

Darbuotojų lojalumo vertinimas organizacinės kultūros kontekste Lietuvos organizacijose

Įvadas

Šiuolaikinėse verslo organizacijose vis didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojams, jų lojalumo puoselėjimui. Lojalumas tampa svarbiu todėl, kad lojalūs darbuotojai yra motyvuoti dirbti daugiau nei iš jų reikalaujama, jie gali dirbti po darbo valandų, kad tik laiku baigtų jiems patikėtas užduotis, lojalūs darbuotojai turi mažesnę polinkį keisti darbą, jie neieško geresnių pareigų ar geresnio darbo pasiūlymo, nes yra ištikimi, atsida- vę ir patenkinti savo organizacija bei atliekamu darbu. Organizacijų vadovai siekdami išlaikyti konkurencinį pranašumą, privalo sukurti ilgalaikius santykius su darbuotojais, kadangi tapo aišku, jog be lojalių organizaci- jos narių yra sunkiai įsivaizduojamas organizacijos tikslų įgyvendinimas.

Tačiau atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų lojalumo tendencingas mažėjimas tampa opia problema Lie- tuvos organizacijose, kadangi dėl lojalumo nebuvimo arba žemo jo lygio įmonės praranda ne tik gabius spe- cialistus, bet ir klientus, kurie kartu su organizaciją paliekančiais darbuotojais pereina pas konkurentus, o tai neigiamai atsiliepia tiek įmonės augimui, tiek veiklos rezultatams.

Pasak M. Tarcijonaitės (2019) tai, kad darbuotojų lojalumas menksta, rodo 2019 m. atlikta apklausa, kurio- je dalyvavo 25 000 darbuotojų, dirbančių 20 skirtingų verslo sektorių, gauti apklausos rezultatai parodė, kad 43% respondentų sutiktų pakeisti darbovietę, jei jiems pasiūlytų 10% didesnę algą. Minėtame tyrime pagrindi- ne darbo keitimo priežastimi buvo įvardinta silpna įmonės kultūra. Dėl aukščiau minėtų priežasčių reikalingi tolimesni tyrimai Lietuvos organizacijose, kurių pagalba galėtų būti pasiūlyti veiksmingi lojalumo didinimo organizacinės kultūros kontekste vadybiniai sprendimai Lietuvos verslo organizacijose.

Tyrimo problema: kaip formuoti organizacinę kultūrą, kuri didintų darbuotojų lojalumą.

Tyrimo objektas – darbuotojų lojalumas organizacinės kultūros kontekste Lietuvos organizacijose.

Straipsnio tikslas – suformuoti vadybinius darbuotojų lojalumo didinimo sprendimus organizacinės kultū- ros kontekste Lietuvos organizacijose.

Siekiant iškelto tikslo sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Teoriniu lygmeniu išanalizuoti darbuotojų lojalumo ir organizacinės kultūros sampratas, formas ir tipus.
2. Atlikti darbuotojų lojalumo organizacinės kultūros kontekste Lietuvos organizacijose empirinį tyrimą.
3. Suformuoti ir pasiūlyti vadybinius darbuotojų lojalumo organizacinės kultūros kontekste didinimo sprendimus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Straipsnį sudaro trys dalys, pirmojoje straipsnio dalyje apibrėžiamos darbuotojų lojalumo ir organizacinės kultūros sampratos, antrojoje dalyje pristatoma kiekybinio tyrimo metodologija ir gauti rezultatai bei trečiojo- je – pateikiami vadybiniai sprendimai, kurie galėtų būti pritaikomi Lietuvos organizacijose, siekiant pagerinti darbuotojų lojalumą organizacinės kultūros kontekste.

Teorinės darbuotojų lojalumo organizacinės kultūros kontekste prielaidos

Nuolat besikeičianti verslo aplinka, sparti informacinių technologijų plėtra, didėjanti verslo dinamika ir konkurencijos sąlygos, lemia naujų iššūkių atsiradimą verslo organizacijoms, kuriuos įveikti gali ne tik aukštos kvalifikacijos specialistai, bet ir atsidadavę bei motyvuotas darbuotojų personalas. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje į atsidadavusį, lojalų personalą turėtų būti žiūrima ne kaip į organizacijos patiriamas sąnaudas, o kaip į vieną pagrindinių įmonės pranašumų konkurencingoje rinkoje (Pečiulienė, 2007).

Siekiant detaliau nagrinėti darbuotojų lojalumo teorinius aspektus yra tikslinga apibrėžti ir paties lojalumo sąvoką. Pasak L. Donskio (2005), pasaulyje lojalumo sąvoka vartojama jau ganėtinai seniai, angliškas žodis *loyalty* pradėtas vartoti dar XV amžiaus pradžioje ir gali būti suprantamas, kaip „ištikimybės duotajai priesaikai, tarnybai arba meilei prasme“, o XVI amžiuje lojalumas įgijo modernios ištikimybės valstybei prasmę. Laikui bėgant lojalumo reikšmė sparčiai keitėsi. J. Vveinhardt ir J. Katovskienės (2008) teigimu, „savo pirmine reikšme lojalumas – įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasiaukojimo aspektus.“ (p. 185).

Anot J. Antoncic, ir B. Antoncic, (2011), darbuotojų lojalumas įmonėje egzistuoja tada, kai darbuotojai tiki ir prisiima įmonės tikslus kaip savus, dirba bendros gerovės labui ir nori likti įmonėje. Darbuotojų lojalumas gali būti išreiškiamas individualiu noru priklausyti įmonei ir komandai, veikimu laikantis darbo etikos ir profesionalumo, įmonės palaikymu krizių metu, noru gerai atlikti savo darbą, informacijos apie gerą organizacijos vardą skleidimu. Lojalūs darbuotojai neketina keisti organizacijos, kadangi yra įsitikinę, kad darbas esamoje organizacijoje yra geriausias jų pasirinkimas, jie neatsako į darbo pasiūlymus gautus iš kitų įmonių. Tokie darbuotojai dirba sutelkdami didžiausias pastangas, nes jiems svarbesni organizaciniai tikslai nei jų pačių gaunama nauda. Panašiai darbuotojų lojalumą apibūdina U. Vasiliauskaitė ir N. Vilkaitė-Vaitonė (2017) teigdamos, kad „darbuotojų lojalumas – emocinis darbuotojo ryšys su organizacija bei noras likti dirbti joje.“ (p. 1). Anot S. Rajput, M. Singhal ir S. Tiwari (2016) darbuotojų lojalumas, tai psichologinis prisirišimas ar atsidavimas organizacijai, kurį gali lemti darbuotojo pasitenkinimas darbu, kitaip tariant, kuo labiau darbuotojas patenkintas organizacija, darbo aplinka, tuo jo atsidavimas jai didesnis.

Populiariausias darbuotojų lojalumo klasifikavimas yra trijų komponentų modelis, kurį pasiūlė N. J. Allen ir J. P. Meyer (1991), pasak autorių lojalumas organizacijai gali būti skirstomas į:

- Emocinį lojalumą. „*Emocinis lojalumas* gali būti siejamas su asmens identifikavimusi su organizacija. Žmogus tapatina save su organizacija, įsitraukia į jos gyvenimą, didžiuojasi galėdamas priklausyti organizacijai, priima ir pripažįsta jos tikslus bei vertybes.“ (Repšienė ir Merkevičius, 2009, p. 3). Darbuotojai pasižymintys emociniu lojalumu tęsia darbą įmonėje, nes *jie patys to nori*.

- Tęstinį lojalumą, kuris nurodo nuostolių jausmą paliekant organizaciją. Pasak B. Wainwright (2018), geras tęstinio lojalumo pavyzdys yra tada, kai darbuotojas jaučia poreikį likti su įdarbinusia organizacija, nes jo atlyginimas ir kitos papildomos išmokos pakeitus organizaciją nepagerės. Darbuotojai pasižymintys tęstinio lojalumo forma pasilieka organizacijoje, nes *jiems to reikia*.

- Normatyvinį lojalumą, kuris yra grindžiamas darbuotojo jausmu, susijusiu su pareiga likti toliau dirbti organizacijoje. Darbuotojai pasižymintys normatyvinio lojalumo jausmu tęsia darbą organizacijoje, nes jie mano, jog *privalo joje pasilikti*, vedini jausmo, kad aplinkiniai jais pasitiki ir tikisi iš jų tam tikro rezultato.

Tačiau analizuojant darbuotojų lojalumą svarbu suprasti ir tai, kad asmuo nebūtinai turi priklausyti vienai konkrečiai lojalumo formai, atvirkščiai, jis gali pasižymėti brožais būdingais kelioms iš jų. Darbuotojų lojalumas nesiformuoja savaime, jį lemia labai daug įvairių veiksnių, todėl jis formuojasi palaipsniui. Priklausomai nuo darbuotojo asmenybės, vertybių sistemos tam tikri veiksniai gali motyvuoti ir tuo pačiu didinti jo lojalumą, o kiti priešingai, demotyvuoti ir kartu mažinti lojalumą organizacijai.

Pasak L. Šimanskienės (2008), lojalumas neįmanomas be tinkamai kuriamos ir puoselėjamos *organizacinės kultūros*. Organizacinė kultūra, tenkinanti darbuotojų poreikius, neprieštaraujanti jų vertybėms, gali skatinti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausias darbuotojų motyvavimo būdas. M. Ahmed ir S. Shafiq (2014) teigimu, pagrindinės organizacinės kultūros funkcijos: tapatumo jausmo organizacijos nariams suteikimas, darbuotojų įsipareigojimo jausmo organizacijai stiprinimas, organizacinių vertybių kūrimas bei darbuotojų elgesio formavimas. Organizacinė kultūra gali būti suprantama kaip kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje. Kadangi šis modelis jau ilgą laiką veikia ir yra rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Schein, 1992). Organizacinė kultūra sudaryta iš daugybės elementų, kurie padeda ją geriau suprasti. Pasak S. Staniulienės ir D. Dilienės (2014) „vadyboje organizacijos kultūros nevienalytiškumas suprantamas ne tik išskiriant organizacijos kultūros lygmenis, tačiau ir išskaidant organizacijos kultūrą į sudedamąsias dalis – elementus.“ (p. 81).

Pikturnaitė ir J. Paužuolienė (2013) išskyrė tokius svarbiausius *organizacinės kultūros elementus*:

Vertybės – J. Paužuolienės ir K. Trakšelio (2009) teigimu, vertybės kuria organizacijos narių identiškumo jausmą, daro teigiamą įtaką darbuotojams, jų nuostatoms, prisideda prie darbuotojų pasitikėjimo, atsidavimo organizacijai stiprinimo, išskiria organizaciją iš kitų panašių organizacijų.

Simboliai – tai gali būti pastatų forma, sienų spalvos, paveikslai, darbuotojų apranga, organizacijos vardas, įranga, kiti specialūs simboliai, kurių pagalba žmonėms formuojama nuomonė ir nuostatos apie organizaciją.

Organizacijos įkūrimo, veiklos istorija, tradicijos ir ritualai, pasak I. Piktornaitės ir J. Paužuolienės (2013), kuo organizacija senesnė, tuo daugiau ji turi sukaupusi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų elementų, kurie padeda formuoti organizacinei kultūrai.

Ritualai, tradicijos bei ceremonijos – šių elementų pagalba išreiškiamos organizacijos vertybės, kuriamas identiškumo jausmas, didinamas pasitikėjimas organizacija, suteikiama galimybė dalyvauti svarbiuose organizacijos įvykiuose.

Herojai – pavyzdinės asmenybės organizacijose, į kurias lygiuojasi ir panašūs nori būti dauguma įmonės darbuotojų, jie tarsi pavyzdys kaip turėtų elgtis kiti organizacijos darbuotojai siekdami jos tikslų.

Kultūrinių ryšių tinklas – bendravimo ryšiai organizacijoje, kurių pagalba atskleidžiamas bendravimo tarp organizacijos darbuotojų ir vadovų artumas, intensyvumas ir atvirumas.

Remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) pasiūlytu konkuruojančių vertybių modeliu (angl. *The competing values framework*), organizacinė kultūra gali būti skirstoma į: klaną, adhokratiją, rinką ir hierarchiją, kurių apibūdinimai pateikiami pagal J. C. Naranjo-Valencia, D. Jiménez-Jiménez ir R. Sanz-Valle (2016):

- Klanas – pabrėžia lankstumą, tačiau yra orientuota į organizacijos vidų. Klano kultūros įmonės pasižymi šiais bruožais: komandinis darbas, darbuotojų įsitraukimas ir įmonės atsidavimas darbuotojams.
- Adhokratija – orientuota į išorę, šioje kultūroje pabrėžiamas lankstumas ir pokyčiai. Paprastai ji pastebima įmonėse veikiančiose dinamiškame kontekste ir tose, kurios siekia būti rinkos, kurioje veikia, lyderėmis. Pagrindinės adhokratijos kultūros vertybės yra kūrybiškumas, verslumas ir rizika.
- Hierarchija – orientuota į kontrolę, tačiau joje daug dėmesio skiriama organizacijos vidui. Jos pagrindinės vertybės yra efektyvumas ir atidus normų, taisyklių ir reglamentų laikymasis.
- Rinka – pasižymi kontrole ir stabilumu bei orientacija į išorę. Pagrindinės įmonių, kuriose vyrauja ši kultūra, vertybės yra tikslo siekimas, nuoseklumas ir konkurencingumas.

Analizuojant darbuotojų lojalumą didinančius veiksnius per organizacinės kultūros tipų prizmę, galima teigti, kad:

- Klano kultūroje lojalumą sukelia bendrumo, šeiminis požiūris, kadangi šioje kultūroje darbuotojai rūpinasi vieni kitais, vyrauja komandinis darbas ir palaikomi draugiški santykiai tarp kolegų ir vadovų. Pasak A. Z. Acar (2012) organizacijos, kuriose vyrauja klano kultūra, veikia labiau kaip šeima, todėl emocinis pririšimas prie organizacijos yra viena iš pagrindinių tokių organizacijų savybių.
- Kaip teigia V. J. Teräväinen, J. Junnonen ir S. Ali-Löytty (2018), priešingai nei klano kultūra, rinkos kultūrai yra būdingas į rezultatus orientuotas dėmesys siekiant pelningumo ir produktyvumo bei konkurencinio pranašumo. Todėl rinkos kultūroje lojalumą sukelia sportinis entuziazmas kažką pralenkti ir laimėti, ji labiau priimtina tiems asmenims, kuriuos konkurencinga, nepastovi, nuolatos tobulėti ir išsiskirti iš konkurentų skatinanti aplinka yra motyvas dirbti geriau, tobulėti bei pasiekti aukštesnių rezultatų ir taip prisidėti prie įmonės sėkmės užtikrinimo ateityje.
- A. Z. Acar (2012) teigimu, adhokratijos kultūra pasižymi lankstumu ir kūrybiškumu, lojalumą sukelia pagalba jauniems, išsilavinusiems, bet patirties neturintiems darbuotojams siekti savo tikslų, todėl šioje organizacinėje kultūroje gali dominuoti normatyvinio lojalumo forma, nes jauni darbuotojai jaučiasi dėkingi įmonei už pasitikėjimą, suteiktą darbą ar investuotus išteklius į jų mokymą. Šiame organizacinės kultūros tipe lojalumą taip pat skatina savirealizacija, žmogaus laisvė kurti ką nors naujo pritaikius įgytas žinias, nuolatinis tobulėjimas, kūrybiškumo skatinimas ir buvimas asmenų komandoje, kurie veikia toje pačioje srityje.
- Hierarchijos kultūroje lojalumą sukelia saugumo poreikis, funkcinis požiūris, kad darbuotojas privalo atlikti tik savo aiškiai apibrėžtą funkciją, jam nereikia pačiam pasirinkti priemonių užduoties atlikimui, kadangi visos priemonės yra aprašytos taisyklėse, jis turi įgyvendinti tik jam keliamus reikalavimus. Dažniausiai tokio tipo organizacinė kultūra pasižymi stereotipinės biurokratinės organizacijos, jas vienija formalios, griežtos taisyklės ir oficiali politika.

Siekiant išsiaiškinti ar darbuotojų lojalumą lemia organizacinės kultūros tipas, ar visų organizacinės kultūros tipų atstovai yra vienodai lojalūs, ar ne lojalūs ir ne kultūrinis tipas lemia darbuotojų lojalumą, bet

svarbesnis yra pats lojalumo pagrindas, organizacijoje naudojamos darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės, atliekamas kiekybinis tyrimas.

Darbuotojų lojalumo organizacinės kultūros kontekste įvertinimas

Tyrimo metodika. Duomenų surinkimui *pasirinktas kiekybinis tyrimas*, kuriuo siekiama gauti kiekybinę informaciją apie didelį tyrimo objektų (šiuo atveju, dirbančius asmenis Lietuvos organizacijose) skaičių. Tyrimo anketą sudaro įvadinė dalis, kurioje aprašoma kas ir koku tikslu atlieka tyrimą, akcentuojamas anonimiškumas (anketoje neprašoma nurodyti nei vardo, nei pavardės) bei du pagrindiniai anketos klausimų blokai: pirmuoju siekiama išsiaiškinti respondentų lojalumo formą (ši klausimų grupė parengta remiantis N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) tridimensinio organizacinio lojalumo skale, kurią sudaro trijų tipų teiginiai apie emocinį, tęstinį ir normatyvinį lojalumo lygį), o antruoju – organizacijos, kurioje dirba respondentas, esamą ir pageidaujamą organizacinės kultūros tipą (šiai klausimų grupei parengti naudotas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) pasiūlytas organizacinės kultūros vertinimo metodas (OCAI), organizacinės kultūros vertinimo klausimynas adaptuotas bendrai klausimyno logikai ir vietoje 100%, respondentų buvo prašoma įvertinti pateikto aspekto teisingumą renkantis atsakymą Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur „1“ reiškia – „visiškai nesutinku“, o „5“ – „visiškai sutinku“), anketos pabaigoje patalpinti demografiniai klausimai.

Tyrimo imtis buvo apskaičiuota remiantis Paniotto formule (Kardelis, 2002), kuri pateikta žemiau:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Formulės reikšmės: n – imties dydis; Δ – paklaidos dydis; N – generalinės visumos dydis (Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, asmenų dirbančių bet koki darbą ir gaunančių už jį darbo užmokestį pinigais, Lietuvoje 2019 m. III ketv. buvo 1378,1 tūkst.).

Pasirinktas socialiniuose tyrimuose priimtinas paklaidos dydis – 7 proc. Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad apklausos reprezentatyvumui ir patikimumui užtikrinti reikia apklausti 204 respondentus, tyrime dalyvavo 214 respondentų, dirbančių įvairiose Lietuvos organizacijose, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra patikimi.

Cronbacho alfa koeficientas. Kadangi svarbu įvertinti klausimyno poskalių vidinį suderinamumą, SPSS programa buvo apskaičiuojamas Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris „remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje“ (Pukėnas, 2009, p. 24). Lojalumo formos poskalių Cronbacho alfa koeficiento vidurkis siekia 0,710, o organizacinės kultūros tipo poskalių – 0,851, tokios reikšmės rodo stiprų poskalių suderinamumą.

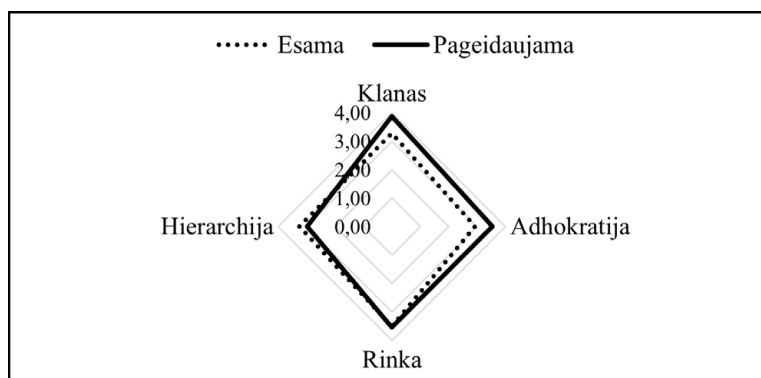
Tyrimo rezultatai. Atlikus respondentų lojalumo lygio ir formos analizę, kurios rezultatai pateikti 1 lentelėje, nustatyta, kad daugiausiai tyrime dalyvavo lojalūs darbuotojai, tačiau jie sudarė tik 41,7% visų tyrime dalyvavusių respondentų, pagal lojalumo formą respondentai pasiskirstė ganėtinai panašiai, iš visų lojalių respondentų didžiausią dalį sudarė emocinio lojalumo atstovai (15,8%), mažiausiai tyrime dalyvavo normatyvinio lojalumo atstovų – 12,5%. Neutralūs lojalumo klausimu išliko 25% respondentų, o nelojalūs respondentai sudarė 33,3%. Toks rezultatų pasiskirstymas patvirtina faktą apie menką darbuotojų lojalumą Lietuvos organizacijose ir yra tarsi signalas įmonių vadovams, įspėjantis apie būtinus pokyčius organizacijose, norint išlaikyti gabius specialistus ir skatinti jų atsidavimą.

1 lentelė

Respondentų (N=214) pasiskirstymas pagal lojalumą organizacijai, %

Respondentų lojalumas	Respondentų skaičius, %
Lojalūs respondentai:	41,7%
<i>Emocinis lojalumas</i>	15,8%
<i>Tęstinis lojalumas</i>	13,4%
<i>Normatyvinis lojalumas</i>	12,5%
Neutralūs respondentai	25,0%
Nelojalūs respondentai	33,3%

Aptarus respondentų lojalumo lygio rezultatus, toliau straipsnyje siekiama išsiaiškinti esamus ir respondentų pageidaujamus organizacinės kultūros tipus, kad jie pasilikytų dirbti įmonėje. Gauti rezultatai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Esamo ir respondentų pageidaujamo organizacinės kultūros tipo palyginimas

1 paveiksle pateikta informacija rodo, kad dominuojantys dabartiniai tipai organizacijose yra *klanas* ir *rinka*, o respondentų pageidaujami tipai, kad jie pasilikytų dirbti įmonėje yra *klanas* ir *adhokratija*, (įdomu tai, kad tarp tiriamųjų organizacijų buvo mažiausiai įmonių, kurių esamas organizacinės kultūros tipas būtų adhokratija, tačiau išanalizavus rezultatus, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų pageidaujamą organizacinės kultūros tipą, nustatyta, kad adhokratiją yra vienas iš labiausiai pageidaujamų tipų), tai rodo, kad respondentus tenkina šeimyniška atmosfera darbe, bendradarbiavimas ir jie norėtų, kad klanų kultūros tipas būtų labiau išreiškiamas jų organizacijose nei yra iki šiol, tačiau respondentų nuomone rinkos organizacinės kultūros tipo dominavimui turėtų būti skiriama kiek mažiau dėmesio, vietoje konkurencingumo skatinimo, darbuotojams turėtų būti suteikiama daugiau laisvės atsiskleisti jų kūrybiškumui, galimybių kurti ką nors naujo ir inovatyvaus. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai yra pasirengę prisiišti daugiau atsakomybės, nori įsitraukti į įmonės veiklą ir sprendimų priėmimą, tačiau organizacijų vadovai baimindamiesi prarasti savo turimą valdžią, vis dar nėra pasirengę keisti nusistovėjusios tvarkos ir daugiau laisvės atliekant užduotis suteikti darbuotojams.

Nustačius darbuotojų lojalumo lygį ir esamą bei pageidaujamą organizacinės kultūros tipą, tikslinga išsiaiškinti kuriuose organizacinės kultūros tipuose lojalių darbuotojų yra daugiau, o kuriuose mažiau (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Darbuotojų lojalumo lygis esamuose ir pageidaujamuose organizacinės kultūros tipuose, %

Lojalumo lygis	Esama organizacinė kultūra				Iš viso:
	Klanas	Adhokratija	Rinka	Hierarchija	
Lojalūs darbuotojai, %	38,9%	16,1%	23,9%	21,1%	100%
Neutralūs darbuotojai, %	32,1%	15,7%	26,9%	25,3%	100%
Nelojalūs darbuotojai, %	28,9%	16,2%	28,2%	26,7%	100%
Lojalumo lygis	Pageidaujama organizacinė kultūra				Iš viso:
	Klanas	Adhokratija	Rinka	Hierarchija	
Lojalūs darbuotojai, %	51,7%	16,9%	14,3%	17,1%	100%
Neutralūs darbuotojai, %	50,9%	20,2%	13,8%	15,1%	100%
Nelojalūs darbuotojai, %	49,7%	19,7%	12,3%	18,3%	100%

Kaip matoma iš 2 lentelėje pateiktos informacijos, esamame ir pageidaujamame klanų tipe lojalių darbuotojų daugiau, nei nelojalių. Kadangi adhokratija daug laisvės suteikiantis organizacinės kultūros tipas, jo labiau pageidauja neutralieji darbuotojai, galimai todėl, kad nori išlikti neutralūs įmonės atžvilgiu, taip pat matoma, kad pageidaujamoje adhokratijos kultūroje didėja ir lojalių darbuotojų procentinė dalis. Esamoje rinkos kultūroje nelojalių darbuotojų daugiau, nei lojalių, ankstesni rezultatai parodė, kad rinka yra mažiausiai

pageidaujamas organizacinės kultūros tipas, o tai reiškia, jog siekiant įmonėje turėti mažiau nelojalių darbuotojų, šią organizacinę kultūrą reikia naikinti. Esamoje hierarchijos kultūroje taip pat daugiau nelojalių darbuotojų, tačiau jų pageidavimu organizacijoje įvedus daugiau hierarchijos sumažėtų lojalių darbuotojų procentas. Tyrimo duomenimis labiausiai respondentų pageidaujami organizacinės kultūros tipai, kad jie pasilikytų toliau dirbti organizacijoje, yra klanas ir adhokratija, todėl atsižvelgiant į 2 lentelėje pateiktus rezultatus, daroma išvada, kad norint didinti lojalių darbuotojų procentinę dalį reikia formuoti klando ir adhokratijos kultūrą, o rinką ir hierarchiją naikinti arba sušvelninti ir bent jau nedidinti. Tačiau toks pasirinkimas priklauso nuo kiekvienos organizacijos individualios situacijos bei vadovų požiūrio ir apsisprendimo: ar išlaikyti nelojalius darbuotojus, ar palaikyti lojaliųjų nuostatą.

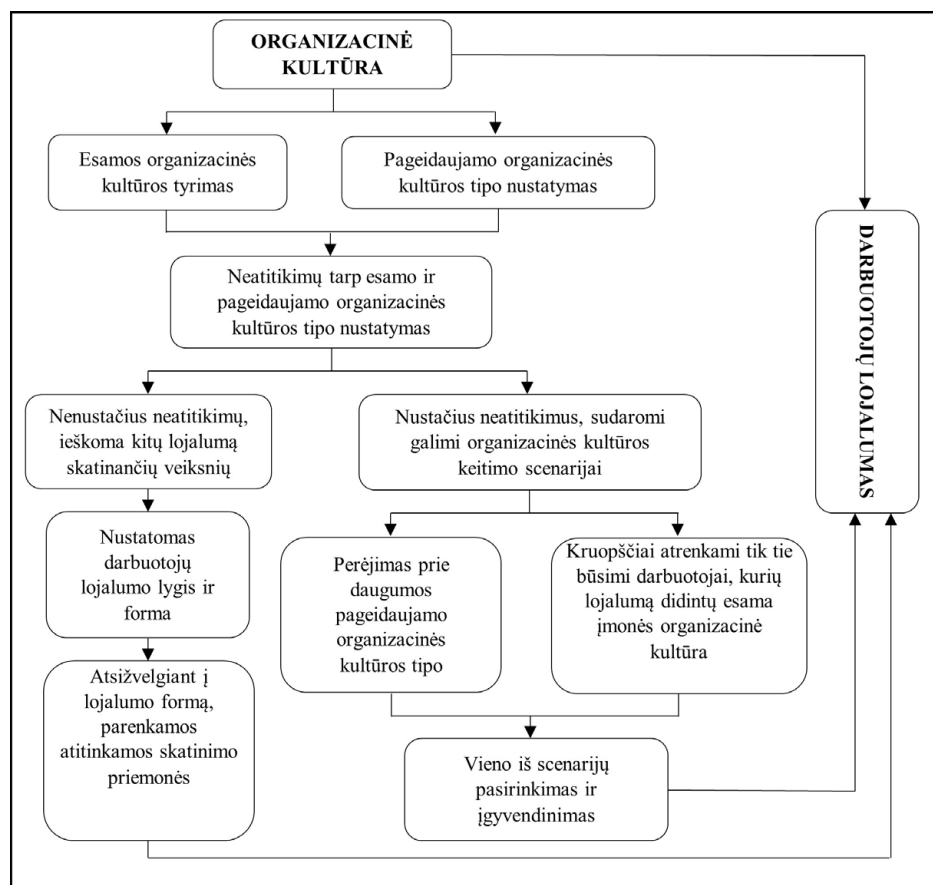
Siekiant įvertinti sąsajas ir ryšį tarp darbuotojų lojalumo ir organizacinės kultūros SPSS programa skaičiuotas Spearman koreliacijos koeficientas. Gauti rezultatai rodo, kad klando organizacinės kultūros tipas aiškiai ir statistiškai reikšmingai koreliuoja su emociniu (0,539**) ir normatyviniu lojalumu (0,538**), adhokratijos kultūrinis tipas taip pat labiausiai koreliuoja su emociniu (0,505**) ir normatyviniu lojalumu (0,470**). Matomas, tačiau silpnas ryšys tarp rinkos organizacinės kultūros ir emocinio lojalumo. Hierarchijos organizacinė kultūra aiškiausiai koreliuoja su normatyviniu lojalumu. Svarbu paminėti tai, kad rastas ganėtinai žemas, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys tarp visų organizacinės kultūros tipų ir tęstinio lojalumo, o tai rodo, jog tęstinio lojalumo atsiradimas yra mažiausiai priklausomas nuo organizacinės kultūros tipo. Analizuojant darbuotojų lojalumo formų ir pageidaujamo organizacinės kultūros tipo koreliacinius ryšius, matomas koreliacijos koeficiento reikšmių sumažėjimas, kuris galėjo atsirasti dėl to, kad galimai darbuotojai pakankamai neįvertina organizacinės kultūros reikšmingumo bei įtakos jų lojalumo formavimuisi, kadangi darbuotojai visų pirma renkasi organizaciją, kurioje nori dirbti, negalvodami apie lojalumą jai. Lojalumas pradeda formotis tik vėliau, priklausomai nuo to kaip darbuotojui sekėsi adaptuotis naujoje vietoje, įsiliesti į kolektyvą bei organizacijos gyvenimą.

Darbuotojų lojalumo didinimo organizacinės kultūros kontekste modelio pristatymas

Darbuotojui nepritampant prie esamos organizacinės kultūros sunku adaptuotis naujoje vietoje, jis nejaučia prisirišimo prie organizacijos, nėra įsitraukęs į atliekamas užduotis ir nejaučia noro jas atlikti kuo geriau, nėra suinteresuotas prisidėti prie organizacijos sėkmės, o siekia patenkinti tik savo asmeninius poreikius (pvz., gauti atlyginimą tam, kad pragyventi). Nepritampantis prie kultūros darbuotojas, pradeda jausti stiprų potraukį keisti organizaciją, o tai didina darbuotojų kaitą. Dažna darbuotojų kaita neigiamai atsiliepia ir pačiai organizacijai, ji praranda gabius specialistus, patiria naujų darbuotojų paieškos kaštus, mažėja lojalumas, pasitikėjimas vadovais ir organizacija, gali sudaryti neigiamą nuomonę apie organizaciją, kaip apie darbdavį, visuomenėje ir taip apsunkinti naujų darbuotojų pritraukimą.

Remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais buvo sukurtas „Organizacinės kultūros tobulinimo, siekiant didinti darbuotojų lojalumą“ modelis, kuris pateiktas 2 paveiksle. Šio modelio pagalba gali būti sprendžiamos problemos, susijusios su darbuotojų lojalumo mažėjimu organizacinės kultūros kontekste.

Pristatant „Organizacinės kultūros tobulinimo, siekiant didinti darbuotojų lojalumą“ modelį, kuris pateiktas 2 paveiksle, svarbu pabrėžti tai, kad šio modelio sėkmingam įgyvendinimui yra privalomas visų lygių darbuotojų dalyvavimas. Visų pirma atliekamas esamos organizacinės kultūros tyrimas, apibrėžiamas įmonės kultūros tipas, peržiūrimos vertybės, įvertinama ar organizacijoje jų laikomasi. Ištyrus esamą kultūrą, tikslinga išsiaiškinti darbuotojų pageidaujamą, kad jie toliau pasilikytų dirbti organizacijoje. Darbuotojams išdalintos spausdintos arba išsiunčiamos elektroninės apklausos, kurios turi būti užpildytos per nustatytą laikotarpį, surinkus užpildytas apklausas sisteminami ir apibendrinami gauti rezultatai bei nustatomi neatitikimai tarp esamos ir darbuotojų pageidaujamos kultūros. Tuo atveju, kai neatitikimų nenustatyta ir esamas kultūros tipas sutampa su darbuotojų pageidaujamu, daroma prielaida, kad tokiose įmonėse organizacinės kultūros tipas nėra pats svarbiausias lojalumą skatinantis veiksnys, o svarbesnis yra pats lojalumo pagrindas, organizacijoje naudojamos darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės, dėl šios priežasties anketavimo būdu nustatomas darbuotojų lojalumo lygis ir forma. Surinkus duomenis, apibendrinami rezultatai, atsižvelgiant į juos, turi būti ieškoma kitų darbuotojų lojalumą skatinančių priemonių (pavyzdžiui, kiekybinio tyrimo rezultatais, mažiausiai organizacinė kultūra skatina tęstinio lojalumo darbuotojus, todėl siekiant didinti šios formos darbuotojų lojalumą, priemonės turi būti atrenkamos atsižvelgiant į jų poreikius). Kai nustatomi neatitikimai tarp darbuotojų



2 pav. „Organizacinės kultūros tobulinimo, siekiant didinti darbuotojų lojalumą“ modelis

pageidaujamo ir esamo organizacinės kultūros tipo, įmonių vadovai siekdami skatinti darbuotojų lojalumą gali priimti sprendimą keisti arba tobulinti kultūrą, tam galimi du pagrindiniai scenarijai:

1. *perėjimas prie daugumos pageidaujamo organizacinės kultūros tipo*, atsižvelgiant į esamų darbuotojų pageidaujamą tipą (svarbu pabrėžti, kad įgyvendinus šį scenarijų, nauji darbuotojai turi būti griežtai atrenkami tie, kuriuos skatintų ši kultūra) arba priimti visus aukštos kvalifikacijos darbuotojus, o vėliau, daugumos nuomone, esamą kultūros tipą keisti į pageidaujamą;

2. *kruopščiai atrenkami tik tie būsiami darbuotojai, kurių lojalumą didintų esama įmonės organizacinė kultūra*, įgyvendinant šį scenarijų ypatingas dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų atrankos procesui ir atranką vykdančiam profesionalui, kadangi turi būti atrenkami tik tie darbuotojai, kurių vertybės ir tikslai bent iš dalies sutaptų su organizacijos, ir kurių pageidaujamas kultūros tipas neprieštarautų organizacijoje vyraujančiam.

Organizacijos, atsižvelgdamos į darbuotojų poreikius ir susidariusią situaciją įmonėje, turi pasirinkti vieną, labiausiai jų padėti atitinkantį, organizacinės kultūros keitimo scenarijų ir pradėti planuoti jo įgyvendinimą organizacijoje.

„Organizacinės kultūros tobulinimo, siekiant didinti darbuotojų lojalumą“ modelio diegimas Lietuvos organizacijose, gali padėti spręsti mažėjančio darbuotojų lojalumo problemą, galimi vadybiniai sprendimai turėtų būti pritaikomi pagal individualią situaciją, todėl šis modelis gali būti įgyvendinamas kiekvienoje organizacijoje, išskyrus tas, kuriose nėra skiriamas dėmesys darbuotojų lojalumo skatinimui. Taikant šį modelį didelis dėmesys skiriamas darbuotojams, kurie tampa pagrindiniu įmonės pranašumu konkurencingoje rinkoje, didinamas darbuotojų įsitraukimas ir atsidasavimas, gerinamas mikroklimatas, kuriant draugiškus santykius tarp vadovų ir darbuotojų, organizuojamos šventės į kurias įtraukiamos darbuotojų šeimos, skatinamas neformalus bendravimas, pasitikėjimas, investuojama į darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimą, kūrybiškumo skatinimą, siekiant motyvuoti darbuotojus ir taip užtikrinti jų lojalumą organizacijai.

Išvados

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad darbuotojų lojalumas yra tiesiogiai susijęs su organizacine kultūra, kadangi tinkamai kuriama ir darbuotojų poreikius atitinkanti organizacinė kultūra, skatina darbuotojų atsidavimą ir didina lojalumą įmonei.

Remiantis atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad vadovai per mažai dėmesio skiria darbuotojų lojalumo skatinimui, galimai todėl, kad tinkamai nesuvokia lojalių darbuotojų vertės organizacijai, o tai rodo tyrime dalyvavusių lojalių darbuotojų procentas, kuris sudaro tik 41,7% visų tyrime dalyvavusių respondentų, tuo tarpu nelojalūs darbuotojai sudarė 33,3% respondentų. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijose vyrauja klanų ir rinkos organizacinės kultūros tipai, tačiau darbuotojų labiausiai pageidaujama kultūra, kad jie toliau pasilikėtų dirbti organizacijoje yra klanas ir adhokratija, esamos ir pageidaujamos kultūros neatitikimas galėjo turėti įtakos žemiems darbuotojų lojalumo rodikliams.

Organizacijoms siekiančios didinti darbuotojų lojalumą siūloma pereiti prie pageidaujamų organizacinės kultūros tipų. Tam įgyvendinti įmonėse gali būti diegiamas „Organizacinės kultūros tobulinimo, siekiant didinti darbuotojų lojalumą“ modelis.

Literatūra

1. Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, p. 217-226.
2. Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study on telecom sector. // *Global Journal of Management and Business Research*, p. 21-30.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization // *Journal of occupational psychology*, 63(1), p. 1-18.
4. Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(1), p. 81-87. doi:10.19030/ijmis.v15i1.1598
5. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing Organizational Culture*. San Fransico: Jossey-Bass.
6. Donskis L. (2005). Ar Lietuva patiria lojalumo krizę? Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/28860>>. [žiūrėta: 2020 02 18]
7. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
8. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), p. 30-41.
9. Paužuolienė, J. ir Trakšėly, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba* 14 (2), p. 157-162.
10. Pečiulienė, L. (2007). Lojalumo prasmė ir vertė. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>>. [žiūrėta: 2020 02 20]
11. Piktornaitė, I., ir Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai : Socialiniai mokslai*, (4), p. 93-108.
12. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA
13. Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: A study of academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), p. 105-109. doi:10.5958/2321-5763.2016.00015.9
14. Repšienė, V. ir Merkevičius, J. (2009). Veiksniai formuojantys personalo lojalumą verslo organizacijoje. *Verslas XXI amžiuje [elektroninis išteklius] : 12-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ , įvykusios Vilniuje 2009 m. vasario 5 d., pranešimai [CD]*, 1-7.
15. Schein E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Staniulienė, S. ir Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Management of Organizations: Systematic Research*, (72), p. 79-93.
17. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (15), p. 175-179.
18. Tarcijonaitė, M. (2019). Darbuotojų lojalumas menksta? Konkurentai tik to ir laukia. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2019/03/02/darbuotoju-lojalumas-menksta-konkurentai-tik-to-ir-laukia>>. [žiūrėta: 2020 02 10]
19. Teräsväininen, V. J., Junnonen, J., & Ali-Löytty, S. (2018). Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. *Construction Economics and Building*, 18(1), p. 48-69.
20. Vasiliauskaitė, U. ir Vilkaitė-Vaitonė, N. (2017). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai. 20-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija „Verslas XXI amžiuje“, 2017 m. vasario 9 d. Vilnius, p. 1-8.

21. Vveinhardt, J., ir Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. Vadyba: Mokslo Tiriamieji Darbai, (2), p. 184-197
22. Wainwright, B. (2018). What is employee commitment? Prieiga per internetą: <<https://www.effectory.com/knowledge/themes/what-is-employee-commitment/>>, [žiūrėta: 2020 03 10].

Straipsnį recenzavo: doc. dr. Sonata Staniulienė (VDU)

Evelina GAVĖNAITĖ

EVALUATION OF EMPLOYEE LOYALTY IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Summary

In modern organizations, increasing attention should be paid to the promotion of employee loyalty, which is inseparable from the proper formation of organizational culture. Organizational culture becomes a tool for motivating employees, involving them in the activities of the organization and promoting dedication. As the annual decrease of employee loyalty in Lithuanian organizations is recorded, the problem of how to form an organizational culture that would increase employee loyalty is solved in this article.

The article consists of three parts, the first part defines the concepts of employee loyalty and organizational culture, the second part presents the methodology of quantitative research and the results of the research, and the third part presents management solutions that could be applied in Lithuanian organizations to improve employee loyalty in the context of organizational culture.

Results of the research performed in this article reveal that that in order to increase employee loyalty, it is necessary to implement the preferred types of organizational culture – clan and adhocracy, and to eliminate or at least not significantly increase the types of market and hierarchy.