- troškimas likti organizacijos nariu;
- pasiryžimas dėti dideles pastangas organizacijos labui;
- tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais.

Įvairūs autoriai pateikia skirtingus lojalumą įtakojančius veiksnius, tačiau pagrindiniai veiksniai yra: darbo motyvacija, organizacijos vertinimas (įvaizdis), įtakos organizaciniams sprendimams darymas, pasitenkinimas darbu, tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimas organizacija, darbo pozicijos aiškumas bei psichologinis saugumas (5 lentelė).

5 lentelė

Darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai

Autoriai	Darbo motyvacija	Organizacijos vertinimas (įvaizdis)	Įtakos organizaciniams sprendimams darymas	Pasitenkinimas darbu	Tarpasmeniniai santykiai	Pasitikėjimas organizacija	Darbo pozicijos aiškumas	Psichologinis saugumas
J.P. Mayer ir kt.(2002)	+	+		+	+			+
F. Reichheld (2001)	+	+	+	+	+	+	+	
M. Drizin, S. Hundley, F. Jacobs (2005)	+	+		+	+	+	+	+
J.R. Schermerhorn, J. G. Hunt, R.N. Osborn (1991)	+		+	+		+		+
Markeds Consult, (2004)	+	+	+	+	+		+	
The Loyalty Research Center (2004)	+	+	+		+			
TNS Gallup (2004)	+	+	+	+	+	+		
Viso:	7	6	5	6	6	4	3	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis ŠURPICKAJA E., (2008), ROEHLING, M. (2000), THERKELSEN D., (2003).

Didžioji dalis autorių mano, jog pats svarbiausias veiksnys, įtakojantis darbuotojų lojalumą yra darbo motyvacija. Taip pat labai svarbūs veiksniai yra organizacijos vertinimas (įvaizdis), pasitenkinimas darbu bei tarpasmeniniai santykiai. Kiti darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai yra mažiau svarbūs, tačiau jie taip pat įtakoja darbuotojų lojalumą.

Šiame skyriuje buvo pateikta apibendrinanti darbuotojų lojalumą samprata. Suformuotas darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimatai įtakojančių veiksnių modelis. Bei įvertinti darbuotojų lojalumą organizacijai įtakojančios veiksniai.

1.3. Organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo ryšys teoriniu aspektu

Pirmuose skyriuose analizuotos organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sampratos parodė, jog organizacijos veikla, jos efektyvumas priklauso nuo įvairių veiksnių. Tačiau ypač organizacijos efektyvumą veikia organizacijos klimatas bei darbuotojų lojalumas. Svarbu išanalizuoti koks vyrauja ryšys tarp darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato.

Anot J.M. Ivanevich ir kt. (1977, p. 130) **organizacijos klimatas** – tam tikros organizacijos ir jos padalinių suvokiamų atributų rinkinys, kuris išryškėja iš elgesio su organizacijos ir jos padalinių nariais bei aplinka.

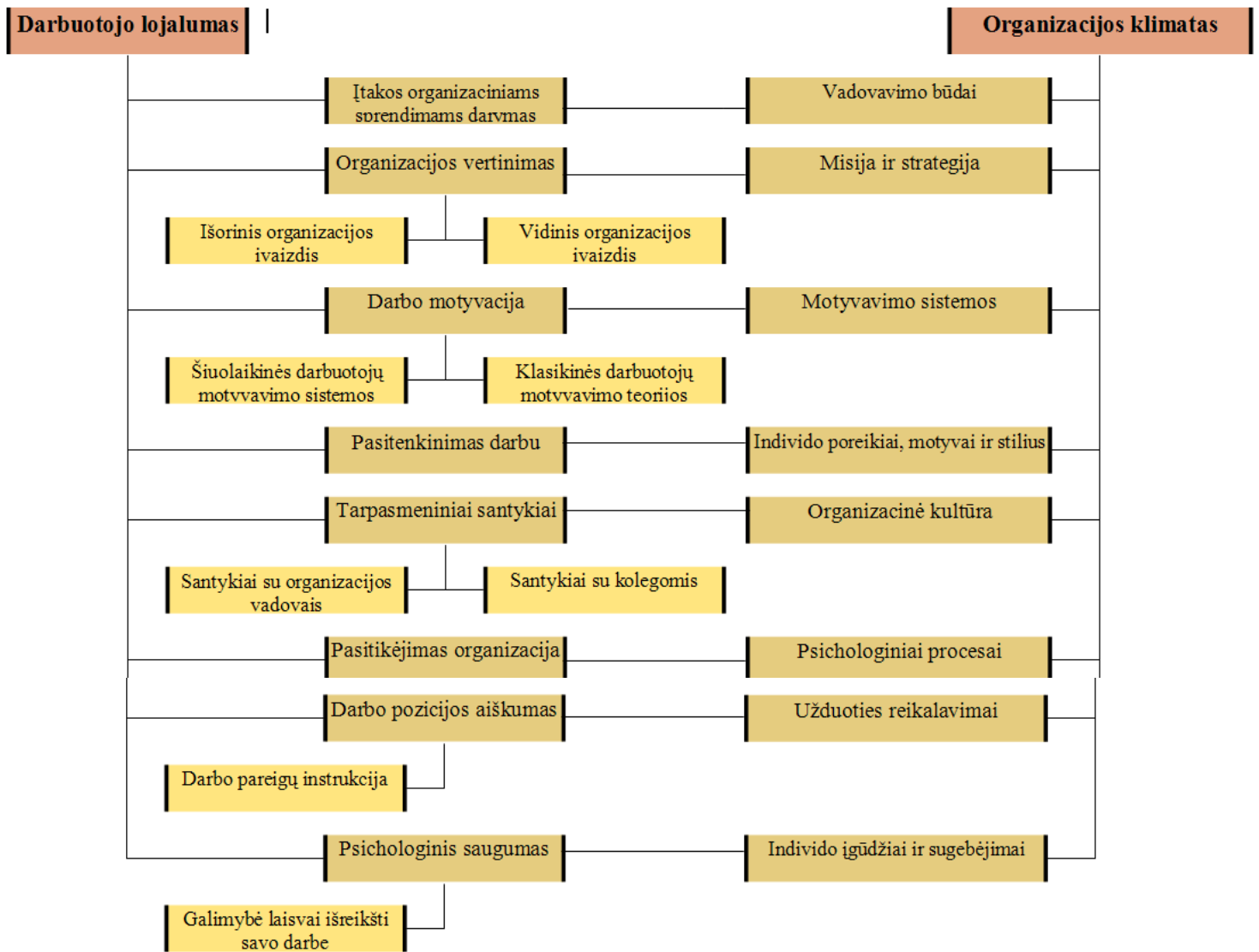
Organizacijos klimatas – **visuma psichologinių sąlygų, darančių įtaką santykiams su organizacijos nariais.**

Na o lojalus asmuo – apibūdinamas kaip asmuo, kuris laikosi savo žodžio, kuris laikosi garbės ir sąžiningumo principų; asmuo, kuris yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan. (Brockmeier, R., 2000). **Darbuotojų lojalumas** – tai ištikimybė bei atsidavimas organizacijai.

Išanalizavus organizacijos klimatai įtakojančius veiksnius (žr. 3 pav.) paaiškėjo, jog organizacijos klimatai įtakoja šie pagrindiniai veiksniai: organizacinė kultūra, vadovavimo būdai, sistemos, politikos ir procedūros, individo poreikiai, motyvai ir stilius, organizaciniai ir psichologiniai procesai, individo įgūdžiai ir sugebėjimai, užduoties reikalavimai, išteklių ir technologijos, struktūra ir dydis, misija ir strategija (S. Isaksen (2001); R. Balsienė (2006); Hakonsson D. (2008)).

Na o darbuotojų lojalumą įtakoja (žr. 5 lentelė): įtakos organizaciniam sprendimams darymas, darbo motyvacija, darbo vertinimas, pasitenkinimas darbu, tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimas organizacija, darbo pozicijos aiškumas bei psichologinis saugumas (Šurpickaja E., (2008), Roehling, M. (2000), Therkelsen D., (2003)).

Buvo pastebėta, jog ir organizacijos klimatą ir darbuotojų lojalumą įtakoja tie patys veiksniai. Todėl buvo sudarytas teorinis darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato įtakojančių veiksnių modelis (6 pav.).



6 pav. Darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato įtakojančių veiksnių teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis ŠURPICKAJA E., (2008), ROEHLING, M. (2000), THERKELSEN D., (2003), S. ISAKSEN (2001); R. BALSINĖ (2006); HAKONSSON D. (2008).

Ir organizacijos klimatą ir darbuotojų lojalumą įtakoja tie patys veiksniai, todėl galima teigti, jog tarp šių sąvokų vyrauja tiesioginis ryšys.

Tiesioginį organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo ryšį pabrėžia ir Gaivenytė R. (2008).

Šiame skyriuje identifikavus organizacijos klimato, darbuotojų lojalumo sampratas bei juos įtakančius veiksnius paaiškėjo, jog tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo vyrauja tiesioginis ryšys. Sukurtas „Darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato įtakančių veiksnių modelis“.

Kitame skyriuje svarbu išanalizuoti kokie empiriniai tyrimai buvo atlikti darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato tematika.

2. ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje aprašomi jau atlikti tyrimai susiję su organizacijos klimatu ir darbuotojų lojalumu. Remiantis nagrinėtais teoriniais aspektais ir atliktais tyrimais, sudarysime teorinį modelį, kurio pagalba vyks tolimesnis organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimas.

2.1. Organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo Lietuvoje ir užsienyje atlikti tyrimai

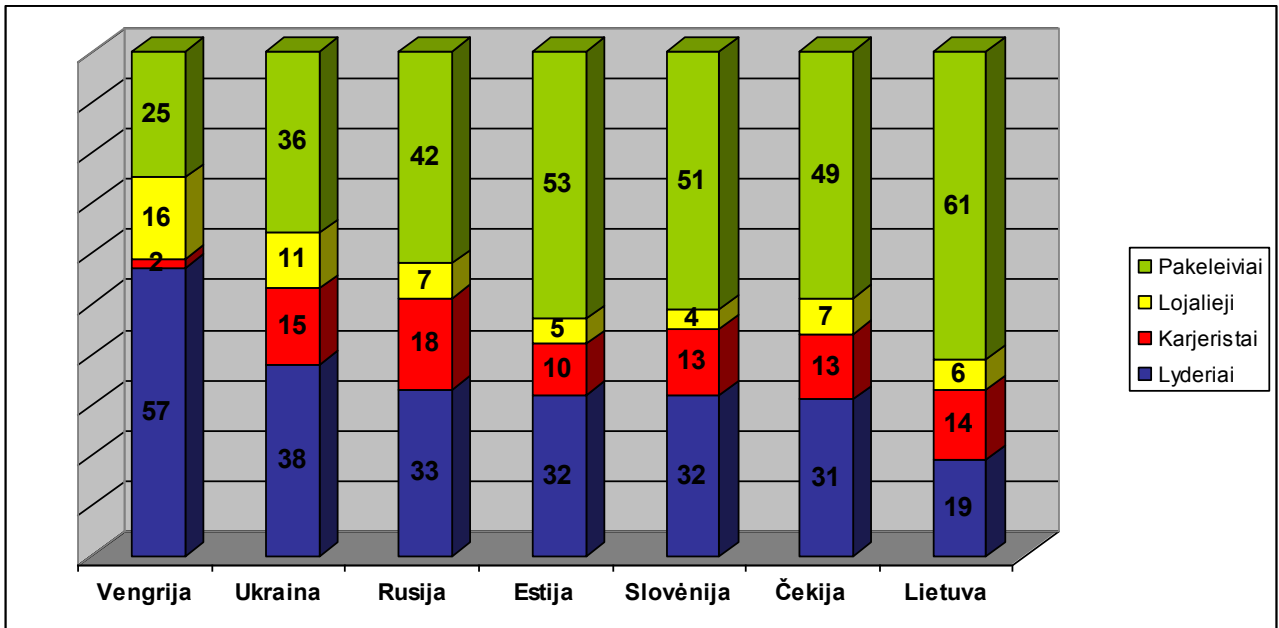
Daugelis mokslininkų M. Roehling (2000), D. Therkelsen (2003), N. Petkevičiūtė (2004), V. Jakuška (2007), A. Arbore (2009), J. Pundžiuvienė (2010) ir kiti tyrė darbuotojų lojalumą. Vieni iš jų įrodė, jog darbuotojų lojalumas organizacijai yra tiesiogiai susijęs su darbo efektyvumu, pasitenkinimu darbu, bendru organizaciniu efektyvumu, morale, maža personalo kaita. Kiti iš jų pabrėžė, jog didžiausia lojalių darbuotojų dalis yra lojalūs ne pačiai įmonei, o tam tikriems įmonės elementams, kaip darbo visumai (work unit), artimiausiems kolegoms, komandos lyderiui ir kt.

Lietuvos mokslininkai N. Užaitė (2005), V. Jakuška (2007), J. Pundžiuvienė (2010) tyrė darbuotojų lojalumą pastebėjo, jog Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas. Nustatė, kad mūsų šalyje net 61 proc. darbuotojų nėra lojalūs nei savo įmonei, nei darbui, kurį dirba. Tačiau gal kitose šalyse darbuotojų lojalumas bus didesnis. Todėl svarbu išanalizuoti koks darbuotojų lojalumas yra kitose šalyse.

Factum Group 2007 m. kovo – gegužės mėnesiais atliko tarptautinį darbuotojų požiūrio, vertinimų, lojalumo ir pasitenkinimo tyrimą 7 šalyse. Čekijoje, Estijoje, Lietuvoje, Vengrijoje, Rusijoje, Slovakijoje ir Ukrainoje buvo apklausti 4 250 respondentų (Pundžiuvienė, J., 2010).

Factum Group naudoja originalią personalo tyrimų metodiką HRA (Human Resources Analysis). Unikali metodika dėka darbuotojus galima suskirstyti į keturis bazinius segmentus, apibūdinančius jų lojalumą įmonei, kurioje dirba, ir darbui, kurį jie atlieka. Lyderiai yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba. Šie darbuotojai yra vertingiausi įmonei. Karjeristai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai. Jiems svarbiausia yra jų karjera ir asmeniniai pasiekimai, todėl jie yra atviri konkurencingiems pasiūlymams, gaunamiems iš kitų potencialių darbdavių. Lojaliojo tipo darbuotojai gerai atsiliepią apie savo įmonę ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį. Visgi, jie rodo mažesnę susidomėjimą ir atsidavimą savo darbui, kas gali sąlygoti žemą jų darbo efektyvumą. Ketvirtojo segmento atstovai – Pakeleiviai – tai darbuotojai, kurių kiekviena įmonė norėtų turėti kuo mažiau. Šie

darbuotojai kelia daugiausia sunkumų, nes jie nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos. Tokie darbuotojai neretai sukelia nesutarimus tarp kolegų, ir kritiškais momentais gali veikti savo įmonei nepalankia linkme (Pundžiuviėnė, J. 2010).



7 pav. Darbuotojų segmentų pasiskirstymas pagal šalis, proc.

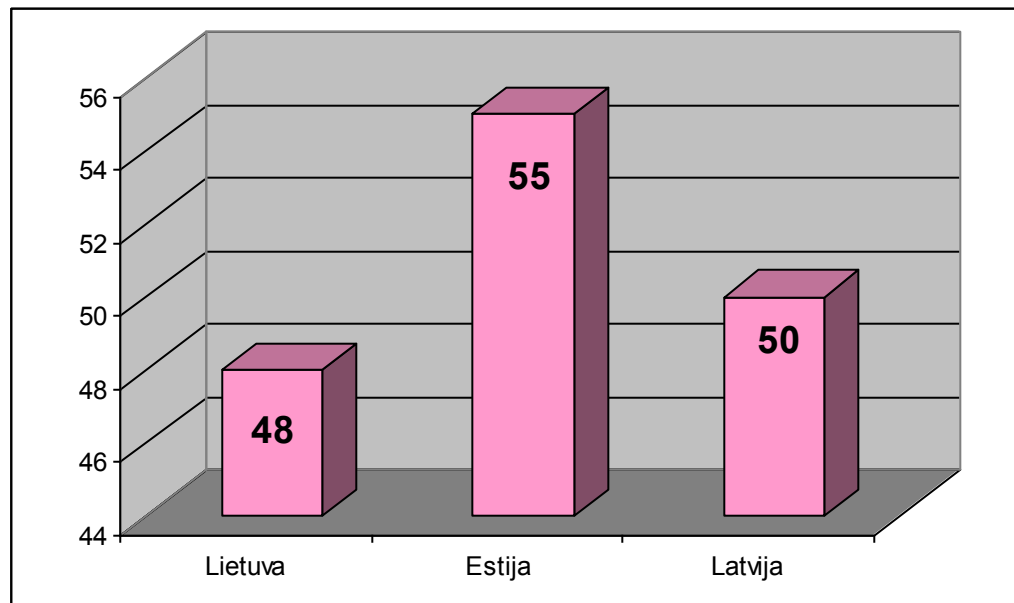
Šaltinis: PUNDŽIUVIENĖ, Jolita (2010) Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje vos penktadalis [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/lojaliu-darbui-ir-imonei-darbuotoju-lietuvoje-vos-penktadalis>>

Šis tyrimas atskleidė, jog Lietuvoje pakeleivių yra daugiausia iš tiriamųjų šalių. Mūsų šalyje net 61 proc. darbuotojų yra pakeleiviai ir tik 19 proc. – lyderiai. Karjeristai Lietuvos įmonėse sudaro 14 proc., lojalieji – 6 proc. visų samdomų darbuotojų.

Pastebime, jog kitose šalyse darbuotojų lojalumas taip pat nėra didelis. Estijoje lojalių darbuotojų yra tik 5 proc., lyderių 32 proc., na o pakeleivių šiek tiek mažiau nei Lietuvoje – 53 proc. Daugiausia lojalių darbuotojų yra Vengrijoje, net 16 proc., 57 proc. lyderių ir tik 25 proc. pakeleivių.

Remiantis didžiausios Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės “TNS Gallup” duomenimis, vos vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra patenkintas savo darbu ir lojalus įmonei, kurioje dirba. Tai paaiškėjo, 2005 m. spalio mėnesį “TNS Gallup” atlikus darbuotojų nuostatų tyrimą, kurio metu buvo apklausta 1130 Lietuvos, Latvijos ir Estijos bendrovių darbuotojų. Pagal “TNS Gallup” pateiktus duomenis lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje - vos 11 proc., tuo tarpu pasaulio vidurkis - 19 procentų. Daugiau nei pusę - net 52 proc. - dirbančiųjų nesijaučia motyvuoti, yra pasyvūs ir netiki savo įmonės sėkme, nors savo darbu yra patenkinti (Užaitė, N. 2005).

Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje. Pagal TRI*M lojalumo indeksą jis sudaro 48 balus. Latvijoje šis rodiklis siekia 50, Estijoje – 55 (žr. 7 pav.) (Užaitė, N. 2005).



8 pav. TRI*M darbuotojų lojalumo indeksas

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis UŽAITĖ, Nida (2005) Lietuvos darbuotojų lojalumas - mažiausias Baltijos šalyse.

Taip pat N. Petkevičiūtės ir N. Kalininos atlikto tyrimo, kurio vienas iš pagrindinių tikslų buvo nustatyti specifinius organizacinio išsipareigojimo veiksnius ir jų įtaką darbuotojų organizacinio išsipareigojimo didinimui duomenų analizė parodė, kad pagrindiniai veiksniai, teigiamai veikiantys apklaustųjų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą, yra:

- organizacinių ir asmeninių vertybių sutapatinimas;
- organizacinių tikslų žinojimas;
- geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo;
- maloni darbo aplinka
- organizacinė politika pavaldinių atžvilgiu.

Organizacinio išsipareigojimo tyrimo rezultate paaiškėjo, kad labiausiai išsipareigoję darbuotojai jaučia aukštą lojalumą organizacijai, didžiuojasi ja, jaučia stiprų solidarumo jausmą kriziniais momentais, nepritaria tam, kad likti juos samdančioje organizacijoje ilgą laiką nenaudinga, nepaisant to, kad dauguma šių darbuotojų yra nepatenkinti gaunamu atlyginimu (Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. 2004, p. 190).

Atliktus darbuotojų lojalumo tyrimus galima apibendrinti taip (žr. 6 lentelė):

Įvairių mokslininkų darbuotojų lojalumo tematika atliktų tyrimų išvados

Autorių pateiktos išvados	Autorius/ šaltinis
Darbo sutarties sudarymas iki „gyvos galvos“ mainais už lojalumą yra atgyvena.	Laabs, J. J. (1996, August). Embrace today's new deal. <i>Personnel Journal</i> , 75(8), 60–66.
Lojalumas organizacijai kaip kultūrinis žmogaus darbo produktas yra pakeistas į išsipareigojimą verslo sėkmės pasiekimui.	Hammer, M. (1996, September). The soul of the new organization. <i>Government Executive</i> , 28(9), 2A–6A.
Abejojančiomis naujos ekonomikos sąlygomis, sėkmingos kompanijos turės priklausyti nuo lojalių darbuotojų.	Wilms, W. W. (1997, May). Restoring prosperity. <i>Executive Excellence</i> , 14(5), 19. versity.
Šiuo metu organizacijoms ypač reikia lojalių darbuotojų, norint kad jos efektyviai veiktų.	Hiltrop, J.M., (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge for the 1900s. <i>European Management Journal</i> , 13, 286–294.
Darbdaviai privalėtų išdėstyti darbuotojo išsipareigojimą organizacijai.	Smith, M. (1995). Maintaining quality without loyalty. <i>HR Focus</i> , 72(8), 10.
Besikeičiančios darbo sąlygos apima ne pavienių asmenų, bet visos darbo komandos išsipareigojimą įmonei. Vieno darbuotojo lojalumas nevertinamas.	Sommers, P. (1995, May 15). Workforce 2000: New employment relationship challenges old assumptions. <i>Industry Week</i> , 244(10), 21.
Organizacinio išsipareigojimo lygio didinimą prasminga atlikti organizacijoje per vadovavimą, darbo atlikimą ir komandinį darbą.	PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė, KALININA, Irina (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išsipareigojimą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU leidykla. 2004.31, p. 179-193. ISSN 1392-1142
Organizacijos klientų pasitenkinimas darbuotoju didina to darbuotojo lojalumą įmonei.	ARBORE, Alessandro, GUENZI, Paolo, ORDANINI, Andrea (2009). Loyalty building, relational trade-offs and key service employees: the case of radio DJs. <i>Journal of Service Management</i> . Vol. 20 No. 3. p. 317-341.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis ROEHLING, Mark; CAVANAUGH, Marcie; MOYNIHAN, Lisa; BOSWELL, Wendy. (2000), PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė.,KALININA, Irina (2004) bei ARBORE, Alessandro (2009).

Apžvelgus atliktus tyrimus lojalumo tematika, pastebima, jog tirti darbuotojų lojalumą ir jį įtakančius veiksnius yra būtina. Gauti buvusių tyrimų rezultatai pabrėžė, jog Lietuvos įmonių darbuotojų lojalumas ypač mažas. Todėl būtina didelį dėmesį skirti veiksniams, kurie įtakoja darbuotojų lojalumą.

Mokslininkai analizuodami darbuotojų lojalumą teigė, jog jis susijęs su organizacijos aplinka, kultūra, klimatu, todėl kitas svarbus organizacijos elementas, kurio analizė taip pat svarbi yra organizacijos klimatas. Išanalizavę atliktus tyrimus organizacijos klimato tematika sužinosime kaip organizacijos klimatas veikia organizaciją ir darbuotojų lojalumą.

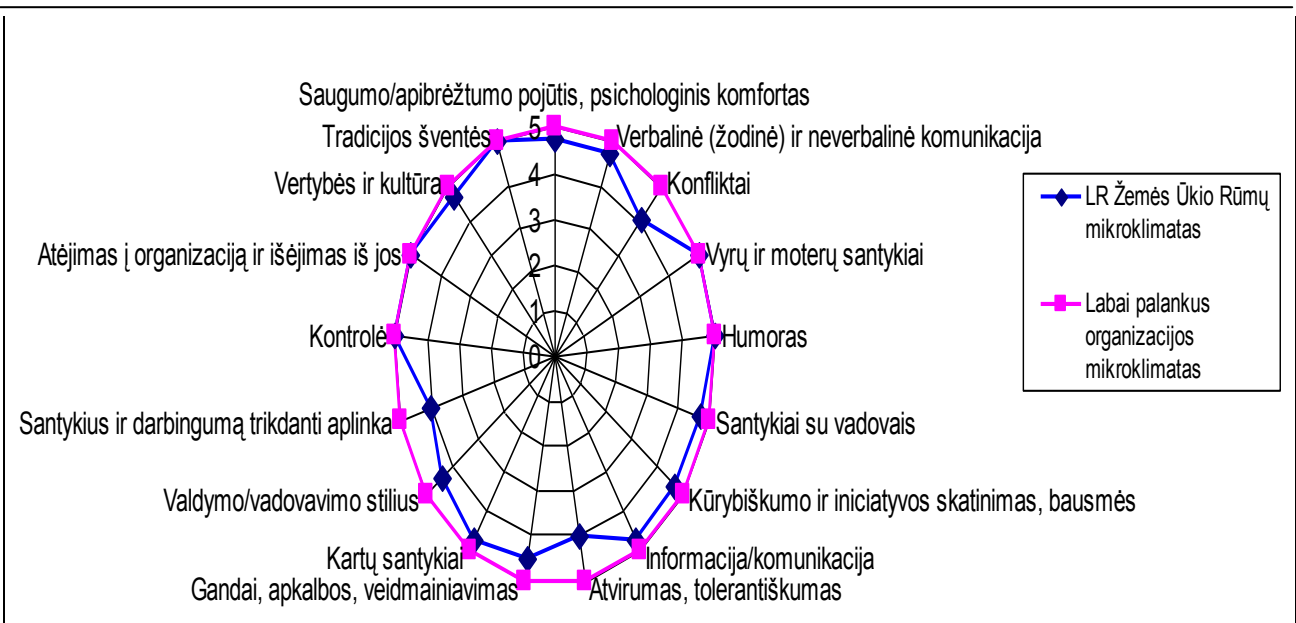
Prof. G. Merkys ir jo mokslinė grupė sukūrė specialiai Lietuvos darbo organizacijoms testavimo metodiką. Jau 4 metai atliekami tyrimai ir specialūs skaičiavimai įrodė labai aukštą šio testo metodologinę kokybę. Tyrimas jau buvo atliktas 72 įvairaus tipo organizacijose, apklausta 3596 darbuotojai, atstovaujantys verslo, viešojo sektoriaus ir net statutinės organizacijos. Yra sukaupta didžiulė testo duomenų normavimo bazė (Exoro, 2010).

Tyrimo pagrindinis tikslas įvertinti esamą organizacijoje mikroklimatą ir atpažinti galimas krizes atskiruose organizacijos padaliniuose. Yra išskirti 20 veiksnių, įtakančių mikroklimatą organizacijoje pagal kuriuos ir yra atliekamas šis tyrimas:

- Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas
- Verbalinė (žodinė) komunikacija
- Neverbalinė komunikacija
- Konfliktai
- Vyrų ir moterų santykiai
- Humoras
- Santykiai su vadovais
- Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės
- Informacija / komunikacija
- Atvirumas, tolerantiškumas
- Gandai, apkalbos, veidmainiavimas
- Kartų santykiai
- Tarpusavio santykiai
- Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas
- Valdymo / vadovavimo stilius
- Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka
- Kontrolė
- Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos
- Vertybės ir kultūra
- Tradicijos ir šventės.

Pagal organizacijos mikroklimato esamą būklę (palankumą / nepalankumą) išskiriami pirmaujantys, vidutines pozicijas užimantys ir galimai kriziniai padaliniai; įvertinamas atskirai kiekvieno padalinio mikroklimatas atpažinti (jei tokių yra) padaliniai, kuriuose pasireiškia klimato krizė, reikalaujanti vadybinio įsikišimo; atpažinti padaliniai, kuriuose funkcionuoja kuo palankiausias organizacinis klimatas, kurių patirtis organizacijoje turėtų būti išplėsta (Exoro, 2010).

Pagal organizacijos mikroklimatą įtakančius veiksnius buvo sudaryta anketa bei apklausti LR Žemės Ūkio Rūmų darbuotojai. Išanalizavus jų atsakymus sudarytas LR Žemės Ūkio Rūmų mikroklimatas (9 pav.).



9 pav. LR Žemės Ūkio Rūmų mikroklimato būklė, 2008 m.

Mikroklimatas vertinamas taip pat 5 balų sistemoje, kurioje:

- 1 balas įvardina, jog mikroklimatas yra labai nepalankus;
- 2 balai – mikroklimatas nepalankus;
- 3 balai – mikroklimatas mažai palankus;
- 4 balai – mikroklimatas palankus;
- 5 balai – mikroklimatas labai palankus.

Išanalizavus LR Žemės Ūkio Rūmų mikroklimatą (9 pav.) pastebėta, jog LR Žemės Ūkio Rūmų mikroklimatas yra palankus, o kai kurie veiksniai organizacijos klimatą veikia palankiai (kaip atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos, tradicijos ir šventės, vyrų ir moterų santykiai bei humoras – jie surinko 5 balus). Tačiau pastebimi ir veiksniai, kurie Rūmų mikroklimatą veikia neigiamai, blogiausiai iš jų įvertinti konfliktai, atvirumas, tolerantiškumas bei santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (įvertinti 4

balais), todėl šiuos veiksnius tobulinti būtina, kad Rūmų mikroklimatas taptų labai palankus (Veržbavičiūtė E., 2008).

Susipažinus su organizacijos klimata įtakojančiais veiksniais svarbu atkreipti dėmesį, kokius tyrimus atliko kiti mokslininkai ir kokie jų gauti rezultatai.

D. Koys ir T. DeCotiis (1991) atliko daugelio jau atliktų organizacijos klimato tyrimų turinio analizę, kurią panaudojo kurdami savo organizacijos klimato aštuonių dimensijų skalę: savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos. Šios dimensijos yra išvestinės iš pagrindinių organizacijos klimato dimensijų (Koys, D., 1991, p. 265-285).

Na o Hakonsson D., Obel B., Burton R. M. (2008) pristatė naują požiūrį į organizacijos klimata. Tai emocionali orientuotas požiūris, kuris atspindi organizacijos klimata per darbuotojų emocionali reakcijas į organizacinius įvykius. Šio autorių sukonstruoto modelio pagalba išaiškėja, jog klimatas gali tarnauti kaip efektyvi emocionali inercija, kuri palaikytų sistema veikime, iki tol, kol tai tinkamai suprantama ir palaikoma vadovavimo stiliaus (Hakonson, D., Obel, B., Burton, R. M. 2008, p. 62-73).

Pastebėta, jog labai daug autorių analizavo organizacijos klimata, tačiau gauti rezultatai yra labai panašūs (žr. 7 lentelę). Vieni autoriai išanalizavo, jog organizacijos klimatas atsispindi per darbuotojų emocionali reakcijas į organizacinius įvykius. Kiti patvirtino, jog organizacijos darbuotojus, kurioje yra palankus klimatas su organizacija sieja ne materialinė nauda, o emocinis komfortas, kurį suteikia darbas šioje organizacijoje.

7 lentelė

Įvairių mokslininkų organizacijos klimato tematika atliktų tyrimų išvados

Autorių pateiktos išvados	Autorius/ šaltinis
Organizacijos mikroklimata įtakoja šie pagrindiniai veiksniai: saugumo pojūtis, psichologinis komfortas; verbalinė komunikacija; neverbalinė komunikacija; konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės; informacija/komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; noformalios grupės susidarymas; vadovavimo stilius; santykius ir darbingumą trikdanči aplinka; kontrolė; atėjimas į organizacija ir išėjimas iš jos; vertybės ir	G. Merkys. Šaltinis: Exoro – profesionalia tobulinimo veikla užsiimanti bendrovė (2010). Organizacijos mikroklimato tyrimas [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.exoro.lt/LT/Page/116hghh >

kultūra; tradicijos ir šventės.	
Organizacijos klimatas atsispindi per darbuotojų emocionali reakcija į organizacinius įvykius. Klimatas gali tarnauti kaip efektyvi emocionali inercija, kuri palaikytų sistemą veikime.	HAKONSSON, Dorthe; OBEL, Borge; BURTON, Richard. (2008) Can organizational climate be managed? Making emotions rational. Journal of Leadership Studies. University of Phoenix. Vol.1. No.4. p.62 – 73.
Sukurta aštuonių dimensijų skalė: savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos.	Koys, D., DeCotiis, T. (1991) Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 3 (44), p. 265-285.

Susipažinę su darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato atliktais tyrimais ir gautais rezultatais svarbu išanalizuoti tyrimus, kurie vertino ryšį tarp darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato.

A. McMurry, D. R. Scott ir R. W. Pace (2004) ištyrė santykį tarp organizacijos išipareigojimo ir organizacijos klimato. Šis tyrimas buvo atliktas Australijos savaeigių sudedamųjų pramoninių kompanijose. Anketa buvo išdalinta net 1 413 darbuotojams, grįžo 97,8 proc. anketų. Reikšminga koreliacija (66) tarp organizacinio išipareigojimo ir organizacijos klimato koreliacija buvo atrasta. Organizacijos klimatas buvo linkęs būti teigiamai susietas su darbuotojo išipareigojimu organizacijai (McMurry A., Scott R.D. ir Pace R.W. 2004, p.473).

Teigiamas santykis tarp organizacinio klimato ir organizacinio išipareigojimo leidžia suprasti kelis labai svarbius principus žmogaus išteklių išsivystymui. Pirma, organizacijos klimatas yra būdas, kurio pagalba darbuotojai suvokia būtinus organizacijos elementus. Jei organizacijoje vyrauja teigiamas organizacinis klimatas, drąsina išipareigojimą organizacijai. Antra, profesionalams ypač svarbu žinoti būdus išmatuoti darbuotojo suvokiamą organizacijos klimata. Jie turi sužinoti darbuotojo požiūrį į klimata ir suplanuoti į ateitį tai, ką darbuotojai svarsto, kad būtų pagrindiniai apribojimai į teigiamo organizacijos aspektų suvokimo išvystymą. Atrodo, stipri koreliacija tarp klimato ir išipareigojimo padaro klimato pakeitimus aukštu prioritetu organizacijose. Vienas būdas išvystyti organizacinį klimata ir darbuotojų išipareigojimą būtina identifikuoti daug apribojimų, tokių kaip laiko apribojimas, kuriame užduoties svarstomos problemos ima prioritetą santykio svarstomoms problemoms (McMurry A., Scott R.D. ir Pace R.W. 2004, p.473).

Taip pat ryšį tarp organizacijos klimato ir organizacijos išipareigojimo savo tyrime analizavo M. Ambrose, A. Arnaud ir M. Scminke (2008), jų gauti rezultatai įrodė, jog egzistuoja statiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp organizacijos klimato ir organizacijos išipareigojimo. Jų sukonstruotas modelis įrodė, jog elementai matuojantys organizacijos klimata kaip pripažinimas, palaikymas, pasitikėjimas taip pat įtakoja ir organizacijos išipareigojimą. Gauti rezultatai įrodė, jog

respondentai teigiamai vertinantys organizacijos klimata jį išipareigojimo lygis organizacijai yra aukštas (Ambrose, M., 2008, p. 325).

8 lentelė

Įvairių mokslininkų darbuotojų lojalumo ir organizacijos klimato sąryšio tematika atliktų tyrimų išvados

Autorių pateiktos išvados	Autorius/ šaltinis
Organizacijos klimatas yra teigiamai susietas su darbuotojo išipareigojimu organizacijai.	MCMURRAY, Adela, J., SCOTT, D.R., PACE, R. Wayne (2004) The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing // Human resource development quarterly. Wiley Periodicals, Inc. Vol.15, No. 4.
Egzistuoja statiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp organizacijos klimato ir organizacijos išipareigojimo.	ARBORE, Alessandro, GUENZI, Paolo, ORDANINI, Andrea (2009). Loyalty building, relational trade-offs and key service employees: the case of radio DJs // Journal of Service Management. Vol. 20 No. 3. p. 317-341.

Išanalizavus įvairių autorių atliktus tyrimus paaiškėjo, jog buvo atlikti tyrimai, kurių metu buvo analizuotas santykis organizacijos klimato su darbuotojo išipareigojimu organizacijai. Gauti rezultatai patvirtino, jog ryšys tarp organizacijos klimato ir darbuotojo išipareigojimu organizacijai yra teigiamas (8 lentelė).

Tačiau darbuotojų išipareigojimas organizacijai yra platesnė sąvoka nei darbuotojų lojalumas. B. Buchman tyrinėdamas organizacinio išipareigojimo vystymąsi išskyrė tris būtinus elementus:

- Identifikavimas – organizacinis pasitenkinimas; organizacinių tikslų ir vertybių internalizavimas (elementų įsigijimas).
- Įsitraukimas – psichologinis įsigilinimas (absorbicija) į asmens prisiimto vaidmens veiklas.
- Lojalumas – prisirišimas ir atsidavimas organizacijai; priklausomybės paskelbimo jausmas, išreiškiantis kaip „noras pasilikti“ (Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. 2004, p. 186).

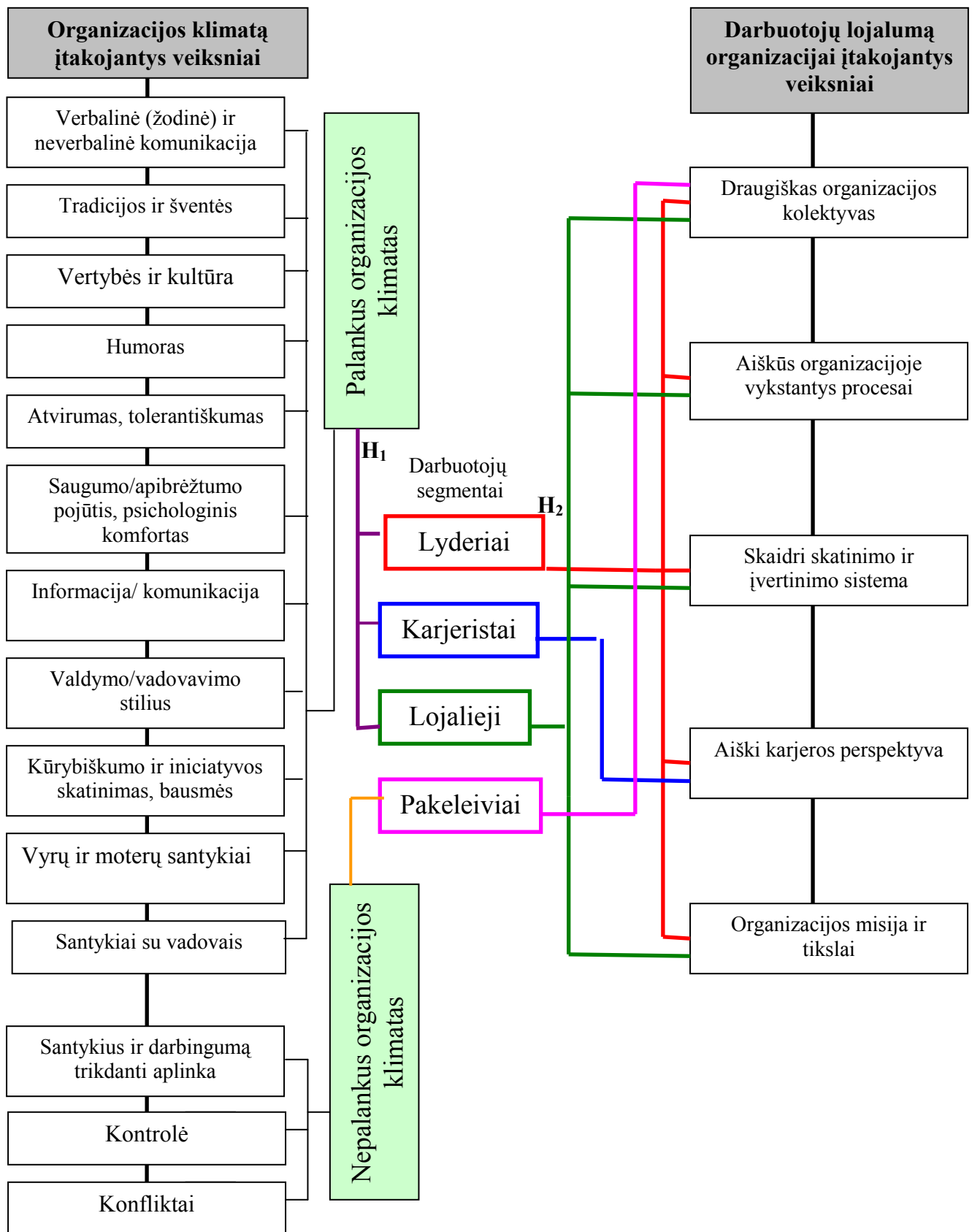
Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu niekas neanalizavo. Daugelis autorių tyrė ar darbuotojai esantys organizacijoje yra lojalūs jai. Taip pat buvo atlikti įvairūs tyrimai analizuojantys organizacijos klimata. Bei atliktų tyrimų pagalba paaiškėjo, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacijos klimato ir darbuotojo išipareigojimo organizacijai. Tačiau mažai dėmesio skiriama

priemonėms, kurios didina darbuotojų lojalumą. Taip pat niekas neanalizavo su kokiais dominuojančiais klimato veiksniais labiausiai didinamas lojalumas, bei kurie veiksniai įtakoja skirtingus darbuotojų lojalumą apibūdinančius segmentus (lyderiai, lojalieji, pakeleiviai ir karjeristai). **Todėl empirinio tyrimo tikslas – nustatyti organizacijos klimato sąsają su darbuotojų lojalumu.**

2.2. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelis

Pirmuose skyriuose analizuotos organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sampratos parodė, jog organizacijos veikla, jos efektyvumas priklauso nuo įvairių veiksnių. Tačiau ypač organizacijos efektyvumą veikia organizacijos klimatas bei darbuotojų lojalumas.

Norint nustatyti organizacijos klimato sąsają su darbuotojų lojalumu buvo sudarytas tyrimo modelis (10 pav.).



10 pav. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelis

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelyje pateikiami veiksniai, kurie bus analizuojami organizacijose.

Išanalizavus veiksnius, kurie įtakoja organizacijos klimatą (remiantis S. ISAKSEN (2001); R. BALSINIENĖ (2006); HAKONSSON D. (2008) ir kt.) buvo įvardinti patys svarbiausi veiksniai, kuriuos įvertinus galima nusakyti koks klimatas vyrauja organizacijoje. Šiuos veiksnius plačiai naudoja ir prof. G. Merkys atlikdamas įvairius tyrimus organizacijose. Todėl šių veiksnių patikimumas yra užtikrintas daugeliu tyrimų gautais rezultatais.

Įvertinus veiksnius, kurie veikia organizacijoje ir įtakoja klimatą bus nustatyta koks klimatas vyrauja organizacijoje.

Taip pat analizuojant darbuotojų lojalumą paaiškėjo, jog jį įtakoja įvairūs veiksniai kaip aiškūs organizacijoje veikiančios procesai, draugiškas kolektyvas, skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema, aiški karjeros perspektyva, suformuluoti ir aiškūs organizacijos misija ir tikslai (G. Anderson (1991, p. 120-130), P. C. Kirby (1992), Therkelsen D. (2003, p. 120-129) ir kt.)

Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelyje yra pateikti patys svarbiausi veiksniai, veikiančios darbuotojų lojalumą ir organizacijos klimatą. Bei pateikti segmentai, kurie apibūdina darbuotojų lojalumą organizacijai. Tyrimo modelis padės atskleisti, kokie dominuojantys klimato veiksniai labiausiai didinama lojalumą. Bei kurie darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai lemia tokių segmentų susidarymą (lyderiai, lojalieji, pakeleiviai ir karjeristai).

Taip pat buvo iškeltos šios hipotezės:

H₁ – Vyraujant palankiam organizacijos klimatui susiformuoja šie darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji.

H₂ – Darbuotojų segmentui lyderiai, darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai yra svarbesni nei kitiems darbuotojų segmentams.

Taikant šį modelį paaiškės kokie organizacijos klimato veiksniai lemia organizacijos palankų ar nepalankų klimatą bei kaip organizacijos klimatas įtakoja darbuotojų segmentus. Iškeltų hipotezių pagalba paaiškės kokie darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai, formuoja skirtingus darbuotojų segmentus.

3. ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMO TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašoma organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo metodika. Taip pat įvardinamas iškeltas tikslas ir uždaviniai. Apibūdinamas tyrimo subjektas ir instrumentarijus. Aprašomas tyrimo organizavimas bei pateikiamas rezultatų nagrinėjimas.

3.1. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo metodika

Siekiant išsiaiškinti organizacijos klimato sąsają su darbuotojų lojalumu, buvo pasirinktas aprašomasis - kiekybinis tyrimo tipas. Tyrimas yra skirtas įvertinti veiksnius (verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija, tradicijos ir šventės, vertybės ir kultūra, humoras, atvirumas ir tolerantiškumas, saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas, informacija ir komunikacija, valdymo/vadovavimo stilius, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, vyrų ir moterų santykiai, santykiai su vadovais, santykius ir darbingumą trikdanti aplinka, kontrolė, konfliktai), kurie įtakoja organizacijos klimata bei kaip kiekvienas iš veiksnių įtakoja palankų ar nepalankų organizacijos klimata.

Taip pat tyrimo metu bus įvertinti darbuotojų lojalumą įtakojuantys veiksniai (draugiškas organizacijos kolektyvas, aiškūs organizacijoje vykstantys procesai, skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema, aiški karjeros perspektyva, organizacijos misija ir tikslai) bei kokią darbuotojų segmentą (lyderiai, karjeristai, lojalieji, pakeleiviai) jie nulemia.

Norint iširti sąsają tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo bus analizuojama koks organizacijos klimatas nulemia skirtingus darbuotojų segmentus.

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti organizacijos klimato sąsają su darbuotojų lojalumu UAB „C&D Style“ ir UAB "X".

Šiam tyrimui buvo pasirinktos ypač skirtingą veiklą vystančios organizacijos. Viena organizacija prekiauja įvairiom interjero detalėm, kosmetika ir baldais (UAB „C&D Style“), o kita teikia krovinių gabenimo paslaugas (UAB „X“). Labai svarbu įrodyti, jog tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo vyrauja tiesioginis ryšys. Jei jis pasitvirtins skirtingas veiklas vystančiose organizacijose, bus galima teigti, jog visose organizacijose vyrauja ši sąsaja tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo, nesvarbu kokia organizacijos veikla.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB "X" klimata.
2. Nustatyti organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB "X" darbuotojų lojalumo segmentą.

3. Įvertinti sąsajas tarp organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ klimato ir darbuotojų lojalumo.

Pirmuoju uždaviniu norima įvertinti organizacijų „C&D Style“ ir UAB „X“ klimatą. Nustačius veiksnius, veikiančius organizacijas bus nustatyta koks klimatas: palankus ar nepalankus, vyrauja UAB „C&D Style“ ir UAB „X“.

Antruoju uždaviniu norima nustatyti organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ darbuotojų lojalumo segmentą. Šį uždavinį pasiekti sudarytas 16 klausimas.

Trečiuoju uždaviniu norima įvertinti sąsajas tarp organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ klimato ir darbuotojų lojalumo. Norint pasiekti šį uždavinį būtina išanalizuoti visus anketoje pateiktus klausimus. Jei pasitvirtins iškeltos hipotezės (H_1 ir H_2), tada bus patvirtinta, jog tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo vyrauja tiesioginis ryšys.

Tyrimo metodas ir keliamos hipotezės. Tyrimui atlikti buvo naudotas anketinės apklausos (darbuotojams) metodas, duomenų analizei ir interpretavimui – lyginamasis metodas.

Anketinė apklausa yra pasirinkta, siekiant organizacijos narių nuomonių įvairovės, taip pat taupant apklausiamųjų laiką bei saugant privatumą.

Tyrimo priemonė (instrumentarijus) – anketa. Anketa sudaryta remiantis organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modeliu (žr. 1 priedas).

Viso anketą sudaro 24 klausimai, kurių 8 yra socialiniai – demografiniai, leidžiantys įvertinti apklausoje dalyvavusių respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, bendrą darbo stažą, darbo stažą esamoje organizacijoje, ar dirbama pagal įgytą specialybę bei užimamas pareigas. Socialiniai- demografiniai klausimai, yra pateikti anketos pabaigoje.

Pagrindinę anketos dalį sudaro 16 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.

Anketos pradžioje pateikti klausimai analizuojantys organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius (nuo 1 iki 14 klausimo). Pateikiami įvairūs teiginiai, vertinantys organizacijos klimatą. Vieni teiginiai pabrėžia palankius, kiti nepalankius reiškinius. Reikia atsakyti ar respondentai sutinka/nesutinka su teiginiu (atsakymai žymimi kriterijų skalėje, nuo 1 iki 5, kur 1-visiškai nesutinku, 2 – lyg ir nesutinku, 3 – Nežinau, sunku apsispręsti, 4 – lyg ir sutinku, 5 – visiškai sutinku.).

Vėliau pateikiami klausimai, įvertinantys darbuotojų lojalumą (15 ir 16 klausimai). Pateikiami veiksniai, įtakojančys darbuotojų lojalumą, kurie taip pat vertinami kriterijų skalėje, nuo 1 iki 5, kur 1-visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Anketos paskirtis – apklausti UAB „C&D Style“ ir kitų organizacijų darbuotojus organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo klausimais.

Empiriniame tyrime yra keliamos dvi hipotezės, susijusios su nagrinėjama organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sąsaja.

H₁ – Vyraujant palankiam organizacijos klimatui susiformuoja šie darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji.

H₂ – Darbuotojų segmentui lyderiai, darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai yra svarbesni nei kitiems darbuotojų segmentams.

Hipotezės susietos su anketos klausimais bei empirinio tyrimo uždaviniais. Anketa buvo kuriama remiantis sukurtu organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modeliu. Sukurtame tyrimo modelyje buvo nustatyti veiksniai, kurie įtakoja organizacijos klimatą ir darbuotojų lojalumą. Todėl anketoje buvo sudaryti klausimai, kurių pagalba tiriamas organizacijos klimatas ir darbuotojų lojalumas.

2 priede pavaizduota, kurie anketoje pateikti klausimai, kokį organizacijos klimatą ar darbuotojų lojalumą įtakojantį veiksnių analizuoja (2 priedas, 1 pav.).

Toliau aptarsime iškeltus empirinio tyrimo uždavinius.

Tyrimo imtis buvo nustatoma remiantis Panijoto formule, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu, įvertinant 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2007, p.312):

$$n = \frac{1}{\left(\Delta^2 + \frac{1}{N}\right)}, \text{ kur:}$$

n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ - leidžiamos imties paklaidos dydis, mūsų atveju 5 proc.;

N – generalinė visuma (tiriamoji visuma) – 100 darbuotojų.

UAB „C&D Style“ įmonėje dirba 97 darbuotojai – tai direktorė, finansininkai, personalo vadovė, padalinių vadovai, produktų vadovai, vadybininkai, ir pardavėjai (-os) – konsultantai (-ės).

Atliekant tyrimą turime apklausti 95 proc. respondentų. Tuomet gautume duomenis su 5 proc. paklaida.

UAB „C&D Style“ respondentų skaičius apskaičiuojamas taip:

$$n = \frac{1}{\left(0,05^2 + \frac{1}{97}\right)} = 78 \text{ respondentai.}$$

Remiantis pateikta formule matoma, jog norint gauti duomenis 95 proc. tikslumu, turime apklausti 78 respondentus iš UAB „C&D Style”.

UAB „X” respondentų skaičius apskaičiuojamas taip:

$$n = \frac{1}{\left(0,05^2 + \frac{1}{132}\right)} = 99 \text{ respondentai.}$$

Remiantis skaičiavimais pastebima, jog norint gauti duomenis 95 proc. tikslumu, turime apklausti 99 respondentus iš UAB „X”.

Anketos tinkamumas patikrintas atliekant pilotąžinį tyrimą. Šis bandomasis tyrimas buvo atliktas pateikus sudarytą anketą 5 respondentams. Anketos koreguoti neprireikė, nes joje pateikti klausimai buvo aiškūs bandyme dalyvavusiems respondentams.

Tyrimo organizavimas. Tyrime dalyvavo UAB „C&D Style” ir UAB „X“ organizacijų darbuotojai.

Tyrimas buvo atliktas apklausiant **UAB „C&D Style”** ir **UAB „X“** darbuotojus *2010 metų balandžio 5 bei 19 dienomis* prašant kiek įmanoma objektyviau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Tyrimui atlikti naudota ištisinė atranka. Tyrimo duomenims rinkti skirtos anketos, buvo pateiktos į atskirus padalinius.

UAB „C&D Style” darbuotojams anketos buvo pateiktos vieniems padaliniam asmeniškai, o kitiems išsiųstos paštu. Nes vieni įmonės padaliniai įsikūrę Vilniaus, Panevėžio, Šiaulių miestuose, o kiti Kaune.

UAB „X“ darbuotojams anketos buvo pateiktos jas išsiunčiant elektroniniu paštu, bei dalis anketų išdalinta asmeniškai.

Anketų pildymui buvo paliktas 2 savaitių laikotarpis, išsiunčiant mandagų priminimą/paraginimą, praėjus vienai savaitei. Pasibaigus nustatytam laikotarpiui, sugrįžo iš UAB „C&D Style” visos užpildytos anketos – 78. Iš UAB „X“ sugrįžo užpildytos - 99 anketos.

Tyrimo duomenų apdorojimui naudota „SPSS 12.0“ ir „Microsoft Excel“ programos, kurių pagalba buvo pamatuoti ir apskaičiuoti kintamieji ir atliktos kitos statistinės procedūros. Duomenų lyginimui naudotos kryžminės lentelės (Crosstabs) ir dažnumo lentelės (Frequencies).

Apžvelgus empirinio tyrimo metodiką bei sužinojus, jog tyrime dalyvauja organizacija „C&D Style” svarbu su ja susipažinti, bei sužinoti kokią veiklą ji vysto.

„C&D Style” - dovanų ir interjero aksesuarų salonai, kuriuose kiekvienas ras jausmus sužadinančių dovanėlių artimiesiems, namų jaukumą kuriančių interjero detalių sau, stilingų biuro aksesuarų savo darbuotojams ir verslo partneriams...

UAB „C&D STYLE” įkurta 2000 metais, gegužės 17 dieną. Pradėję nuo nedidelio dovanų salono Kauno senamiestyje, šiuo metu turime visą salonų tinklą, bei vystome tris prekinis ženklus:

- „C&D Style” - prekyba dovanomis ir interjero detalėmis.
- “L’Occitane en Provence” - prekyba natūralia prancūziška kosmetika.
- IN baldai” – prekyba medžio masyvo baldais.

Kita organizacija, kurioje buvo atliekamas tyrimas nenorėjo būti įvardinta. Todėl ją vadinsime organizacija „X“, tik atskleisime jos veiklą. Ji užsiima krovinių gabenimu, pervežimu autotransportu tarptautiniais maršrutais (į užsienį).

Toliau atliksime tyrimo dalyvių apžvalgą, nustatydami dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal pasirinktus socialinius- demografinius kriterijus (lytį, amžių, išsilavinimą, bendrą darbo stažą, darbo stažą tiriamoje organizacijoje, atliekamas pareigas bei ar dirbama pagal įgytą specialybę).

Empiriniame tyrime atliktame UAB „C&D Style” dalyvavo tik 3 proc. (2 respondentai) vyrų ir 97 proc. (76 respondentai) moterų. Todėl galima teigti, jog šios organizacijos kolektyvas sudarytas iš moterų, vyrų jame beveik nėra (žr. 3 priedas, 1 pav.).

UAB „X“ tyrime dalyvavo vyrų – 75 proc. (74 respondentai) ir 25 proc. moterų (25 respondentai). Šioje organizacijoje didžioji dalis darbuotojų yra vyrai (žr. 3 priedas, 2 pav.).

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal lytį pastebėjome, jog UAB „C&D Style” vyrauja moterys, o UAB „X” – vyrai. Kadangi organizacijos darbuotojų lytis skiriasi, todėl tai leis plačiau taikyti tyrime gautus rezultatus.

Analizuojant UAB „C&D Style“ respondentų pasiskirstymą pagal amžių ir išsilavinimą pastebima, jog iki 20 metų amžiaus 4 respondentai turi vidurinį išsilavinimą. Po 17 respondentų nuo 21 iki 30 metų turi vidurinį, aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą. O aukštąjį išsilavinimą turi 9 respondentai nuo 31 iki 40 metų, 3 respondentai nuo 41 iki 50 metų ir 1 respondentas turintis virš 51 metų. Apibendrinus rezultatus pastebima, jog didžioji dalis respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (30 respondentų), todėl galima teigti, jog organizacijoje dirba darbuotojai turintys aukštą išsilavinimą (žr. 3 priedas, 3 pav.).

UAB „X” analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių ir išsilavinimą pastebima, jog daugiausia respondentų, kurių išsilavinimas yra vidurinis iš viso 45 respondentai. Nuo 31 iki 40 metų amžiaus yra net 18 respondentų, turinčių vidurinį išsilavinimą, nuo 41 iki 50 metų 16 respondentų. O su aukštąjį išsilavinimą turi viso tik 28 respondentai (3 priedas, 4 pav.).

Pastebima, jog tarp tiriamų organizacijų darbuotojų išsilavinimas taip pat skiriasi. UAB „C&D Style“ didžioji dalis darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, o UAB „X“ daugiausia darbuotojų yra

turintys vidurinį išsilavinimą. Šis skirtumas taip pat svarbus, tai įrodo, jog tyrimo metu gauti rezultatai atspindės įvairias organizacijas.

Analizuojant UAB „C&D Style“ respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą ir darbo laiką, kurių respondentai išdirbo „C&D Style“ organizacijoje pastebima, kad daugiausia respondentų – 18 UAB „C&D Style“ dirba nuo 2 iki 5 metų, jie turi darbo stažą nuo 6 iki 9 metų. Iš viso 15 respondentų tiriamoje organizacijoje dirba nuo 6 iki 9 metų. Apžvelgus gautus rezultatus pastebima, jog daugiausia apklaustųjų turi bendrą darbo stažą nuo 6 iki 9 metų – 25 respondentai. O pačioje UAB „C&D Style“ daugiausia respondentų jau dirba nuo 2 iki 5 metų (viso 51 respondentas) (3 priedas, 5 pav.).

UAB „X“ analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal visą darbo stažą ir darbo laiką, išdirbtą pačioje organizacijoje „X“ pastebima, kad didžioji darbuotojų dalis – 33 respondentai iš viso šioje organizacijoje dirba su didele darbo patirtimi – nuo 10 iki 13 metų. Be to UAB „X“ didžioji respondentų dalis dirba nuo 2 iki 5 metų – viso 44 respondentai (3 priedas, 6 pav.).

Išanalizavus UAB „C&D Style“ respondentų pasiskirstymą pagal tai ar jie dirba pagal įgytą specialybę pastebima, kad UAB „C&D Style“ darbuotojų didžioji dalis dirba ne pagal specialybę - 54 proc. respondentų. Pagal specialybę dirba tik 13 proc. respondentų, o be specialybės dirba - 33 proc. respondentų (3 priedas, 7 pav.).

O UAB „X“ respondentų pasiskirstymas pagal tai ar jie dirba pagal įgytą specialybę pastebima, kad didžioji dalis respondentų dirba pagal įgytą specialybę – 58 proc., o 42 proc. ne pagal specialybę (3 priedas, 8 pav.).

Tiriamose organizacijose respondentų pasiskirstymas pagal tai ar dirbama pagal specialybę parodė, jog vienoje organizacijoje UAB „C&D Style“ darbuotojai dirba ne pagal specialybę, o kitoje – UAB „X“ didžiausia darbuotojų dalis dirba pagal specialybę. Atliekant organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimą, jo analizė atskleis ar šių skirtingų organizacijų klimatas yra vienodai veikiamas įvairių veiksnių.

Svarbu išanalizuoti, kaip respondentai tiriamoje organizacijoje pasiskirstė pagal užimamas pareigas. UAB „C&D Style“ didžiausia dalis respondentų yra specialistai, t.y. pardavėjai(-os)-kosultantai(-ės) – net 42 proc. Taip pat nemaža dalis respondentų yra skyriaus, padalinio vadovai – 31 proc. respondentų. Mažiausia respondentų dalis yra administracijos darbuotojai – 5 proc. Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal pareigas galima teigti, jog daugiausia organizacijoje dirba specialistai, t.y. pardavėjai(-os)-kosultantai(-ės) (3 priedas, 9 pav.).

O UAB „X“ daugiausia respondentų taip pat yra specialistai, vadovaujančio darbo nedirba – 40 proc. Taip pat nemaža dalis respondentų yra vadybininkai – 33 proc. O mažiausia dalis respondentų – 8 proc. skyriaus, padalinio vadovai (3 priedas, 10 pav.).

Apibendrinant UAB „C&D Style” ir UAB „X“ tyrimo rezultatus pagal socialinius – demografinius kriterijus konstatuojama, jog „C&D Style” organizacijos kolektyvą sudaro moterys, o UAB „X“ kolektyvą – vyrai. Šių organizacijų kolektyvą sudaro jauni asmenys (daugiausia dirba nuo 21 iki 30 metų). UAB „C&D Style” darbuotojų didžioji dalis turi aukštąjį išsilavinimą, o UAB „X“ yra daugiausia darbuotojų, turinčių vidurinį išsilavinimą. Taip pat UAB „X“ didžioji darbuotojų dalis dirba pagal specialybę, o UAB „C&D Style” daugiausia darbuotojų dirba ne pagal specialybę.

Išanalizavus abiejų organizacijų socialinius – demografinius kriterijus, pastebima, jog pasirinktos organizacijos skiriasi ne tik savo veikla, bet ir darbuotojų išsilavinimu, lytimi bei pasiskirstymu ar dirbama pagal specialybę. Šie socialiniai - demografiniai kriterijai ypač įtakoja organizacijos klimata ir pačių darbuotojų lojalumą. Kadangi tiriamose organizacijose skiriasi darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, lytį ir pasiskirstymą pagal tai ar dirbama pagal specialybę, todėl atlikti tyrimai apims platesnę analizę.

Kitoje darbo dalyje aptariami empirinio tyrimo rezultatai.

3.2. UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

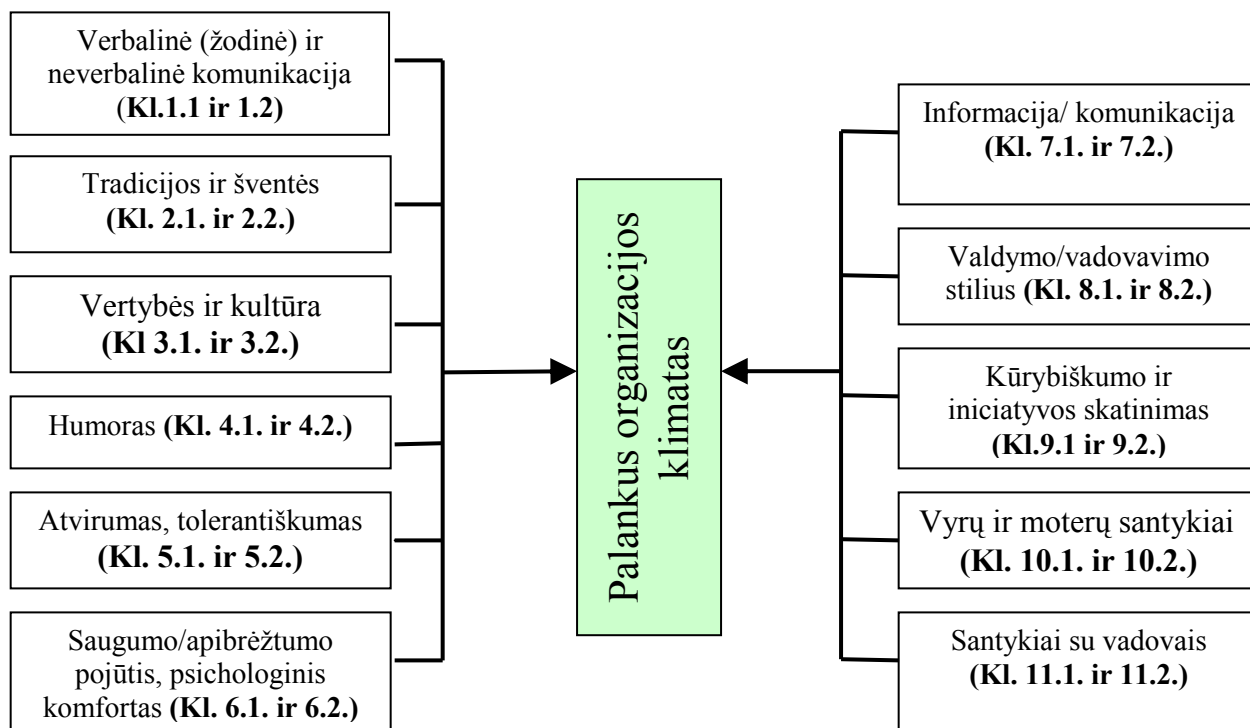
Tyrimo analizę atliksime nuoseklia tvarka pagal iškeltus tyrimo uždavinius. Bus nustatyta, koks organizacijose vyrauja klimatas bei kokie tiriamose organizacijose yra darbuotojų segmentai. Bus atskleista sąsaja tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo.

Pirmasis empirinio tyrimo uždavinys: įvertinti organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ klimata.

Norint įvertinti organizacijų klimata, būtina išanalizuoti visus jį įtakojančius veiksniai. Ir nustatyti, kaip respondentai įvertino kiekvieną klimata įtakojančią veiksnį.

Remiantis organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modeliu, išanalizuosime organizacijos klimata įtakojančius veiksniai, kurie nulemia palankų organizacijos klimata. Taip pat bus analizuojami ir veiksniai, kurie įtakoja nepalankų organizacijos klimata.

Pirmiausia analizuosime veiksniai, kurie sukuria palankų organizacijos klimata (11 pav.).

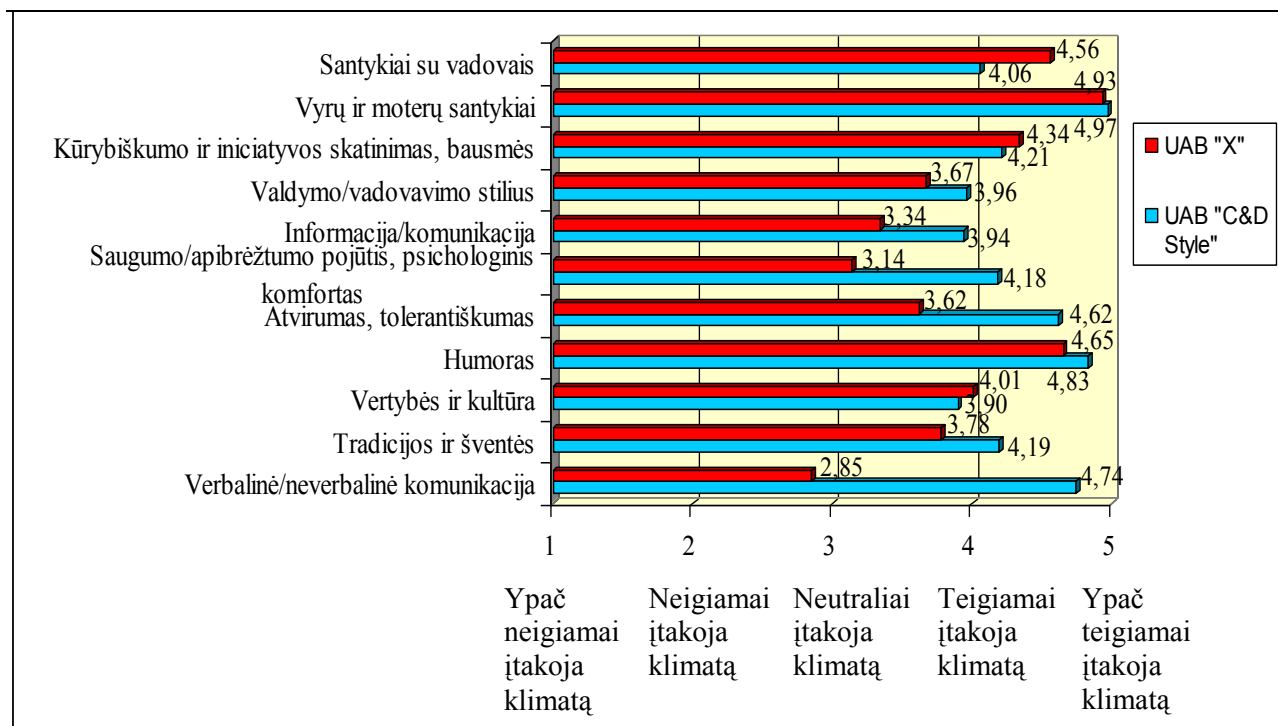


11 pav. Palankų organizacijos klimatą įtakoiantys veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Organizacijos palankų klimatą įtakoiantys veiksniai įvertinti pagal 4 Priede (1 lentelė)

nurodytą vertinimo sistemą. Gauti rezultatai pateikti 12 paveiksle.



12 pav. Palankių organizacijos klimato veiksnių analizė

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš 12 paveikslo duomenų pastebima, jog vienas iš geriausiai įvertintų veiksnių, kuris palankiai įtakoja organizacijos klimatą yra vyrų ir moterų santykiai. Šis veiksnys ir UAB „C&D Style“ (4,97 balo), ir UAB „X“ (4,93 balo) įvertintas geriausiai. Galima teigti, jog tiriamose organizacijose nėra seksualinio priekabiavimo.

Organizacijos klimato veiksnys – santykiai su vadovais UAB „C&D Style“ įvertintas 4,08 balo, o UAB „X“ 4,56 balo. Pastebima, jog UAB „X“ šis organizacijos klimato veiksnys įvertintas geriau (0,48 balo) nei UAB „C&D Style“. „X“ organizacijoje didžioji respondentų dalis teigė, jog visiškai nesutinka su teiginiu, jog vadovas piktnaudžiauja savo padėtimi. Todėl kyla prielaida, jog šios organizacijos vadovai iš savęs reikalauja lygiai to paties kaip ir iš savo darbuotojų, o tai nesukelia darbuotojų nepasitenkinimo. O UAB „C&D Style“ – didžiausia respondentų dalis teigė, jog lyg ir nesutinka, kad organizacijoje yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia. Todėl kyla prielaida, jog yra labai maža dalis darbuotojų, kurie retkarčiais yra engiami ir tai organizacijos klimatą įtakoja nevisiškai palankiai.

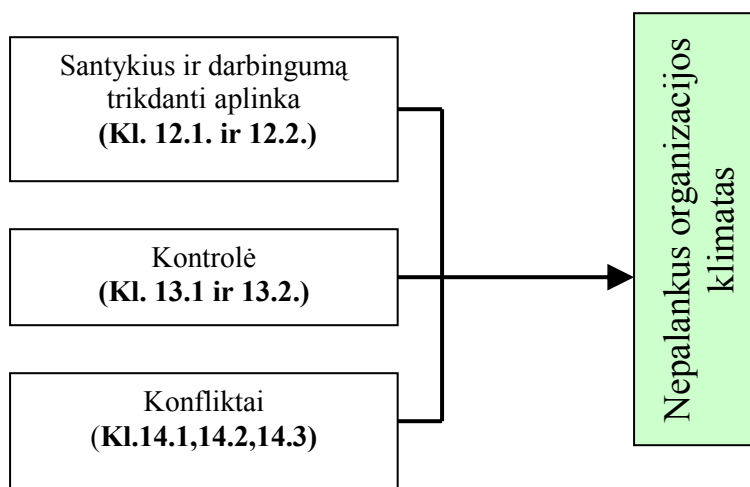
Labai skirtingai tiriamos organizacijos įvertino veiksnių – verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija. UAB „C&D Style“ respondentai šį veiksnių įvertino 4,74 balo, o UAB „X“ – 2,85 balo. Galima teigti, jog UAB „C&D Style“ pasireiškia stipri neverbalinė ir verbalinė komunikacija. Kolektyve galima dažnai išgirsti nuoširdų komplimentą, o grubiausi keiksmažodžiai šioje organizacijoje visiškai nenaudojami. Šie veiksniai organizacijos klimatą įtakoja ypač palankiai. O UAB „X“ – atvirkščiai, šioje organizacijoje retkarčiais galima išgirsti iš kolegų komplimentą, tačiau dažnai girdimi grubūs keiksmažodžiai, kurie neigiamai įtakoja organizacijos klimatą.

Taip pat organizacijos klimatą įtakojantį veiksnių – saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas tiriamose organizacijose įvertino skirtingai. UAB „X“ – šį organizacijos klimato veiksnių vidutiniškai įvertino 3,14 balo, o UAB „C&D Style“ – 4,18 balo. Galima daryti prielaidą, jog UAB „X“ kartais tvyro įtampa, stinga darbuotojams saugumo. Nes didžioji respondentų dalis dėl šio teiginio neapsisprendė, ar jam pritarti ar paneigti. O UAB „C&D Style“ – daugiausia apklaustųjų lyg ir sutinka, jog organizacijoje yra saugumo/apibrėžtumo pojūtis. Jie dažnai jaučia psichologinį komfortą, bet ne visada.

Tačiau organizacijos „C&D Style“ ir „X“ organizacijos klimato veiksnių – humoras įvertino, jog jis ypač teigiamai įtakoja klimatą. UAB „C&D Style“ respondentai vidutiniškai šį veiksnių įvertino 4,83 balo, o UAB „X“ apklaustieji – 4,65 balo. Ir UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ darbuotojai visiškai sutinka, jog jų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas, o grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras nėra dažnas reiškinys jų organizacijoje.

Pastebima, jog UAB „C&D Style” palankūs organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai ją įtakoja stipriai – bendras palankių organizacijos klimatai įtakojančių veiksnių vidurkis – 4,3 balo. Todėl daroma prielaida, jog visas organizacijos klimatas bus palankus. O UAB “X” – bendras palankių organizacijos klimatai įtakojančių veiksnių vidurkis – 3,83 balo. UAB „X“ palankūs organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai veikia taip pat stipriai, tačiau silpniau nei UAB „C&D Style”. Tačiau būtina išanalizuoti ir nepalankius organizacijos klimatai įtakojančius veiksnius, ar jie stipriai įtakoja organizacijų klimatai ir kenkia jam.

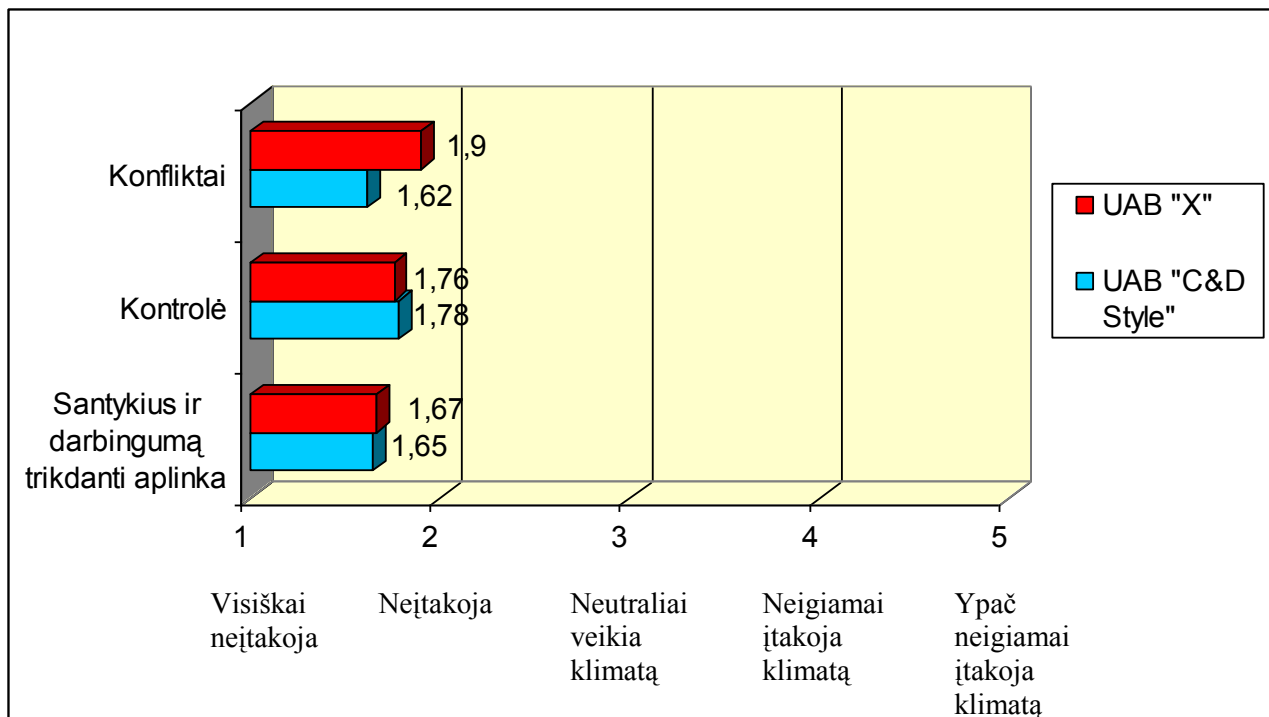
Analizuosime veiksnius, kurie sukuria nepalankų organizacijos klimatai (13 pav.).



13 pav. Nepalankų organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Organizacijos nepalankų klimatai įtakojantys veiksniai įvertinti pagal 4 Priede (2 lentelė) nurodytą vertinimo sistemą. Gauti rezultatai pateikti 14 paveiksle.



14 pav. Nepalankių organizacijos klimato veiksnių vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastebima, jog UAB „X“ organizacijos klimato veiksnys - konfliktai organizacijos klimato neįtakoja (1,9 balas), respondentai teigė, jog jų organizacijoje darbuotojai vienas su kitu retai konfliktuoja. Taip pat UAB „C&D Style“ respondentų teigimu, jų organizacijoje beveik nėra darbuotojų, kurie nuolat kelia įtampą, niekur nepritampa (1,62 balo). Todėl organizacijos klimato veiksnys – konfliktai, neįtakoja organizacijos klimato. Tačiau „C&D Style“ organizacijoje yra mažiau konfliktų nei UAB „X“ (0,28 balo skirtumas).

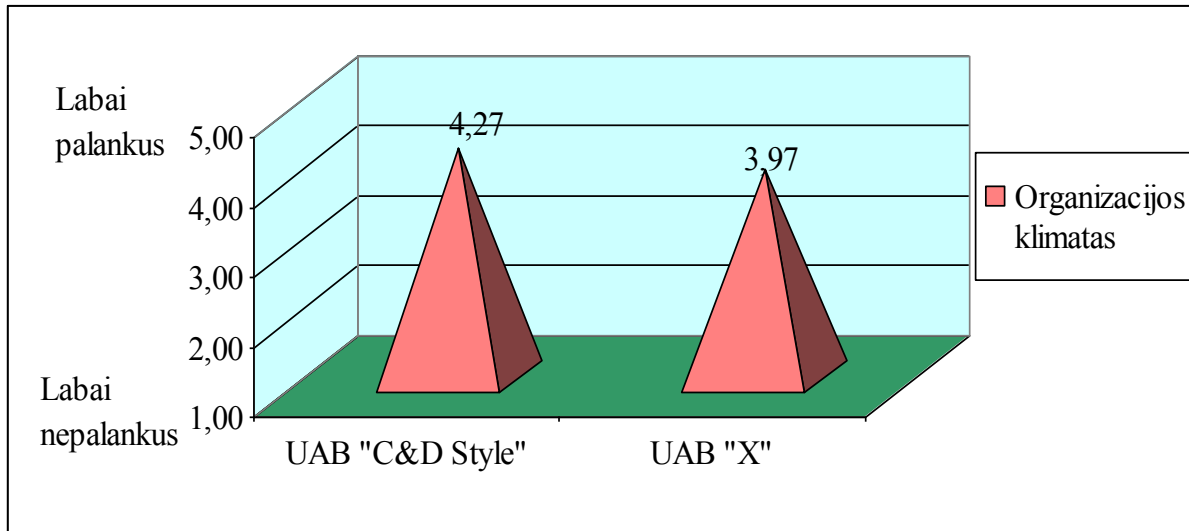
Organizacijose „C&D Style“ ir „X“ neigiamas organizacijos klimato veiksnys – kontrolė įvertintas labai žemais balais (UAB „C&D Style“- 1,78 balo, o UAB „X“ – 1,76 balo), taip pat šis veiksnys organizacijų klimatą neįtakoja. Darbuotojų teigimu vadovas pasitiki savo pavaldiniais, perdėtai nekontroliuoja jų.

Taip pat trečiasis neigiamai veikiantis organizacijų klimatą veiksnys – santykius ir darbingumą trikdanti aplinka, tiriamose organizacijose UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ respondentų teigimu organizacijos klimato neįtakoja (UAB „C&D Style“ – 1,65 balo, o UAB „X“ – 1,67 balo).

Išanalizavus visus nepalankių organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius pastebėta, jog jie organizacijų klimato neįtakoja. Vadinasi, tiriamose organizacijose vyrauja palankus organizacijos klimatas.

Išanalizavus organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius svarbu sužinoti, koks tiriamų organizacijų klimatas.

Įvertinus visus organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius 15 paveiksle pavaizduotas koks tiriamose organizacijose vyrauja klimatas.



15 pav. Organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ klimatas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

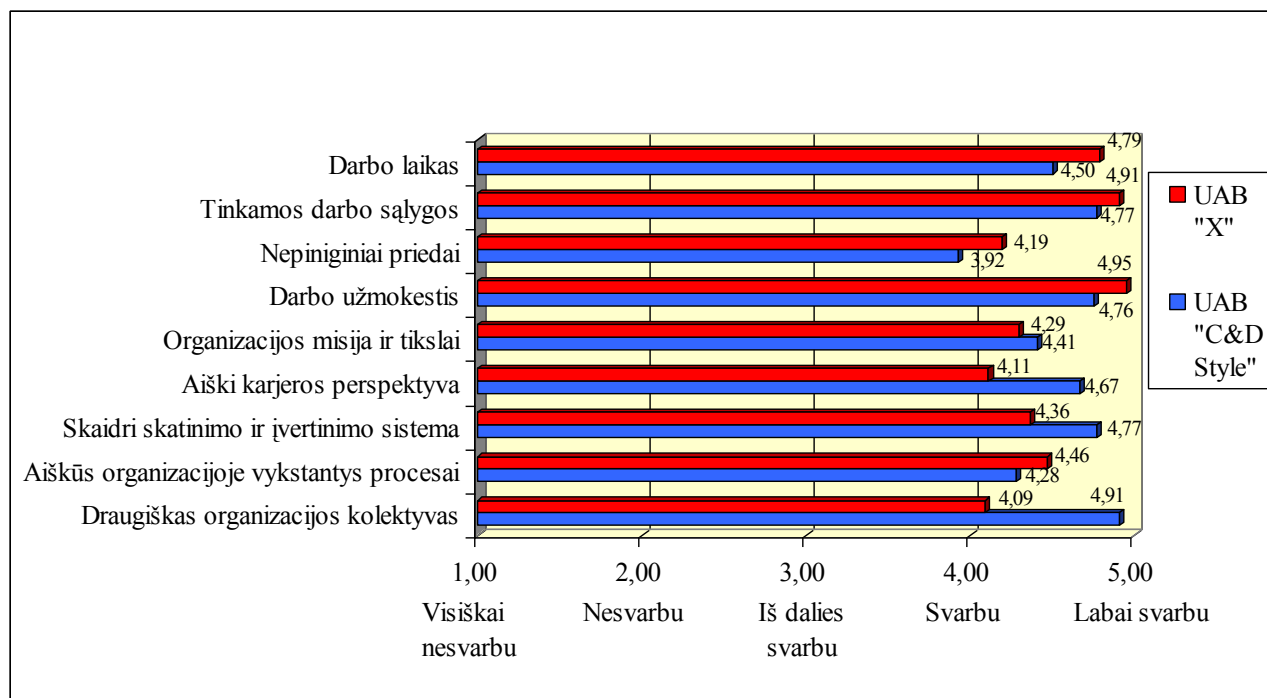
Iš 15 paveikslo duomenų pastebima, jog UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ vyrauja palankus organizacijų klimatas. UAB „C&D Style“ klimatas yra šiek tiek palankesnis nei UAB „X“ (0,3 balo).

Išanalizavę organizacijų klimatus svarbu įvertinti veiksnius, kurie įtakoja darbuotojų lojalumą.

Antrasis empirinio tyrimo uždavinys: nustatyti organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ darbuotojų lojalumo segmentą.

Norint įvertinti darbuotojų lojalumo segmentą, būtina išanalizuoti visus jį įtakojančius veiksnius. Ir nustatyti, kaip respondentai įvertino kiekvieną klimatą įtakojančią veiksnį.

Darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai pavaizduoti 16 paveiksle.



16 pav. Darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išanalizavus darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius pastebėta, jog labiausiai darbuotojų lojalumą įtakojantis veiksnys yra darbo užmokestis. Net 95 proc. respondentų iš UAB „X“ teigė, jog darbo užmokestis yra labai svarbus ir 5 proc., kad svarbus. Vidutiniškai šį veiksniį įvertino UAB „X“ respondentai 4,95 balo, t.y. labai svarbiu. O UAB „C&D Style“ apklaustieji vidutiniškai šį veiksniį įvertino – 4,76 balo, t.y. labai svarbiu. Iš jų 76 proc. teigė, kad darbo užmokestis yra labai svarbus ir 24 proc. mano, jog svarbus (žr. 4 priedą, 3 ir 4 lentelę).

Kitas svarbus veiksnys, kuris įtakoja darbuotojų lojalumą – tinkamos darbo sąlygos - net 91 proc. respondentų iš UAB „X“ teigė, jog tai labai svarbu ir 9 proc. kad svarbu. Tačiau UAB „C&D Style“ darbuotojai šį veiksniį įvertino, jog jis labai svarbus 79 proc., kad svarbus – 18 proc. ir 3 proc. mano, jog jis tik iš dalies svarbus (žr. 4 priedą, 3 ir 4 lentelę).

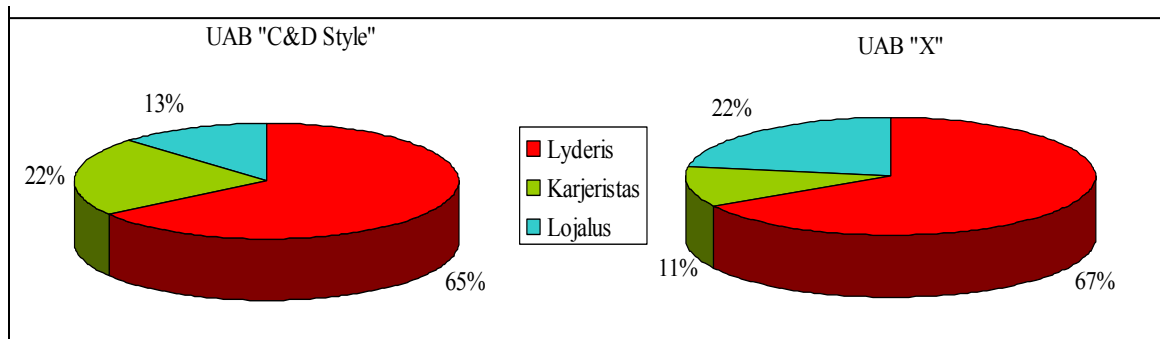
UAB „C&D Style“ didžioji dalis respondentų mano, jog labai svarbus yra veiksnys - draugiškas organizacijos kolektyvas, net 91 proc. teigė, jog tai labai svarbu ir tik 9 proc. – svarbu. O UAB „X“ respondentai šį veiksniį vertino kitaip, 38 proc. apklaustųjų teigė jos tai labai svarbu, 33 proc. – svarbu ir 29 proc. respondentų mano, jog draugiškas organizacijos kolektyvas tik iš dalies svarbu. Galima teigti, šį veiksniį ypač gerai vertina UAB „C&D Style“ darbuotojai, nes didžioji dalis jų yra moterys (žr. 4 priedą, 3 ir 4 lentelę).

Mažiausiai svarbų veiksnį respondentai įvertino – nepiniginius vienetus (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir t.t.). UAB „C&D Style“ apklaustieji tik 26 proc. mano, jog tai labai svarbu, 46 proc. teigia, jog tai svarbu, 23 proc. mano, jog tai iš dalies svarbu ir 5 proc. mano, jog tai nesvarbu (žr. 4 priedą, 3 ir 4 lentelę).

Įvertinus darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius pastebėta, jog svarbiausiais veiksnys yra darbo užmokestis abiejose tiriamose organizacijose. Tai yra dėl to, jog dabartinė ekonominė situacija yra labai sudėtinga ir daugelyje organizacijų yra sumažintas darbo užmokestis, todėl jis ir įvertintas kaip pats svarbiausias.

Pats nesvarbiausias veiksnys tiriamose organizacijose skiriasi. UAB „C&D Style“ apklaustieji iš pateiktų teiginių mažiausiai svarbų įvertino - nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis ir kt.), o UAB „X“ respondentai iš pateiktų veiksnų mažiausiai svarbų įvertino – draugišką organizacijos kolektyvą.

Išanalizavus darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius būtina sužinoti kokie tiriamose organizacijose dirba darbuotojai, kokiam darbuotojų segmentui jie priklauso.



17 pav. Darbuotojų segmentai UAB „C&D Style“ ir UAB „X“

Šaltinis: sudaryta autoriaus

17 paveiksle pavaizduota, jog didžiausia dalis darbuotojų ir UAB „C&D Style“ (65 proc.) ir UAB „X“ (67 proc.) yra lyderiai. Šie darbuotojai yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek organizacijai, kurioje dirba. Šie darbuotojai yra vertingiausi organizacijai.

Karjeristai UAB „C&D Style“ sudaro 22 proc. visų darbuotojų, o UAB „X“ karjeristų yra tik 11 proc. Karjeristai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai. Jiems svarbiausia yra jų karjera ir asmeniniai pasiekimai, todėl jie yra atviri konkurencingiems pasiūlymams, gaunamiems iš kitų potencialių darbdavių (Pundžiuvienė, J. 2010).

Lojaliojo tipo darbuotojai gerai atsiliepia apie savo įmonę ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį. Visgi, jie rodo mažesnę susidomėjimą ir atsidavimą savo darbui, kas gali sąlygoti žemą jų darbo

efektyvumą (Pundžiuvienė, J. 2010). UAB „C&D Style“ lojaliųjų darbuotojų yra tik 13 proc., o UAB „X“ lojalieji darbuotojai sudaro 22 proc.

O tiriamosiose organizacijose nėra nei vieno darbuotojo – pakeleivio. Tokių darbuotojų, kurie nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos.

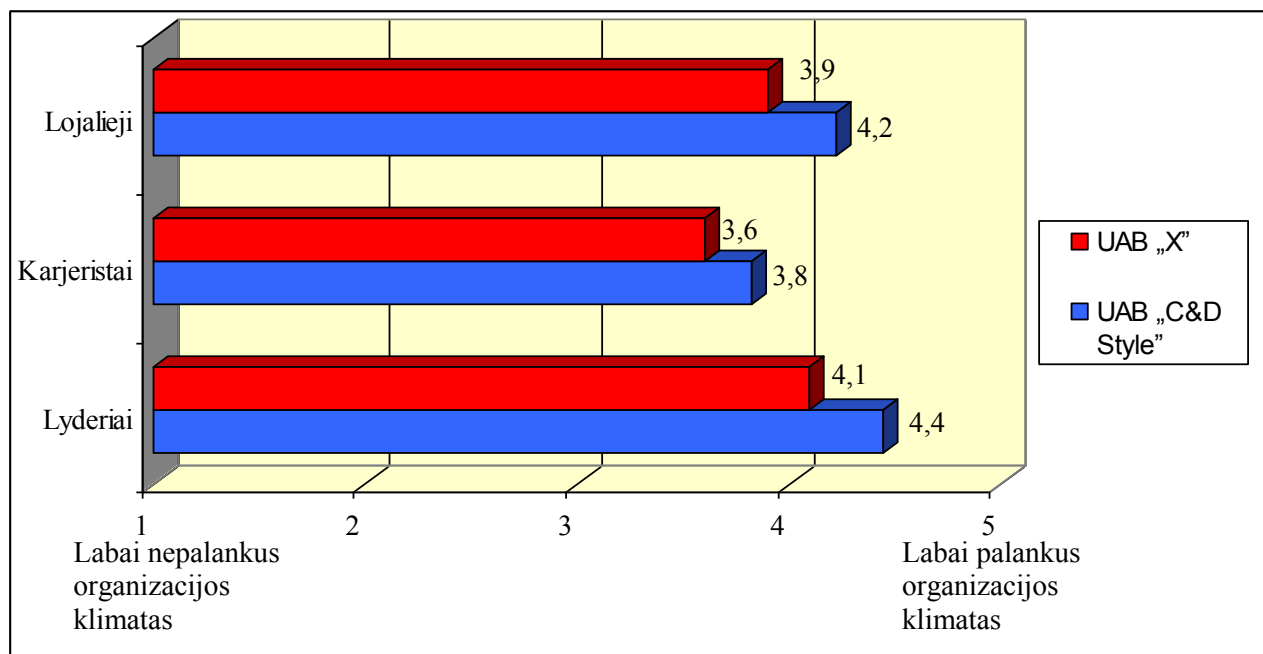
Išanalizavus kokie darbuotojų segmentai yra tiriamose organizacijose, galima įvertinti iškeltas hipotezes.

Trečiasis empirinio tyrimo uždavinys: įvertinti sąsajas tarp organizacijų UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ klimato ir darbuotojų lojalumo.

Išanalizavus organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius paaiškėjo, jog organizacijų „C&D Style“ ir „X“ klimatas yra palankus (15 pav.).

Taip pat išanalizavus darbuotojų segmentus pastebėta, jog organizacijose „C&D Style“ ir „X“ darbuotojų segmentai yra tik: lyderiai, lojalieji ir karjeristai (17 pav.).

Tačiau svarbu atskleisti, kaip organizacijos klimato veiksnius vertina skirtingi darbuotojų segmentai (4 priedas, 11 ir 12 pav.).



18 pav. UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimato vertinimas pagal darbuotojų segmentus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Remiantis 18 paveikslo duomenimis pastebima, kad darbuotojų segmentas – lyderiai, palankiausiai įvertino organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius. UAB „C&D Style“ organizacijos

klimatą įtakojančių veiksnių vidurkis 4,4 balo, o UAB „X“ lojalieji darbuotojai organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius įvertino 4,1 balu. Tačiau UAB „C&D Style“ darbuotojų segmentas karjeristai įvertino organizacijos klimatą – 3,8 balo, o UAB „X“ karjeristai įvertino organizacijos klimato veiksnius – 3,6 balo.

Lyginant UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijos klimatą įtakojančių veiksnių įvertinimą pagal darbuotojų segmentus pastebėta, kad UAB „C&D Style“ respondentai – lyderiai organizacijos klimatą įvertino didesniu balu - 4,4 balo, o UAB „X“ respondentai – lyderiai – organizacijos klimatą įvertino 4,1 balo, skirtumas tik 0,3 balo. O tiriamose organizacijose darbuotojų segmentas karjeristai organizacijos klimatą UAB „C&D Style“ įvertino 3,7 balo, o UAB „X“ - 3,6 balo, skirtumas tik 0,1 balo. Pastebima, jog darbuotojų segmentas lyderiai ir iš UAB „C&D Style“, ir iš UAB „X“ palankiausiai vertina organizacijos klimatą.

Išanalizavus sąsają tarp organizacijos klimatą įtakojančių veiksnių ir darbuotojų segmentų galima daryti išvadą, jog organizacijos klimato veiksniai įtakoja lyderių susiformavimą.

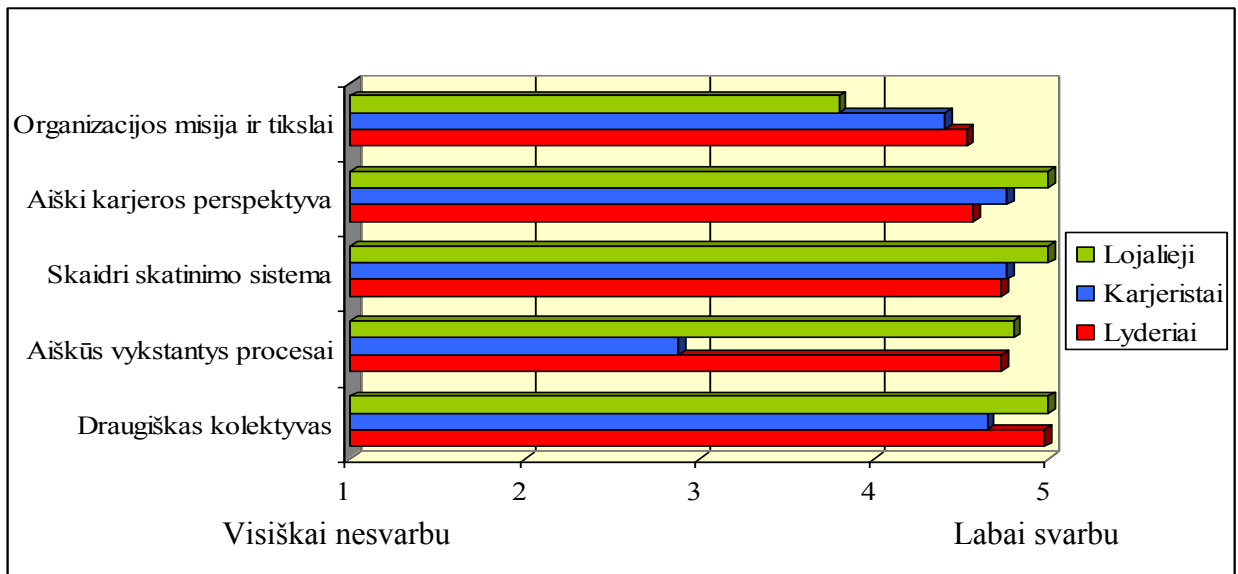
Buvo iškelta **pirma hipotezė** – vyraujant palankiam organizacijos klimatui susiformuoja šie darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji.

Atlikus empirinio tyrimo analizę paaiškėjo, jog tiriamose organizacijose vyrauja palankus organizacijos klimatas, o susiformavę darbuotojų segmentai yra tik šie: lyderiai, karjeristai ir lojalieji.

Taip pat paaiškėjo, jog kuo organizacijos klimatas palankesnis, tuo darbuotojų segmento tipas bus aukštesnis (lyderis). Nes palankus organizacijos klimatas lemia lyderių susidarymą organizacijoje. Todėl ši iškelta hipotezė **patvirtinta** (18 pav.).

Taip pat buvo iškelta **antra hipotezė** - darbuotojų segmentui lyderiai, darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai yra svarbesni nei kitiems darbuotojų segmentams.

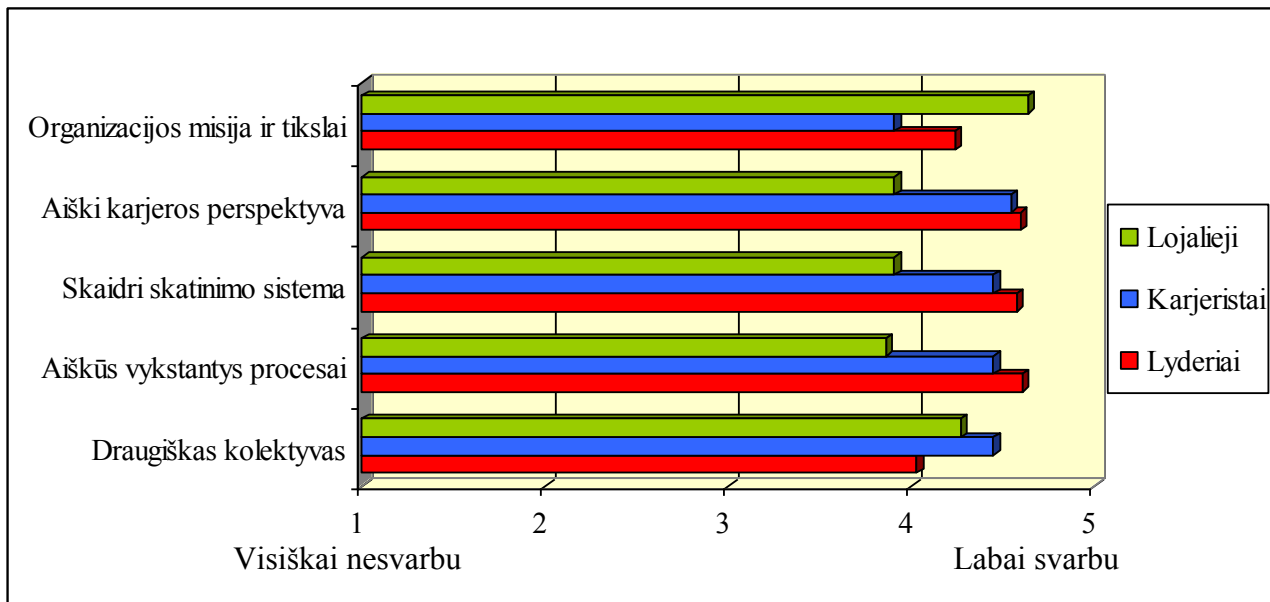
Šią hipotezę patvirtinti arba paneigti sudaryti 19 ir 20 paveikslai.



19 pav. UAB „C&D Style“ darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių vertinimas pagal darbuotojų segmentus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

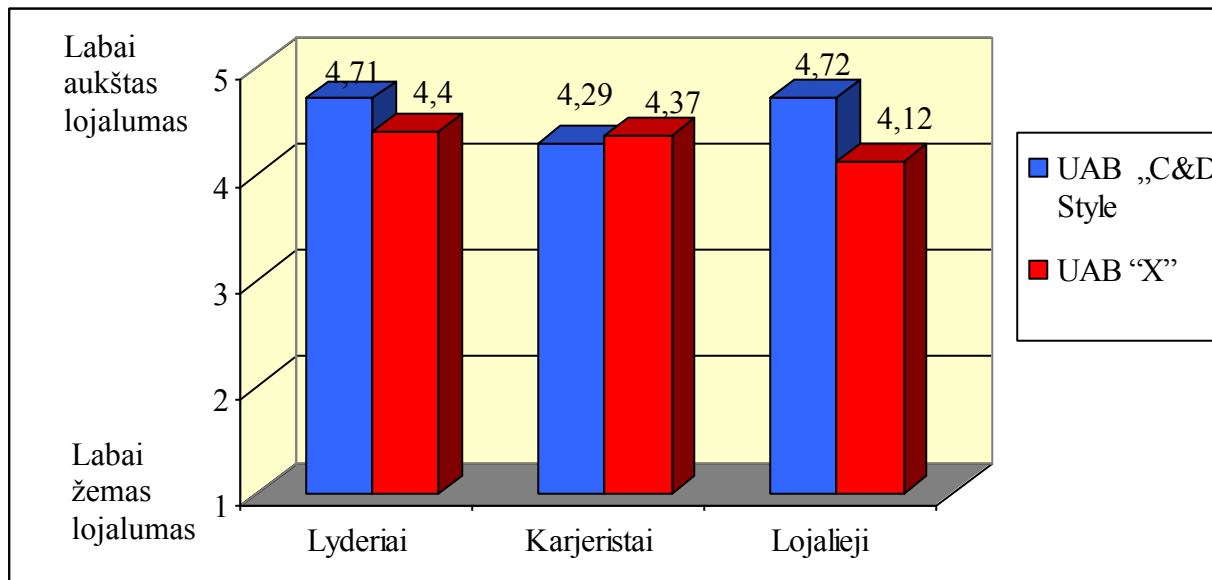
Iš 19 paveikslo duomenų pastebima, jog visų darbuotojų segmentų labai svarbiu vertinamas darbuotojų lojalumą įtakojantis veiksnys – draugiškas kolektyvas. O visų darbuotojų blogiausiai vertinamas veiksnys – aiškūs organizacijoje vykstantys procesai. Karjeristai šį veiksniį įvertino, neutraliu (nei svarbiu, nei nesvarbiu).



20 pav. UAB „X“ darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių vertinimas pagal darbuotojų segmentus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

20 paveiksle pavaizduota, kaip UAB „X“ organizacijos darbuotojų segmentai vertina darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius, pastebima, jog visi segmentai: lojalieji, karjeristai ir lyderiai svarbiausią darbuotojų lojalumą įtakojančią veiksnį nurodė – aiški karjeros perspektyva (4,35 balo).



21 pav. Darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių vertinimas pagal darbuotojų segmentus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastebima, jog darbuotojų lojalumas tiriamose organizacijose yra aukštas. UAB „C&D Style“ lyderiai – darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius vertina, kaip labai svarbius (4,71), UAB „X“ organizacijoje lyderiai darbuotojų lojalumą vertina, jog jis aukštas, o jį įtakojančios veiksniai svarbūs (4,4 balo). Tačiau pastebima, jog UAB „C&D Style“ lojalieji darbuotojai teigia, jog darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai yra labai svarbūs – 4,72 balo, o lyderiai vertina darbuotojų lojalumo veiksnius – 4,71 balu. Lojalieji darbuotojai darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius laiko svarbesniais, nei lyderiai (21 pav.).

Išanalizavus darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių vertinimą pagal darbuotojų segmentus, pastebėta, jog UAB „C&D Style“ lojalieji teigia, jos darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai yra labai svarbūs. O lyderiai – teigia, jog taip pat yra svarbūs darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai, tačiau 0,01 mažesniu balu nei lojalieji. Todėl iškelta hipotezė, jog darbuotojų segmentui lyderiai, darbuotojų lojalumą įtakojančios veiksniai yra svarbesni nei kitiems darbuotojų segmentams yra **paneigiama**.

3.3. UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo rezultatų įvertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė koks klimatas egzistuoja tiriamose organizacijose UAB „C&D Style“ ir UAB „X“. Šiose organizacijose vyrauja palankus klimatas: UAB „C&D Style“ – 4,27 balo, o UAB „X“ – 3,97 balo (1 balas įvardina – klimatas yra labai nepalankus, 2 – klimatas nepalankus, 3 – klimatas mažai palankus, 4 – klimatas palankus, 5 – klimatas ypač palankus). O darbuotojų segmentai išryškėjo tik lyderiai, karjeristai ir lojalieji. Pakeleivių (darbuotojų segmento) nei viena organizacija neturi. Rezultatų analizės metu pasitvirtino viena iš dviejų keltų su šiais aspektais susijusių hipotezių. Trumpai pareizuosime hipotezių tikrinimo rezultatus.

1 hipotezė: *Vyraujant palankiam organizacijos klimatui susiformuoja šie darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji.*

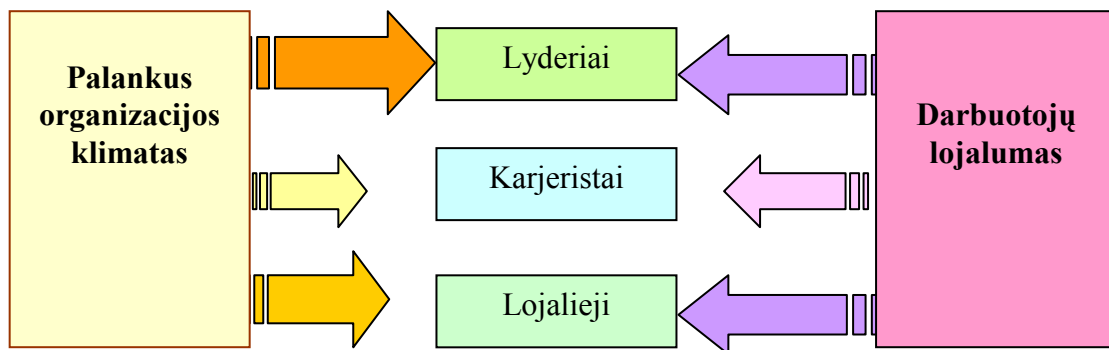
Palankesnis organizacijos klimatas nulemia darbuotojų segmentą – lyderiai.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes atlikus empirinį tyrimą skirtingose organizacijose paaiškėjo, jog jose vyrauja palankus klimatas. Nepalankaus klimato nėra. Taip pat atlikus empirinio tyrimo analizę paaiškėjo, jog tiriamose organizacijose yra susikūrę šie darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji. Lyderių darbuotojų UAB „C&D Style“ sudaro 65 proc., lojaliųjų – 22 proc., o karjeristų – 13 proc. O UAB „X“ lyderių darbuotojų sudaro 67 proc., karjeristų – 11 proc. ir lojaliųjų – 22 proc. Tiriamose organizacijose didžiausias darbuotojų segmentas yra – lyderiai. O kitų autorių atliktų tyrimų gautuose rezultatuose buvo teigiama, kad labai mažai Lietuvoje yra darbuotojų lyderių. Šis atliktas tyrimas įrodė, jog Lietuvos gyventojai yra ne tik lojalūs savo atliekamam darbui, bet ir organizacijai, kurioje dirba.

2 hipotezė: *Darbuotojų segmentui – lyderiai, visi darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai yra svarbūs.*

Ši hipotezė nepasitvirtino, nes atlikus lyderių, lojaliųjų ir karjeristų įvertinimus darbuotojų lojalumą įtakojančių veiksnių paaiškėjo, jog lojaliesiems darbuotojams darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai yra svarbesni nei kitiems darbuotojų segmentams. Vienoje organizacijoje UAB „X“ ši hipotezė pasitvirtino. Lyderiai didesniais balais vertino darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius nei kiti darbuotojų segmentai. Tačiau kitoje organizacijoje UAB „C&D Style“ ši hipotezė buvo paneigta, nes lojalieji darbuotojai darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius įvertino didesniais balais nei lyderiai.

Pabaigai pateiksime empiriškai patikrintą organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo sąsajos empirinį modelį (22 pav.).



22 pav. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu empirinis modelis

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Apibendrinami gautą organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu empirinį modelį, konstatuojame, jog kuo palankesnis organizacijos klimatas, tuo darbuotojų segmentas artės prie lyderių. Taip pat, jei darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai yra labai svarbūs, o darbuotojų lojalumas didelis, tada darbuotojų segmentai taps lyderiai arba lojalieji (22 pav.).

Tačiau norint išanalizuoti nepalankų organizacijos klimatą ir jo sąsają su darbuotojų lojalumu reikalingas papildomas tyrimas, analizuojant labiau neigiamus organizaciją veikiančius veiksniai.

Gauti empirinio tyrimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu empirinio tyrimo gauti rezultatai

Eil.Nr.	Priežastis	Sprendimo būdas
1.	Esant palankiam organizacijos klimatui susiformuoja darbuotojų segmentai: lyderiai, lojalieji ir karjeristai.	Siekiant, kad organizacijoje dirbtų tik jai atsidavę darbuotojai būtina gerinti organizacijos klimatą, kad joje dirbantys darbuotojai taptų lyderiai arba lojalūs.
2.	Organizacijos lojalumą įtakojantys veiksniai, kuo jie svarbesni darbuotojams, formuojasi šie darbuotojų segmentai: lyderiai, lojalieji ir karjeristai.	Siekiant, jog organizacijos darbuotojų lojalumas būtų aukštas, būtina gerinti darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksniai.

9 lentelėje pateikiami pagrindiniai gauti tyrimo rezultatai. Pastebėta, jog yra UAB „X“ blogiausiai įvertintas organizacijos klimatai įtakojantis veiksnys - **verbalinė/neverbalinė komunikacija**.

Šį veiksni galima pagerinti šiais būdais:

- Darbdavys turi pagirti savo darbuotojus, visada įvertinti jų nuopelną už darbą.
- Kolegos vienas su kitu bendraujant privalo nevartoti keiksmažodžių bei svarbu vienas kito nepašiepti.

UAB „C&D Style“ organizacijos klimatai nepalankiai įtakojantis veiksnys – **vertybės ir kultūra**. Šį veiksni galima gerinti šiais būdais:

- Organizacijoje darbdavys privalo jausti pagarbą eiliniam darbuotojui.
- Nauji darbuotojai turi būti priimami šiltai į kolektyvą.

Įvertinus darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius pastebėta, jog UAB „X“ blogiausiai vertinamas darbuotojų lojalumą įtakojantis veiksnys **draugiškas kolektyvas**. Šį veiksni pagerinti galima šiais būdais:

- Kolegoms prašantiems pagalbos visada padėti.
- Stengtis bendrauti su kolegomis ne tik apie darbo reikalus, stengtis pažinti jį.

UAB „C&D Style“ blogiausiai vertinamas darbuotojų lojalumą įtakojantis veiksnys – **aiškūs organizacijoje vykstantys procesai**. Šį veiksni pagerinti galima šiais būdais:

- Supažindinti darbuotojus su organizacijos funkcionavimo struktūra, procesais bei darbo rezultatų vertinimo kriterijus.
- Būtinai konstruktyvus konfliktų sprendimas ieškant geriausio problemos sprendimo būdo.

IŠVADOS

1. Organizacijos klimatas trumpajame laikotarpyje kinta lėta, tačiau jis yra veikiamas daugybės organizacinių veiksnių. Kiekvienos organizacijos klimatai įtakoja šie veiksniai: saugumo pojūtis, verbalinė ir neverbalinė komunikacija, konfliktai, santykiai su vadovais, tarpusavio santykiai, humoras, informacija – komunikacija, atvirumas – tolerantiškumas bei vadovavimo stilius. Labai svarbu šiuos veiksnius valdyti, kad organizacijos klimatas taptų ypač palankiu.
2. Literatūros analizės metu nustatyti darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai: draugiškas organizacijos kolektyvas, aiškūs organizacijoje vykstantys procesai, skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema, aiški karjeros perspektyva bei organizacijos misija ir tikslai. Paaiškėjo, jog ir organizacijos klimatai įtakoja šie veiksniai.
3. Sudarytas organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelis, kuriame nagrinėjama sąsaja tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo. Šio modelio pagalba išryškėjo tiesioginis ryšys tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo.
4. Empirinio tyrimo pagalba įvertintas UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimatas. Pastebėta, kad UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ organizacijų klimatas yra palankus.
5. Išanalizavus darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius, paaiškėjo, jog UAB „C&D Style“ ir UAB „X“ didžiausia darbuotojų dalis priklauso darbuotojų segmentui – lyderiai. Šie darbuotojai patys vertingiausi organizacijose. Jie yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek organizacijai, kurioje dirba. UAB „C&D Style“ mažiausiai darbuotojų yra iš segmento – lojalūs. O UAB „X“ mažiausiai darbuotojų yra iš segmento - karjeristai. Šio darbuotojų segmento darbuotojai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai. Jiems svarbiausia karjera ir asmeniniai pasiekimai.
6. Atlikus empirinį organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimą gauti rezultatai parodė, kad tiriamose organizacijose (UAB „C&D Style“ ir UAB „X“) egzistuoja palankus organizacijos klimatas. Esant palankiam organizacijos klimatui formuojasi darbuotojų segmentai: lyderiai, karjeristai ir lojalieji. Kuo palankesnis organizacijos klimatas, tuo darbuotojų segmentas artėja prie lyderių.

PASIŪLYMAI

1. Norint kad organizacijoje vyrautų palankus organizacijos klimatas būtina gerinti organizacijos klimatai įtakojančius veiksnius. Pastebėta, jog yra UAB „X“ blogiausiai įvertintas organizacijos klimatai įtakojantis veiksny - verbalinė/neverbalinė komunikacija. Ši veiksnį galima pagerinti šiais būdais: darbdavys turi pagirti savo darbuotojus, visada įvertinti jų nuopelną už darbą; kolegos vienas su kitu bendraujant privalo nevertoti keiksmažodžių bei svarbu vienas kito nepašiepti. UAB „C&D Style“ organizacijos klimatai nepalankiai įtakojantis veiksny – vertybės ir kultūra. Ši veiksnį galima gerinti šiais būdais: organizacijoje darbdavys privalo jausti pagarbą eiliniam darbuotojui; nauji darbuotojai turi būti priimami šiltai į kolektyvą.
2. Siekiant, kad darbuotojų lojalumas taptų labai aukštas, būtina gerinti darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius. Įvertinus darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius pastebėta, jog UAB „X“ blogiausiai vertinamas darbuotojų lojalumą įtakojantis veiksny draugiškas kolektyvas. Ši veiksnį pagerinti galima šiais būdais: kolegoms prašantiems pagalbos visada padėti; stengtis bendrauti su kolegomis ne tik apie darbo reikalus, stengtis pažinti jį. UAB „C&D Style“ blogiausiai vertinamas darbuotojų lojalumą įtakojantis veiksny – aiškūs organizacijoje vykstantys procesai. Ši veiksnį pagerinti galima šiais būdais: supažindinti darbuotojus su organizacijos funkcionavimo struktūra, procesais bei darbo rezultatų vertinimo kriterijus; būtinas konstruktyvus konfliktų sprendimas ieškant geriausio problemos sprendimo būdo.

VERŽBAVIČIŪTĖ, Edita. (2010) Organizational Climate Interface with Staff Loyalty. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 70 p.

SUMMARY

KEYWORDS: organization, organizational climate, organizational climate influencing factors, staff loyalty, staff loyalty to the influencing factors.

The theme relevance and necessity of its decision. Each organization is based on people, which are working there. An organization can function effectively and achieve common goals, when are organize perfect functioning command, which organization climate are positive. However, its more complex, requiring knowledge and skills work. Positive organizational climate affects the benefits of increasing staff loyalty.

In recent years in Lithuania the staff loyalty are decreasing. Organization climate influence staff loyalty research and its results - is the starting point for planning changes to improve the organization's operations to increase efficiency.

The object of search work – the interface between organizational climate and staff loyalty.

The goals of the work:

1. Estimate the organization climate affecting factors.
2. Estimate the staff loyalty affecting factors.
3. Distinguish the main factors of employee loyalty.
4. Compose empirical loyalty research model.
5. Perform empirical evaluation of employee loyalty model and evaluate loyalty factors.

The main results of the research. It was found that the organizational climate and staff loyalty primarily a direct connection. An analysis of staff loyalty was the following segments of employees in organizations: leaders, soldiers and loyalty.

The structure and largeness of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 70 pages, including 9 charts and 22 pictures. The list of literature consists of 63 sources.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

MOKSLINIAI LITERATŪROS ŠALTINAI

1. AMBROSE, Maureen; ARNAUD, Anke; SCMINKE, Marshall. (2008) Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*. 77:323-333. p.
2. ANDERSON, Neil; WEST Michael (1998) Measuring climate for work group innovation climate inventory. *Journal of organizational behavior*. VOL. 19, p. 235-258.
3. ANDERSON, G. (1991) Cognitive politics of principals and teachers: ideological in an school, in Blasé, J.(Eds), *The Politics of life in schools: power, conflict, and cooperation*, sage, Newbury Park, CA, pp.120-30.
4. ARBORE, Alessandro, GUENZI, Paolo, ORDANINI, Andrea (2009). Loyalty building, relational trade-offs and key service employees: the case of radio DJs // *Journal of Service Management*. Vol. 20 No. 3. p. 317-341.
5. BALL, S.J. (1987) *The micro – politics of the school: towards a theory of school organization*. Methuen: London. p.307. ISBN 0416001025.
6. BALSINIENĖ, Rita. (2006) Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 37. p. 127-139.
7. BAER, Markus; FRESE Michael. (2003) Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*. *Work and organizational psychology*, University of Giessen. Germany: Giessen. No. 24, p. 45-68.
8. BENNET, H., DURKIN, M. (2000) The effects of organizational change on employee psychological attachment: an exploratory study // *Journal of managerial psychology* 15. Volume 15. Issue – 2, p. 126-146. ISSN 0268-3946.
9. BLASÉ, J. (1997) Dimensions of effective school leadership: the teachers perspective, *American Educational Research Journal*, Vol.24. p. 598 -610.
10. BROCKMEIER, Ralf; STAFF, Larousse (2000) *Larousse Chambers Advanced English/French French/ English Dictionary*. Larousse, Editions, 2232 p. ISBN 2035422620.

11. BUTKUS, Fabijonas Saulius (2003) Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai, Vilnius: Eugrimas.
12. CAMPBELL, John P., DUNNETTE, M. D., LAWLER, E. E., WEICK, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw Hill.
13. COOPEY, J., HARTLEY, J. (1991) Rreconsidering the case of organizational commitment // Human Resource Management Journal, 1.p.18-32.
14. DECOTIIS, T.A., SUMMERS, T.P. (1987) A path analysis of the antecedents and consequences of organizational commitment, Human Relations, 40 (7), p. 445–470.
15. DENISON Daniel R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars. Academy of management review, Vol.2, No.3 619-654. University of Michigan Hitotsubashi University, Japan.
16. FURHNAM, A.(1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization. United Kingdom: Biddles Ltd.
17. GAIVENYTĖ, Renata. (2008) Žmogiškųjų išteklių valdymas pramonės įmonėse.Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas. Konferencija - “Mokslas – Lietuvos ateitis”.
18. GLICK, William H. (1985) Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Review, July 3, p.601.
19. GORTNER, H.F., MAHLER, J. and NICHOLSON, J.B.(1997) Organizational theory: a public perspective. Belmont: Wadsworth.
20. GUŠČINSKIENĖ, J. (2001) Sociologijos įvadas: struktūrinės loginės schemos ir komentarai. - Kaunas: Technologija.
21. HAKONSSON, Dorthe; OBEL, Borge; BURTON, Richard. (2008) Can organizational climate be managed? Making emotions rational. Journal of Leadership Studies. University of Phoenix. Vol.1. No.4. p.62 – 73.
22. IBBETSON, A., NEWELL, S. (1998) Outdoor management development: the mediating effect of the client organisation. International Journal of Training and Development, 2 (4), p. 239-258.
23. IRELAND, R., Van AUKEN, Ph., LEWIS, Ph. (1978) An investigation of the relationship between organizational climate and communication climate. The Journal of Business Communication, 1(16), p. 3-10.

24. ISAKSEN, S.; LAUER, K; EKVAL, G.; BRITZ, A. (2001) Perception of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*. Vol. 13. No. 2.
25. IVANCEVICH, M. J.; SKINNER, S.J. (1992) *Business for the 21st century*. – Boston (Ma.): Homewood.
26. YAP, M., ALBRECHT, S. (2003) Commitment, trust and perceived support: Do employees make distinctions in relation to their organization, supervisor and work group? The Abstracts of the 5th Australian Industrial and Organizational Psychology Conference. *Australian Journal of Psychology*: Curtin University. p.151.
27. JACIKEVIČIUS, A. (1995) *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
28. JONES, A., JAMES, L. (1979) Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception. *Journal of Organization Behavior and Human Performance*, 23, p. 201-250.
29. KASIULIS, J., Barvydienė, V. (2004) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija
30. KIRBY, P.C., COLBERT, R. (1992) *Principals who empower teachers*, San Francisco, CA, April., paper presented at the annual meeting of American Educational research Association.
31. KOYS, D., DECOTIIS, T. (1991) Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 3 (44), p. 265-285.
32. KUNNANATT, James, T. (2007) Impact of ISO 9000 on organization climate. Strategic change management experience of an Indian organization. *International Journal of Manpower*. Emerald Group Publishing Limited: United Arab Emirates University, Abu Dhabi, United Arab Emirates. Vol.28, No.2. p.175-192. ISSN 0143-7720.
33. LANDY, F. (1985) *Psychology of work behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
34. LIPPITT, R. (1939) Field theory and experiment in social psychology: autocratic and democratic group atmospheres. *The American Journal of Sociology*, 1(45), p. 26-49.
35. LOEWEN, Pamela; LOO, Robert. (2004) Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches. *Building the learning organization*. Faculty of Management, University of Lethbridge. Canada. Vol. 11, No.3. p. 261.
36. MALCOLM, G., PATTERSON, G., MICHAEL, A. ir kiti (2005) Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation // *Journal of Organizational Behavior*. No 26. p. 379-408.

37. MARTIN, K.D.; CULLEN J. B., (2006) Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics* 69(2), 175–194. doi:10.1007/s10551-006-9084-7.
38. MCMURRAY, Adela, J., SCOTT, D.R., PACE, R. Wayne (2004) The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing // *Human resource development quarterly*. Wiley Periodicals, Inc. Vol.15, No. 4.
39. MEGLINO, B. (1976) A theoretical synthesis of job performance and the evaluative dimension of organizational climate: a social psychological perspective. *Academy of management review*, 1, p. 58-65.
40. MOK, E., AU-YEUNG, B. (2002) Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of Nursing Management*, 3 (10), p. 1-39.
41. MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. (1982) *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
42. MUCHINSKY, P. (1976) An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire: an empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study. *Personnel psychology*, 29, p. 371-392.
43. PAYNE, R. (1990) Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum’s paper. A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 11, p. 77-80.
44. PALIDAUSKAITĖ, J. (2001) *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
45. PARKER, Christopher; BALTES, Boris; YOUNG, Scott; HUFF, Joseph ir kt. (2003) Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta – analytic review. *Journal of Organizational behavior*. Department of Psychology, Northern Illinois University, DeKalb, IL, U.S.A. No. 24. p. 389-416.
46. PATTERSON, Malcolm, WEST, Michaela, SHACKLETON, Viv, DAWSON, Jeremy, LAWTHOM ir kt. (2005) Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, produktivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*. No.26, p.379-408.
47. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė, KALININA, Irina (2004). *Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla. 2004.31, p. 179-193. ISSN 1392-1142
48. PORTER, L. W., MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. (1974) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(59), p. 224–247.

49. PORTER, M. (1991) *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
50. RAINY, H.G. (2003) *Understanding and Managing Public Organizations*. San Fransisco: Jossey - Bass.
51. RATKEVIČIENĖ, Valentina. (1999) Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla. Nr. 12, p. 145 – 151.
52. ROEHLING, Mark; CAVANAUGH, Marcie; MOYNIHAN, Lisa; BOSWELL, Wendy. (2000) The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*. Vol.39. No. 4. p.305-320.
53. ROSENZWEIG, Franz (1985) *Der Stern der Erlösung : mit einer Einführung von Reinhold Mayer und einer Gedenkrede von Gershom Scholem*. - Frankfurt am Main: Suhrkamp.
54. ROTH, John, K. (1995) *International Encyclopedia of Ethics (Hardcover)*. Routledge, 999 p. ISBN-10: 1884964389, ISBN-13: 978-1884964381.
55. SIMONS, Ch., NAYLOR-STABLES, B. (1997) *Effective Comunication for Managers*. Great Britain: Cassell.
56. SIMS, H., LAFOLLETTE, W. (1975) An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personnel psychology*, 28, p. 19-38.
57. SNIEŠKIENĖ, Gabrielė. (2009) Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14. ISSN 1822-6515.
58. ŠIMANSKIENĖ, L. (2000) Darbuotojų identifikavimosi organizacijose problemos. *Ekonomika ir vadyba*, p.446–447. Kaunas.
59. TUCKMAN, B. (1995) Developmental Sequence in Small Groups, *Psychological Bulletin*, 63, 1965, cituojama Cole, G. A., *Organisational Behaviour*, Great Britan, BPCC, Aylsbury.
60. VASU, M.L., STEWART, D.W., GARSON, G.D. (1998) *Organizational Behavior and Public Management*. New York: Marcel Dekker.
61. VERŽBAVIČIŪTĖ, Edita (2008) Lietuvos Žemės Ūkio Rūmų mikroklimato tyrimas. Pagrindinių universitetinių studijų baigiamasis darbas. Akademija.
62. WRIGHT, Sarah, L. (2005) Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Research on Emotion in Organization*. Emerald Group Publishing Limited: Vol.1, p. 123-142, ISSN 1746-9791
63. Шепель, В.М. (1984) *Управленческая психология*. Москва: Экономика.

INFORMACINIAI LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. AUGUSTINAITIS, A. (2003) D. Varec personalinės įmonės žinių vadybos projektas [interaktyvus]. Vilnius. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.kf.vu.lt/~public/ivs1/agnieska/vadyba.doc>>.
2. AŽENECKAITĖ, G. (2009) Darbuotojų lojalumas: ko nori darbuotojai? [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/darbuotoju-lojalumas-ko-nori-darbuotojai/>>
3. Exoro – profesionalia tobulinimo veikla užsiimanti bendrovė (2010). Organizacijos mikroklimato tyrimas [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.exoro.lt/LT/Page/116hghh>>
4. FEY, Carl., BEAMISH, Paul. (2001) Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. [žiūrėta 2009 m. birželio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sseru.org/materials/wp/wp99-101.pdf>>
5. JAKUŠKA, Vaidotas, Verslo labirintas" 2007 rugsėjo mėn. 3 d.
6. KAUPINYTĖ, R. (2003) Organizacijos galia – žmogus. Vadovo pasaulis, Nr.2 (76), p. 23–25.
7. PUNDŽIUVIENĖ, Jolita (2010) Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje vos penktadalis [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/lojaliu-darbui-ir-imonei-darbuotoju-lietuvoje-vos-penktadalis>>
8. THERKELSEN, David; FIEBICH, Christina. (2003) The supervisor: The linchpin of employee relations. Journal of Communication Management. Vol.8. p. 120-129.
9. ŠURPICKAJA, Elvyra (2009) Tarptautinėje aplinkoje dirbančių darbuotojų teorinis lojalumo modelis. Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas. Konferencija - "Verslas XXI amžiuje".
10. UŽAITĖ, Nida (2005) Lietuvos darbuotojų lojalumas - mažiausias Baltijos šalyse [interaktyvus]. Tyrimų bendrovė „TNS GALLUP“ [žiūrėta 2009 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://old.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166>
11. VERŠINSKIENĖ Renata, VEČKIENĖ Nijolė (2007) Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. <http://www.vdu.lt/esf/esf0013/downloads/20.pdf>

12. ZABLECKIENĖ, A. 2005. Psichologinis klimatas įmonėse. Reklamos ir marketingo idėjos, Nr.3

ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU TYRIMO ANKETA

Lietuvos Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto studentė Edita Veržbavičiūtė rengia magistrinį darbą, kurio tema – organizacijos klimato sąsaja su darbuotojų lojalumu. Tam, kad darbas būtų realus ir realizuotinas, būtina, atsižvelgiant į šiandieninę situaciją, išryškinti ir užfiksuoti pagrindines problemas ir uždavinius.

Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS testo klausimus. Jūsų nuomonė yra svarbi. Galima tikėtis, kad testavimas padės gerinti arba išsaugoti palankų Jūsų organizacijos klimatą. Anonimiškumas garantuojamas. TESTAS

Žemiau bus pateikti įvairūs teiginiai, vertinantys organizacijos klimatą bei darbuotojų lojalumą. Vieni teiginiai pabrėžia palankius, kiti – nepalankius dalykus. Reikia atsakyti, ar *sutinkate (nesutinkate)* su teiginiu. Atsakymas žymimas kriterijų skalėje, nuo 1 iki 5, kur 1-visiškai nesutinku, 2 – lyg ir nesutinku, 3 – Nežinau, sunku apsispręsti, 4 – lyg ir sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Įvertinkite organizacijos klimatą įtakojančius veiksnius kriterijų skalėje nuo 1 iki 5, kur:

1-visiškai nesutinku, 2 – lyg ir nesutinku, 3 – Nežinau, sunku apsispręsti, 4 – lyg ir sutinku, 5 – visiškai sutinku.

1.Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	1	2	3	4	5
1.1. Mūsų kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika					
1.2. Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo					

2. Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	1	2	3	4	5
2.1. Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą					
2.2. Grubiausi keiksmažodžiai mūsų kolektyve yra tapę įprastu kasdienišku dalyku					

3. Konfliktai	1	2	3	4	5
3.1. Nutaikę progą darbuotojai linkę vienas kitam kenkti, „suvedinėti sąskaitas“					
3.2. Premijų ar pagyrimų skyrimas jų nevertiems darbuotojams dažnai sukelia neteisybės jausmą ar netgi kiršina darbuotojus					
3.3. Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja					

4. Vyrų ir moterų santykiai	1	2	3	4	5
4.1. Kolektyve pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų, ypač tokių, kurie reiškiasi užmaskuota ir rafinuota forma					
4.2. Seksualinio priekabiavimo atvejai kolektyve reiškiasi grubiai ir atvirai					

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

5. Humoras

	1	2	3	4	5
5.1. Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas					
5.2. Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų organizacijoje yra dažnas reiškinys					

6. Santykiai su vadovais

	1	2	3	4	5
6.1. Yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia, liaudiškai tariant – „užsisėda“					
6.2. Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“					

7. Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės

	1	2	3	4	5
7.1. Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami					
7.2. Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo					

8. Informacija/komunikacija

	1	2	3	4	5
8.1. Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą					
8.2. Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų					

9. Atvirumas, tolerantiškumas

	1	2	3	4	5
22. Kolektyve reiškiasi „kartų konfliktas“ – vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą					
23. Jaunimas, siekdamas įsitvirtinti, ignoroja vyresnio amžiaus darbuotojų nuomonę					

10. Valdymo/vadovavimo stilius

	1	2	3	4	5
10.1. Dažnas iš mūsų pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojamiz					
10.2. Siekiant egoistinių tikslų, darbuotojais manipuluojama					

11. Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka

	1	2	3	4	5
11.1. Mūsų kolektyvo santykius gadina tai, jog dalis darbuotojų sistemingai netvarko darbo vietos, palieka išmėtytus darbo įrankius – „numeta“ tas problemas spręsti kitiems					
11.2. Mūsų santykius ir pasitenkinimą darbu trikdo nuolat pasireiškiantys dalies darbuotojų neigiami įpročiai (ypač rūkymas patalpoje, svaigalų vartojimas ir kt.)					

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

12. Kontrolė	1	2	3	4	5
12.1. Vadovo nepasitikėjimas pavaldiniais ir polinkis perdėti kontroliuoti tiesiog slegia					
12.2. Kartais darbe pasijuntu tarsi stebimas pro padidinamąjį stiklą					

13. Vertybės ir kultūra	1	2	3	4	5
13.1. Mūsų organizacijoje trūksta elementarios pagarbos eiliniam darbuotojui					
13.2. Kai kuriems mūsų vadovams tiesiog stinga moralės, paprasčiausio padorumo ir tai slegia darbuotojus					

14. Tradicijos šventės	1	2	3	4	5
14.1. Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)					
14.2. Šventės, kurios švenčiamos mūsų organizacijoje yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)					

15. Įvertinkite kiekvieną veiksni, įtakojantį darbuotojų lojalumą kriterijų skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu

	1	2	3	4	5
15.1. Darbo užmokestis					
15.2. Nepininginiai priedai (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.)					
15.3. Tinkamos darbo sąlygos					
15.4. Darbo laikas					
15.5. Draudimas					
15.6. Vadovo dėmesys Jums					
15.7. Vadovo tinkamas elgesys su Jumis					
15.8. Karjeros galimybės					
15.9. Galimybė mokytis					

16. Įvertinkite, kokiam iš darbuotojų segmentui priskirtumėte

save: Jus apibūdinantį segmentą pažymėkite taip:

16.1. Lyderis (esate atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirbate).	<input type="radio"/>
16.2. Karjeristas (esate atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai. Jums svarbiausia yra jūsų karjera ir asmeniniai pasiekimai).	<input type="radio"/>
16.3. Lojalus (esate atsidavę savo organizacijai, bet darbo veikla jums nėra ypač svarbi).	<input type="radio"/>
16.4. Pakeleivis (jums nesvarbi nei jūsų organizacija, nei darbas, kurį atliekate).	<input type="radio"/>

Keletas klausimų apie Jus:

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba žymėkite taip :



17. Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

18. Jūsų amžius: (įrašykite)

19. Koks Jūsų išsimokslinimas?

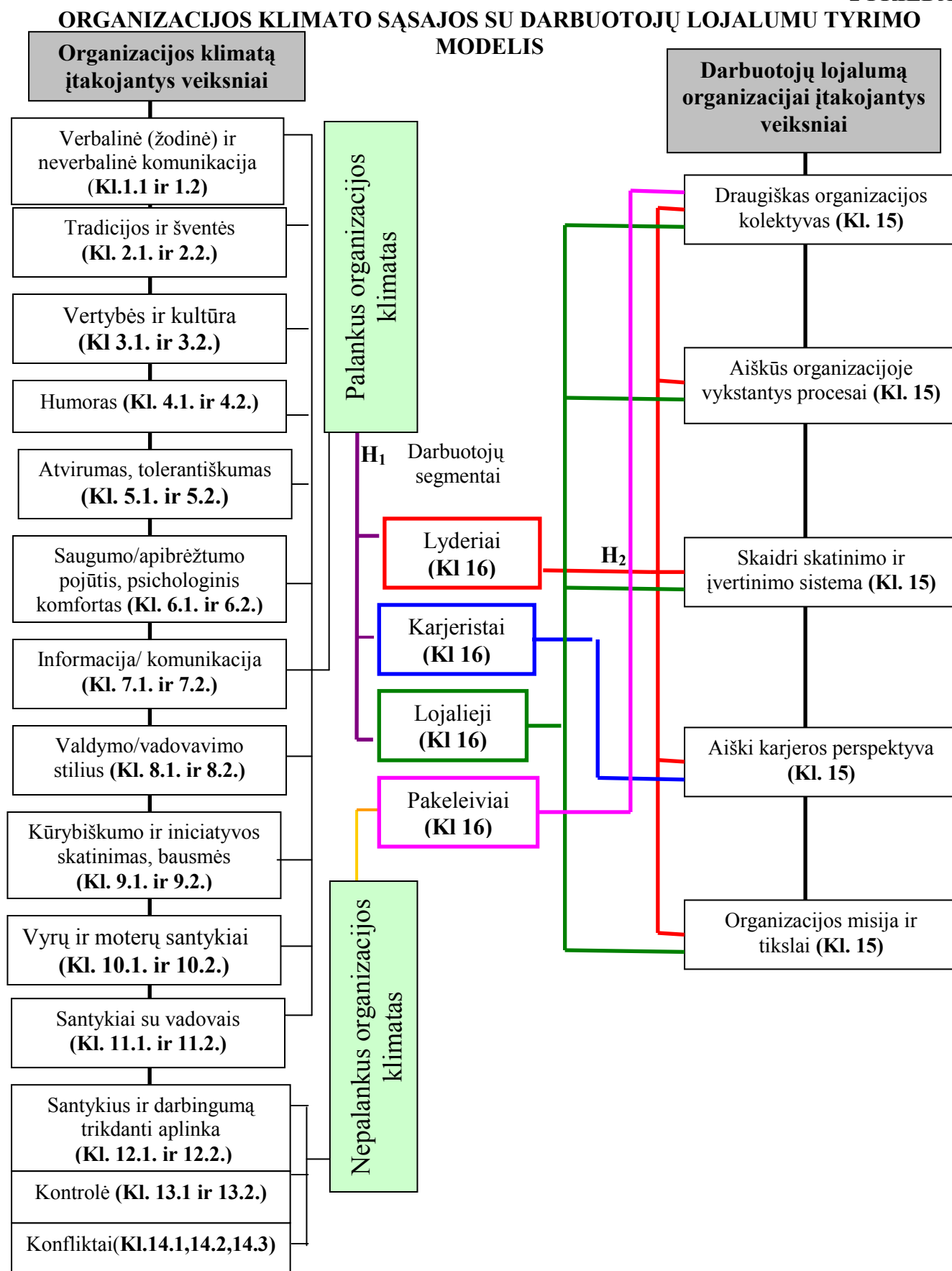
- Pradinis
- Pagrindinis (aštuonmetis, devynmetis, dešimtmetis)
- Vidurinis (11-12 klasių, bendrojo lavinimo mokykla)
- Profesinis
- Aukštesnysis (spec.vidurinis, technikumai)
- Aukštasis
- Kita (įrašykite)

20. Koks yra bendras Jūsų darbo stažas?	21. Kiek metų Jūs dirbate šioje organizacijoje?	22. Kiek metų dirbate šiame kolektyve?
..... (įrašykite) (įrašykite) (įrašykite)

23. Jūs dirbate:	24. Jūs esate:
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Pagal specialybę <input type="radio"/> Ne pagal specialybę <input type="radio"/> Be specialybės 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Aukščiausio lygio vadovas / specialistas <input type="radio"/> Skyriaus, padalinio vadovas <input type="radio"/> Vadovaujančio darbo nedirbu, esu specialistas <input type="radio"/> Vadybininkas <input type="radio"/> Administracijos darbuotojas <input type="radio"/> Pagalbinio, techninio personalo darbuotojas <input type="radio"/> Kita (įrašykite)

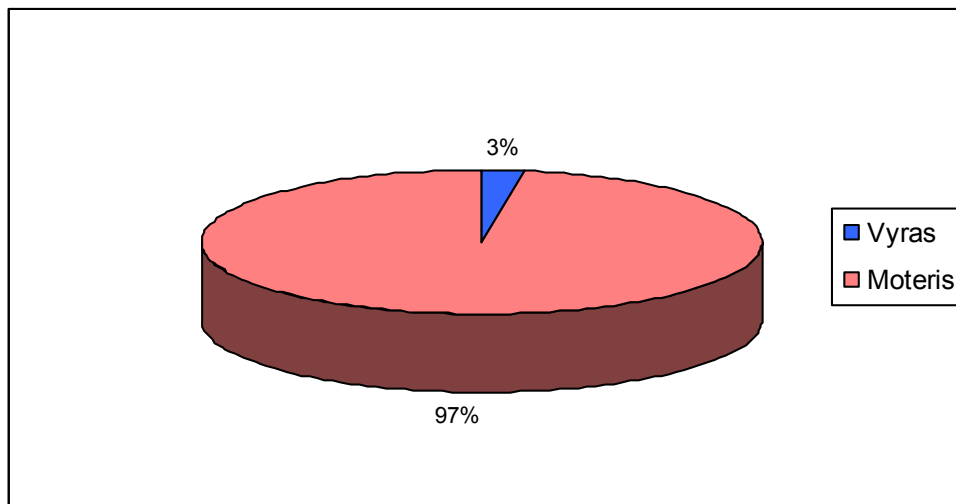
Apklausa baigta!

Dėkojame už dalyvavimą ir linkime sėkmės darbuose!



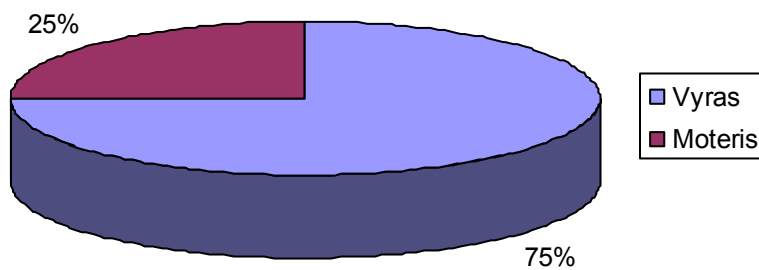
1 pav. Organizacijos klimato sąsajos su darbuotojų lojalumu tyrimo modelis su anketoje pateiktais klausimais
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

EMPIRINIO TYRIMO DUOMENYS



1 pav. UAB "C&D Style" respondentų pasiskirstymas pagal lytį

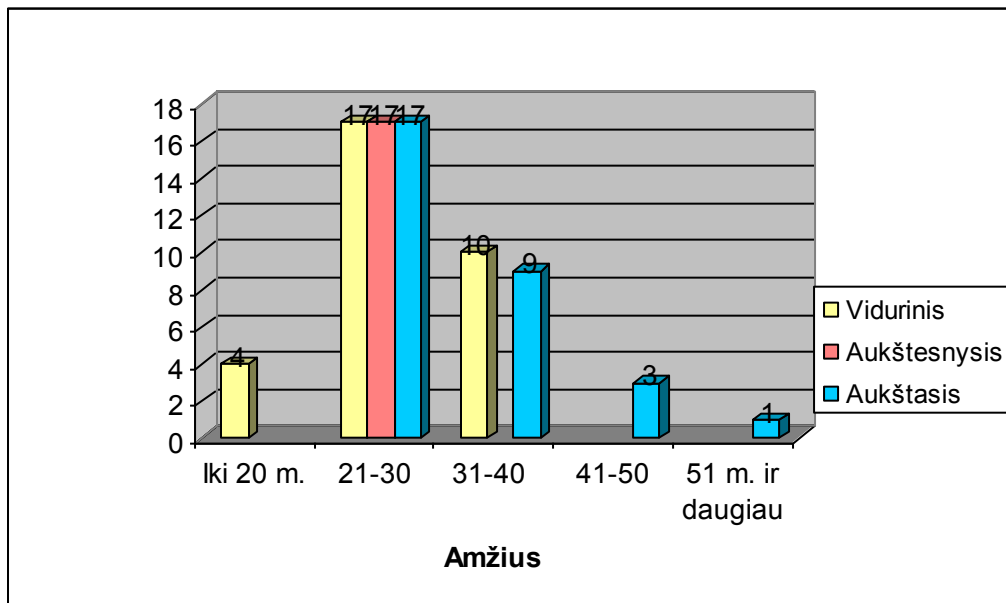
Šaltinis: sudaryta autoriaus



2 pav. UAB "X" respondentų pasiskirstymas pagal lytį

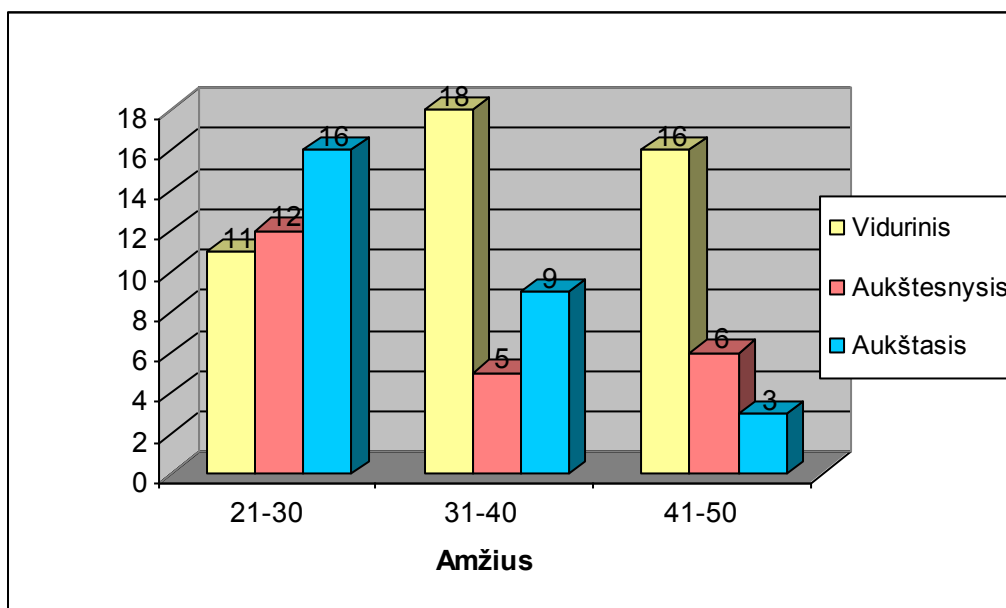
Šaltinis: sudaryta autoriaus

3 PRIEDAS (TĘSINYS)



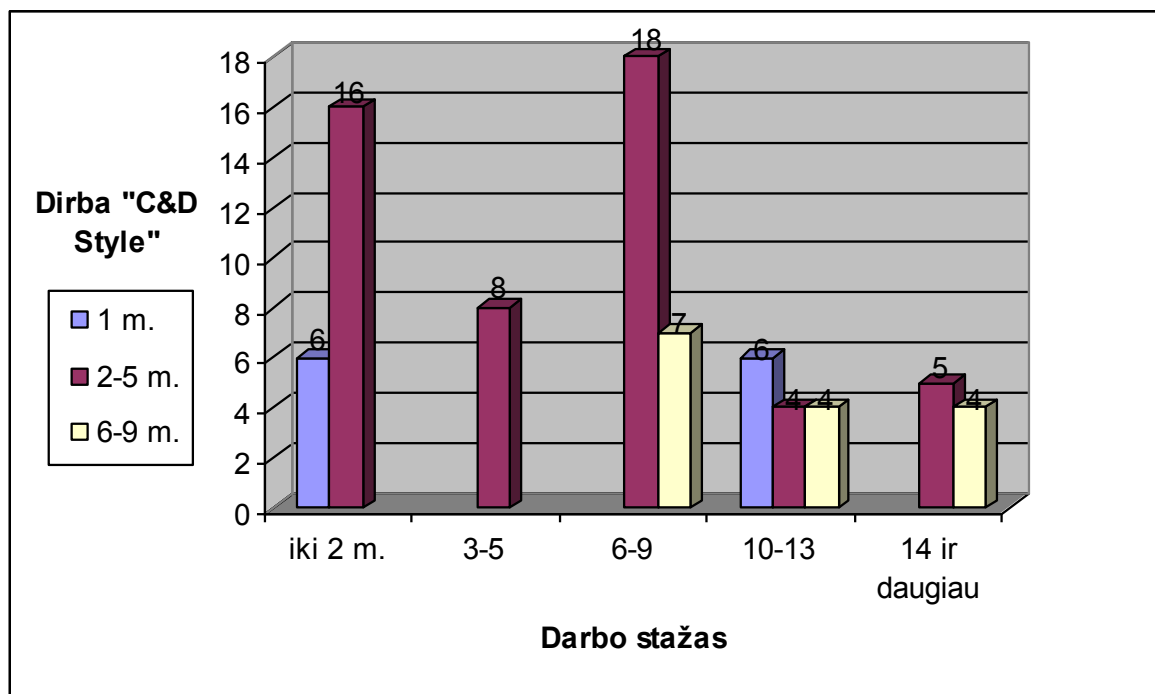
3 pav. UAB "C&D Style" respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta autoriaus



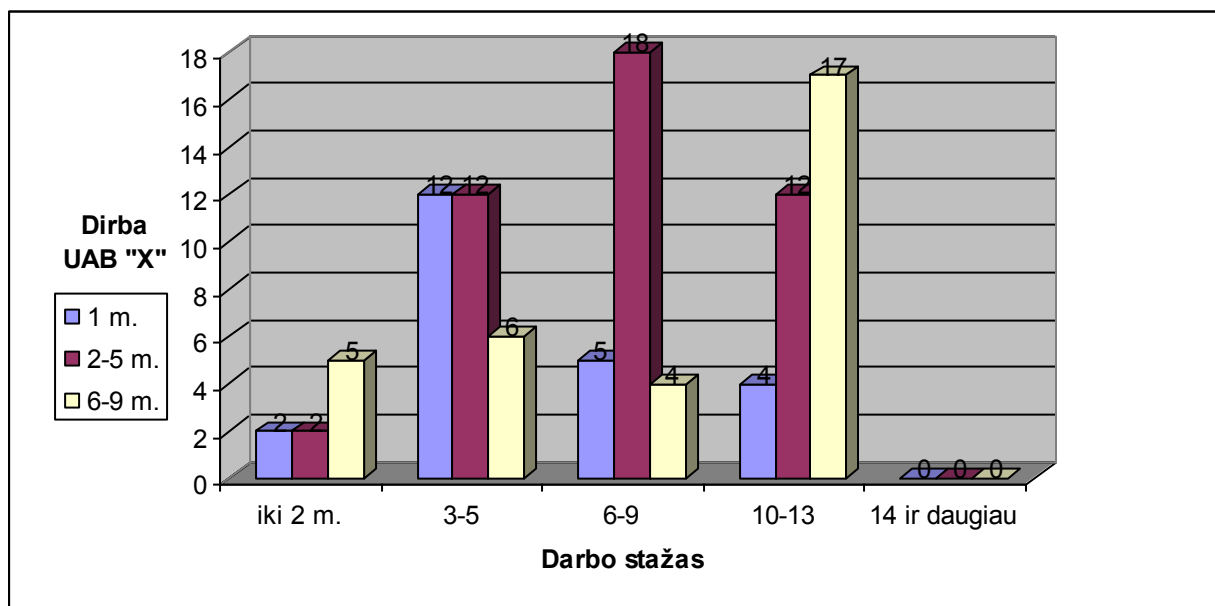
4 pav. UAB "X" respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta autoriaus



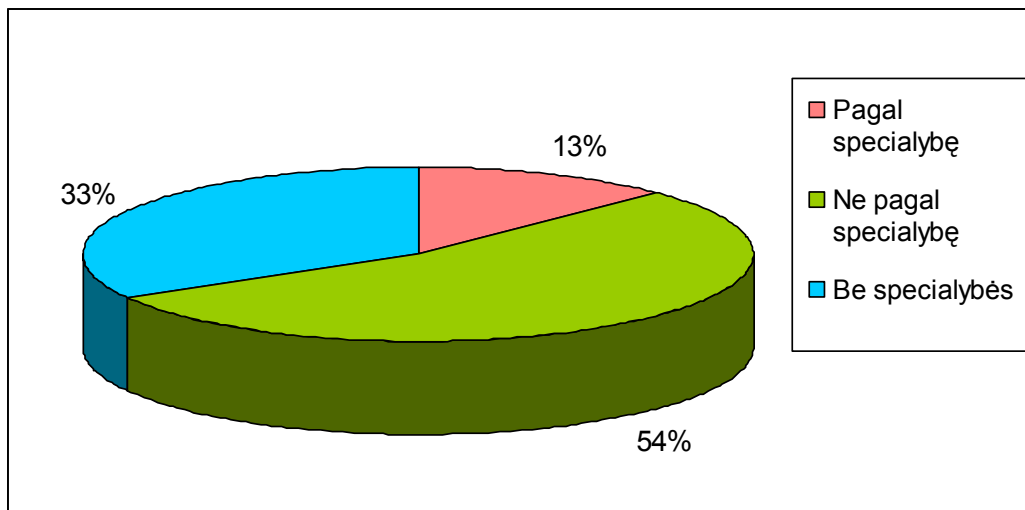
5 pav. UAB "C&D Style" respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir darbo laiką išdirbtą UAB "C&D Style" organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autoriaus



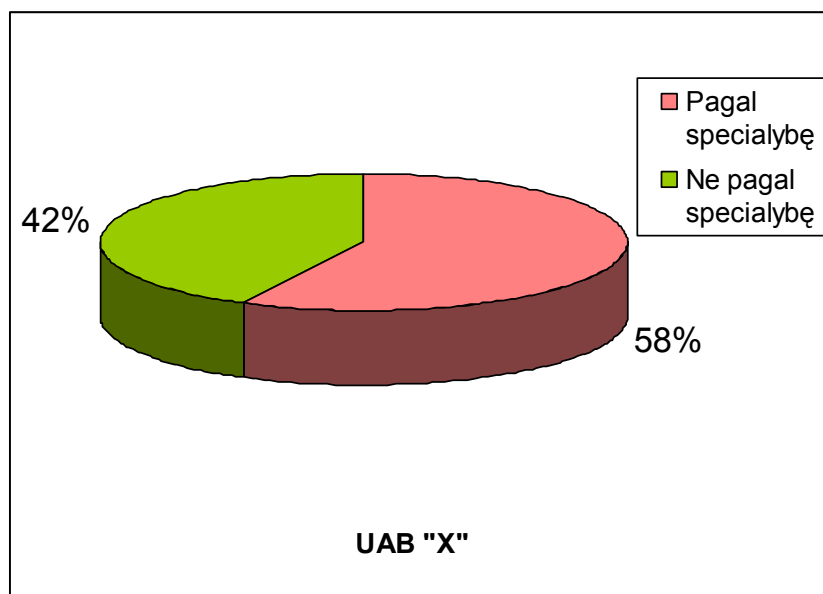
6 pav. UAB "X" respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir darbo laiką išdirbtą UAB "X" organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autoriaus



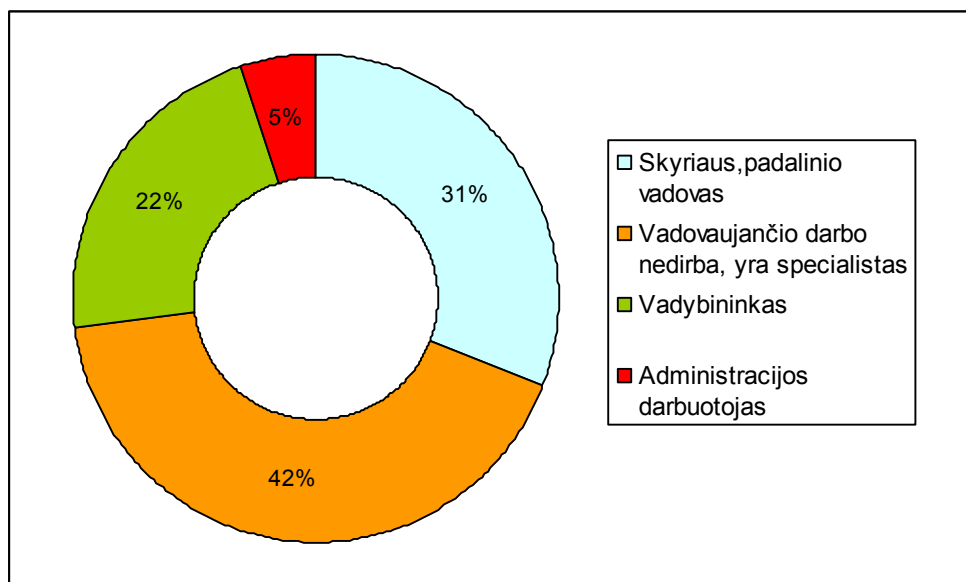
7 pav. UAB "C&D Style" respondentų pasiskirstymas pagal specialybę

Šaltinis: sudaryta autoriaus



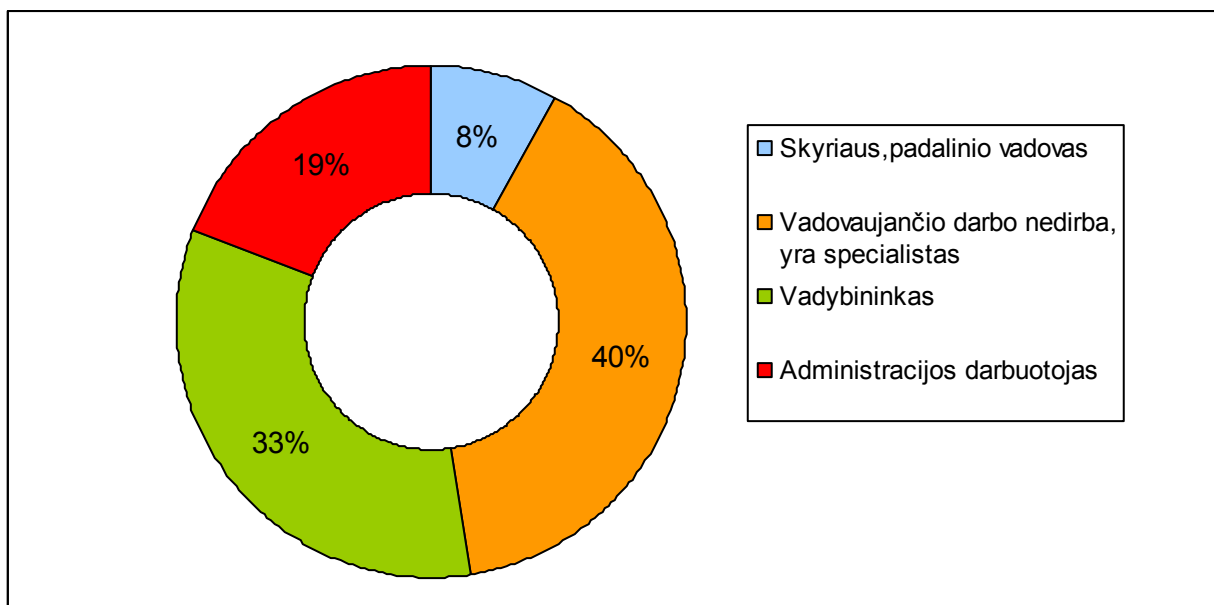
8 pav. UAB "X" respondentų pasiskirstymas pagal specialybę

Šaltinis: sudaryta autoriaus



9 pav. UAB "C&D Style" respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Šaltinis: sudaryta autoriaus



10 pav. UAB "X" respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ SKAIČIAVIMAI

1 lentelė

Organizacijos klimato palankių veiksnių vertinimo metodas

Anketos klausimas (pvz.)	Kintamieji	Atsakymai ir kintamųjų reikšmės
1.1. Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą <i>(jei teigiamas teiginys)</i>	X	1= “Visiškai nesutinku” 2= “Lyg ir nesutinku” 3= “Nežinau, sunku apsispręsti” 4= “Lyg ir sutinku” 5= “Visiškai sutinku”
1.2. Grubiausi keiksmažodžiai mūsų kolektyve yra tapę įprastu kasdienišku dalyku <i>(jei neigiamas teiginys)</i>	Y	1= “Visiškai sutinku” 2= “Lyg ir sutinku” 3= “Nežinau, sunku apsispręsti” 4= “Lyg ir nesutinku” 5= “Visiškai nesutinku”

Vertinimo kriterijus:

Jei teigiamas teiginys:

$$Z = \frac{X * 1 + X * 2 + X * 3 + X * 4 + X * 5}{\text{Respondentai}};$$

Jei neigiamas teiginys:

$$Z = \frac{Y * 1 + Y * 2 + Y * 3 + Y * 4 + Y * 5}{\text{Respondentai}};$$

Galimos vertinimų Z reikšmės:

Z = 5 – organizacijos klimata veikia labai palankiai;

Z = 4 – organizacijos klimata veikia palankiai;

Z = 3 – organizacijos klimata veikia mažai palankiai;

Z = 2 – organizacijos klimata veikia nepalankiai;

Z = 1 – organizacijos klimata veikia labai nepalankiai.

Organizacijos klimato nepalankių veiksnių vertinimo metodas

Anketos klausimas (pvz.)	Kintamieji	Atsakymai reikšmės
Vadovo nepasitikėjimas pavaldiniais ir polinkis perdėti kontroliuoti tiesiog slegia <i>(neigiamas teiginys)</i>	Y	1= “Visiškai sutinku” 2= “Lyg ir sutinku” 3= “Nežinau, sunku apsispręsti” 4= “Lyg ir nesutinku” 5= “Visiškai nesutinku”

Vertinimo kriterijus:

$$Z = \frac{Y * 1 + Y * 2 + Y * 3 + Y * 4 + Y * 5}{\text{Respondentai}};$$

Galimos vertinimų Z reikšmės:

Z = 5 – organizacijos klimatą veikia labai palankiai;

Z = 4 – organizacijos klimatą veikia palankiai;

Z = 3 – organizacijos klimatą veikia mažai palankiai;

Z = 2 – organizacijos klimatą veikia nepalankiai;

Z = 1 – organizacijos klimatą veikia labai nepalankiai.

3 lentelė

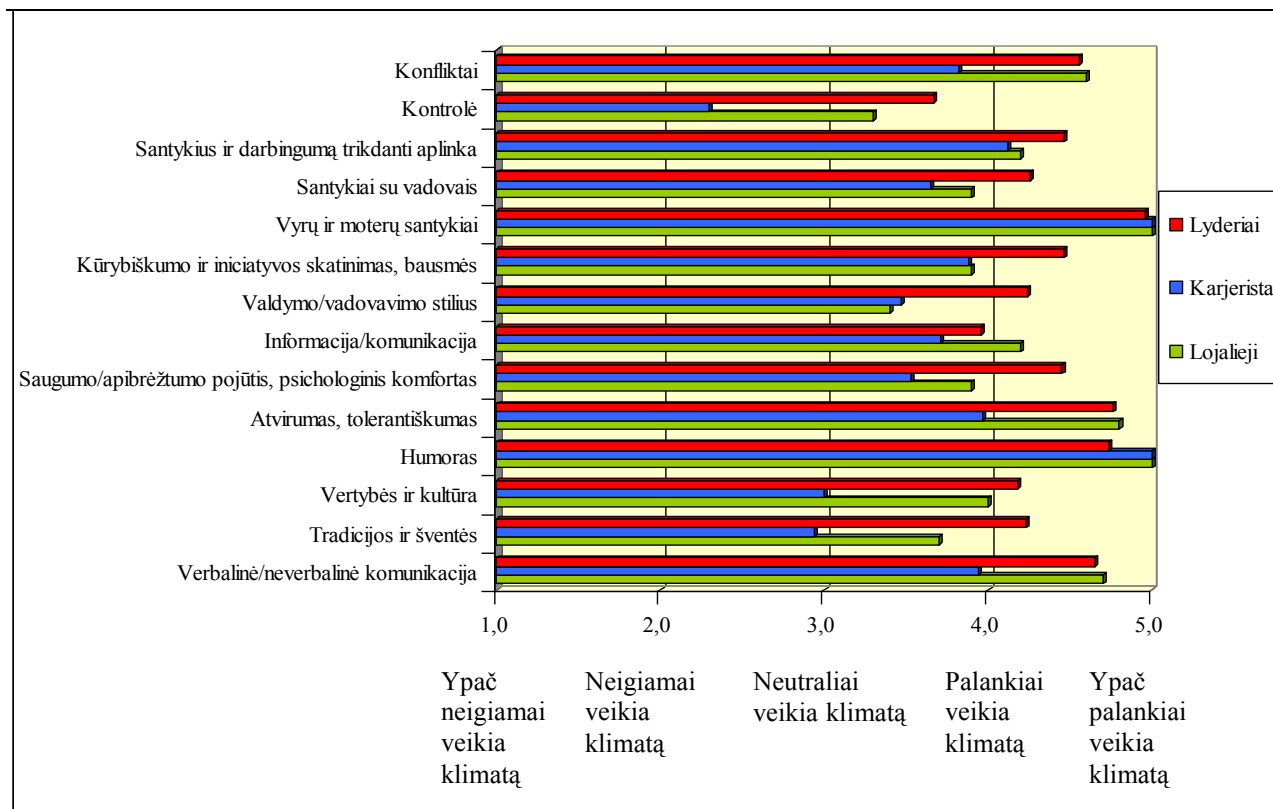
UAB „C&D Style” respondentų vertinimas darbuotojų lojalumą organizacijai įtakojančius veiksnius

Veiksny	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Draugiškas organizacijos kolektyvas	0	0	0	9	91
Skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema	5	3	16	14	62
Aiški karjeros perspektyva	0	0	3	28	69
Organizacijos misija ir tikslai	0	0	12	36	52
Darbo užmokestis	0	0		24	76
Nepiniginiai priedai	0	5	23	46	26
Tinkamos darbo sąlygos	0	0	3	18	79
Darbo laikas	0	0	12	27	61

4 lentelė

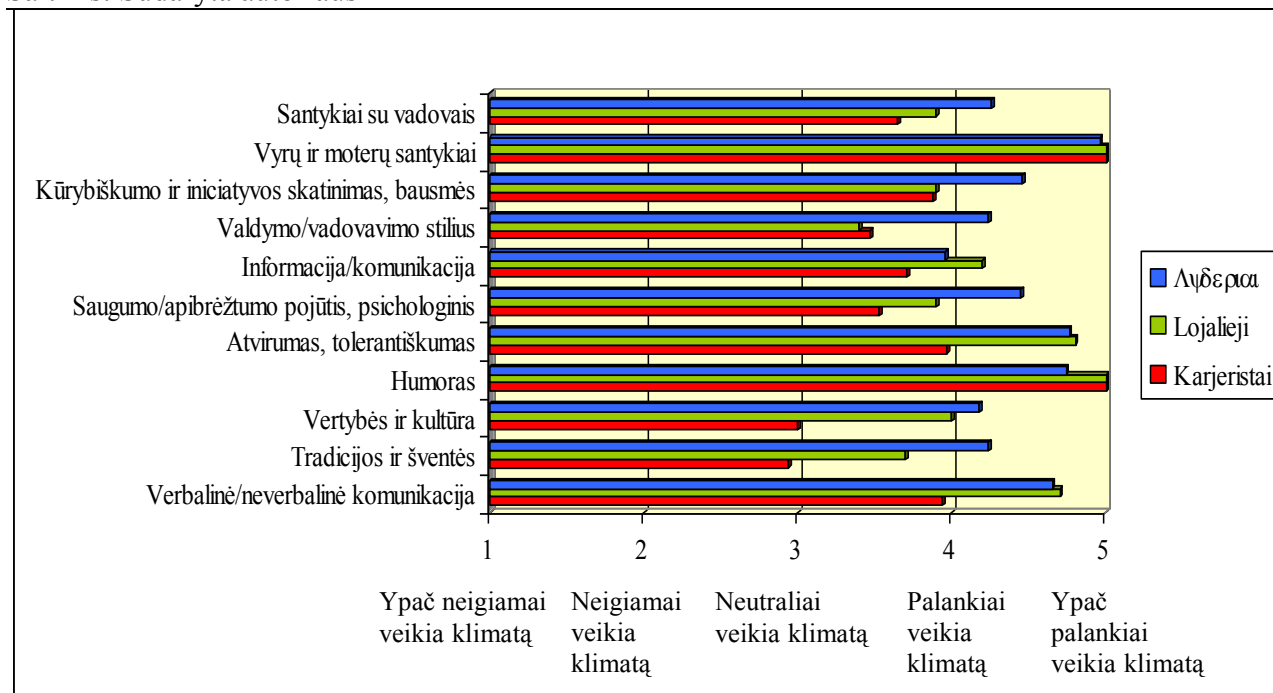
UAB „X” respondentų vertinimas darbuotojų lojalumą organizacijai įtakojančius veiksnius

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Draugiškas organizacijos kolektyvas	0	0	29	33	38
Skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema	0	0	6	41	53
Aiški karjeros perspektyva	0	17	5	27	51
Organizacijos misija ir tikslai	0	0	22	26	52
Darbo užmokestis	0	0		5	95
Nepiniginiai priedai	0	0	21	38	41
Tinkamos darbo sąlygos	0	0	0	9	91
Darbo laikas	0	0	0	21	79



11 pav. UAB “C&D Style” organizacijos klimatą įtakančių veiksnių įvertinimas pagal darbuotojų segmentus

Šaltinis: Sudaryta autoriaus



12 pav. UAB “X” organizacijos klimatą įtakančių veiksnių įvertinimas pagal darbuotojų segmentus

Šaltinis: Sudaryta autoriaus