

**LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
SPORTO INDUSTRIJŲ PROGRAMA**

AUŠRINĖ KALINAUSKAITĖ

**„SIL SPORTO CENTRO” DARBUOTOJŲ
LOJALUMO VERTINIMAS**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas: doc.dr. Vilija Fominienė

Baigiamąjį darbą rengė _____ studentas (-ai)

Baigiamojo darbo vadovas vertinti baigiamąjį darbą: rekomenduoja/nerekomenduoja

Baigiamųjų darbų aprobavimo pirmininkas:

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos įvertinimas:

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos sekretorė (-ius):

KAUNAS, 2016

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis darbas (*pavadinimas*).....

- (data)*
(autorius vardas pavardė)
(parašas)

.....
 (data) (autorius vardas pavardė) (parašas)

.....

.....

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	6
ĮVADAS.....	8
1. LITERATŪROS APŽVALGA IR ANALIZĖ.....	9
1.1. Lojalumo sąvokos teorinė samprata.....	9
1.2. Lojalumas ir įsipareigojimas.....	11
1.3. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai.....	16
1.4. Lojalumo nauda.....	18
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	20
3. REZULTATAI.....	22
4. APTARIMAS.....	31
IŠVADOS.....	34
PASIŪLYMAI.....	36
LITERATŪRA.....	37
PRIEDAI	

SANTRAUKA

Raktiniai žodžiai: Sporto organizacija, darbuotojai, elgsena, lojalumas

Darbo objektas: Darbuotojų lojalumas

Tikslas: Įvertinti „SIL sporto centro“ darbuotojų lojalumą

Uždaviniai:

1. Aptarti darbuotojų lojalumo sampratą;
2. Atskleisti lojalaus darbuotojo teikiamą naudą organizacijai;
3. Nustatyti „SIL sporto centro“ darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius.

Rezultatai:

1. Lojalumo sąvoka gali būti labai plačiai suprantama. Tačiau aptariant ryšį tarp organizacijos ir darbuotojo, galima teigti, kad lojalumas yra laisva valia pasirenkamas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, dar siejamas su geranoriškumu, pasiaukojimu, ištikimybę, prieraišumu, susitapatinimu ir atsidavimu. Darbuotojas gali jaustis lojalus įmonei dėl emocinių, ekonominių ar normatyvinių veiksnių. Minėti veiksniai gali būti ir sudėtiniai, jie atspindi skirtingas darbuotojo įsipareigojimo psichologines būsenas ir nulemti jo elgseną.
2. Atskleidus organizacijai lojalių darbuotojų teikiamą naudą teoriniu aspektu, galima teigti, kad lojalūs darbuotojai yra didžiausias organizacijos turtas. Tai vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos sėkmę kovojant su konkurencingumu. Atsidavę darbuotojai užtikrina našesnę įmonės darbą, labiau stengiasi atlikti savo pareigas sąžiningai, imtasi iniciatyvos, padeda išlaikyti gerą organizacijos vardą bei yra linkę dirbti įmonėje net ir iškilus sunkumams - neatsistatydina pasitaikius pirmai progai. Darbuotojų lojalumo užtikrinimas mažina didelės darbuotojų kaitos organizacijoje grėsmę, taip įmonė sutaupo daug lėšų išvengdama finansinių nuostolių dėl išeitinių kompensacijų, naujų darbuotojų apmokymų ir t.t. Ištikimo personalo ugdymui galima imtis įvairių materialinių (darbo atlygis, priedai ir kt.) ir nematerialinių priemonių (geri santykiai, bendros vertybės ir tikslai, darbuotojo

vertinimas ir kt.), kurios remiantis literatūros teorija, yra daug naudingesnės ir padeda pasiekti veiksmingesnių rezultatų. Didelis darbuotojų lojalumas įmonei reiškia pastovią veiklą, našesnę darbą, nuoseklų tobulėjimą bei laiko sutaupymą.

3. Įvertinus sporto organizacijos „SIL sporto centras“ darbuotojų lojalumą, galima daryti išvadas, kad darbuotojų atsidavimo lygis įmonėje yra aukštas, čia dirbantys darbuotojai yra kvalifikuoti ir nuolatos stengiasi savo darbą atlikti be priekaištų. Darbuotojai jaučia glaudžius ryšius su darbovieta, yra linkę dėl jos stengtis daugiau nei reikalaujama, tačiau, atsiradus galimybei keisti darbo vietą dėl panašaus pobūdžio darbo, neiškart pasakytų „ne“. Visi apklaustieji darbą vertina kaip pajamų šaltinį, ir nors yra patenkinti darbo aplinka, kolegomis bei galimybe panaudoti savo įgūdžius įmonės gerovei, esamą darbo vietą daugelis bijotų palikti dėl nuostolių, kuriuos galimai patirtų pakeitus darbovietę. Jokios konkrečios darbuotojų lojalumo programos įmonėje „SIL sporto centras“ nėra vykdomos, ir nors šiuo metu lojalumo lygis yra vertinamas kaip aukštas, ne visi darbuotojai jaučiasi pripažįstami, daugelis jų nėra patenkinti jų indėlio į įmonę nepastebėjimu bei jų lūkesčių ir poreikių nepatenkinimu.

SUMMARY

Sport organization employee loyalty evaluation

Key words: sport organization, employees, behavior, loyalty

Object of the work: employee loyalty

Goal of the work: to evaluate the loyalty of sports organization „SIL sporto centras”

Tasks of the work:

1. To discuss the concept of “loyalty”
2. To reveal the employee loyalty benefits to an organization
3. To establish the loyalty of „SIL sporto centras” employees determinants.

Conclusions:

1. The concept of loyalty can be variably understood. In a discussion about the relation between the organization and an employee it can be said, that loyalty is a free will choice of the employee to identify himself to the organization and be true, devoted, faithful and selfless. The causes of loyalty can be emotional, economic or normative. These factors can be composite, they reflect the psychological status of the organizational commitment and can determine the behavior of an employee.
2. Loyal employees is greatest treasure of an organization. It is one of the biggest factors that can bring success, when fighting with competitiveness in today market. They ensure the efficiency of work, are more determined to perform good when doing their jobs, be initiative, help to retain the well reputation of the organization. Loyal employees are devoted, even if some problems come up, they do not leave the organization when get a chance. The assurance of a loyal staff can help avoid the imperdence of personnel turnover which can cause many unwanted expences such as severance pay, new staff employment taxes and other. To develop and raise the loyalty of employees an organization can take material (salary, bonuses, ect.) and non material measurments (good relations, common values, employee acknowledgment, ect.).

3. Due to the the result of the research, the loyalty of „SIL sporto centras“ employees is rated very high, the personel of this organization are well qualified ant determined to perform as good as they can when working. The staff is highly connecten whith their workplace and are dedicated to do more then is expected, to take initiative. Even though they indentify themselves with the organizacion, new job offers would have an influence to them, and they would say: „no” straightaway. All the respondents estimate work as source of income. Although the are comfortalble with their colleagues, their ability to use their practice ant skills, many employees would fear to leave the sports club because of the losses they woud have to expierence going in between jobs. At the time, no personel loyalty programs are developed at the organization. Even though the loyalty is rated high, the staff is not completely happy, thay lack of acknowledgment and appreciation, expectation and need gratification.

IVADAS

Darbo aktualumas. Darbuotojų lojalumas yra laikomas vienu didžiausių organizacijos turtų. J. Blasé (1997, 1998) teigia, kad lojalus darbuotojas — tai žinojimas, kad organizacija turi darbuotoją, vertą pasitikėjimo. Ištikimi darbuotojai yra labai svarbūs sėkmingam veiklos vystymui darbo aplinkoje ir konkuruojant su kitomis įmonėmis. Pagrindiniai lojalumo bruožai išskiriami literatūroje: ištikimybė, prierašumas, atsidavimas. Šie komponentai tarp darbovietės ir darbuotojo atsiranda ne iš karto, jie sukuriama puoselėjant gerus santykius su vadovu, išlaikant patrauklią darbo aplinką.

Įvairių sričių specialistai teigia, kad atsidavęs, lojalus personalas tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje kovoje vykstančioje šių laikų verslo aplinkoje. Deja, Lietuvoje darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatai yra labai prasti: Lietuvos darbuotojų prisirišimo prie darbovietės indeksas yra vienas žemiausių Baltijos šalyse ir Europoje (Pečiulienė, 2007).

Daugumoje įmonių pagrindinis dėmesys skiriamas pelno siekimui, problemos kylančios personalo valdymo srityje nėra sprendžiamos. Tačiau kiekvieno darbuotojo praradimas organizacijoms brangiai kainuoja, patiriami ne tik finansiniai nuostoliai, bet prastėja ir organizacijos įvaizdis darbo rinkoje, blogėja atmosfera darbe. Siekiant išlaikyti darbuotojus, reikia įvertinti tai, kad darbuotojų lojalumui trūksta dėmesio, tinkamai parinkus darbuotojų išsaugojimo priemones, suteikiama galimybė darbuotojams pasijusti saugiams bei svarbiems (Vveindhart ir Kotovskienė, 2008).

Darbo problema: Darbuotojų lojalumas įmonėje dar nėra vertintas, todėl nėra žinomi veiksniai, kurie lemia jų lojalumą organizacijoje.

Darbo objektas: Darbuotojų lojalumas

Darbo tikslas: Įvertinti „Sil sporto centro“ darbuotojų lojalumą

Uždaviniai:

1. Aptarti darbuotojų lojalumo sampratą;
2. Atskleisti lojalaus darbuotojo teikiamą naudą organizacijai;
3. Nustatyti „SIL sporto centro“ darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1 Lojalumo sąvokos teorinė samprata

Pasak literatūros, pagrindiniai lojalumą sudarantys komponentai yra ištikimybė, prierašumas ir atsidavimas, tačiau norint geriau suprasti kas iš tiesų yra lojalumas, būtina šią sąvoką panagrinėti nuodugniau.

Pagal žodynuose aprašytus terminus „lojalumą“ galima apibūdinti taip:

- Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka lojalus (angl. loyal – ištikimas) - neperžengiantis teistumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai, neutralus ko nors atžvilgiu, neveikiantis prieš ką (Vaitkevičiūtė, 1999).
- Lojalus asmuo yra tas, kuris laikosi žodžio, kuris laikosi garbės ir sąžiningumo principų; asmuo, kuris yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan. (Prancūzų-lietuvių kalbų žodynas, 1992)
- Tai asmuo, kuris bent išoriškai yra ištikimas valdžiai, neperžengiantis teisėtumo ribų (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

Didžiausias dėmesys lojalumo sąvokoje, anot šių terminų, yra įsipareigojimas savo tautai ir valdžiai, nepažeidžiant įstatymų ir būnant doru piliečiu. Tokia šios sąvokos samprata buvo laikoma pirmine. Nors toks nusistatymas ir yra labai svarbus jis plačiai neapibūdina visos lojalumo sampratos.

Lojalumo samprata gali būti naudojama įvairiuose kontekstuose: lojalumas prekiniam ženkliams, sporto komandoms ar sportininkams, organizacijoms ar partijoms. Taip pat lojalumas gali būti išreikštas sau – savo asmeninių vertybių ar nusistatymų laikymusi.

Joshiahas Royce'as (1908) nagrinėdamas lojalumo sampratą teigė, kad yra keli lojalumo lygiai: žemiausias lygis yra lojalumas asmenims, kitoms grupėms. Aukščiausias – ištikimybė vertybių ir principų visumai. Lojalumas negali būti vertinamas kaip savaime blogas ar geras: reikia vertinti principus, kuriems žmogus yra ištikimas.

Lojalumo apibrėžimas skirtųjų autorių akimis gali būti nusakomas vis kitaip. R. Veršinskienė (2011) teigia, jog lojalumo sampratos esmė yra laisvo žmogaus apsisprendimas, laisvo įsipareigojimo sąvoka sietina su šiuolaikine žmogaus koncepcija, kuri pabrėžia žmogaus aktyvumą, apsisprendimą veikti ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos padarinius.

Anot J. Palidauskaitės (2001, p. 69) lojalumas turėtų būti apibūdinamas kaip atstovavimas moraliniams principams bei vertybėms, organizacijai, bendruomenei ar asmenims.

Filosofas L. Donskis (2006) teigia, kad terminas „lojalumas“ turėjo ir specifinę feodalinio pasaulio reikšmę, ir nurodė visateisį žmogų, egzistavusį šiapus civilizuotos tvarkos ir įstatymo („homolegalis“), priešpastatytą tam, kuris buvo už įstatymo ribų. „Ištikimojo“ prasme šis žodis nusakė ištikimybę savo feodaliniam ponui, o sykiu ir aukščiausiai žemiškajai (laikinajai) galiai bei valdžiai. Vasalo atsidavimas valdovui buvo jo sėkmės ir net išgyvenimo pagrindas.

Angliškas žodis „loyalty“ pradėtas vartoti XV amžiaus pradžioje – ištikimybės duotajai priesaikai, tarnybai arba meilės prasme (Donskis, 2006). Nuo minėtų laikų lojalumas jau buvo suprantamas kaip labai svarbus veiksnys darbo aplinkoje, bėgant laikui šis supratimas vis plačiau vystėsi visuomenėje ir tapo ypatingai svarbus. Kaip teigia R. Kinderis (2009) lojalumas - teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į suteiktą savirealizacijos galimybę. Tai saugumo jausmas organizacijoje, dėkingumas už galimybę realizuoti save ir savo idėjas organizacijoje.

Darbuotojų lojalumo sąvoka, organizacinės elgsenos tyrinėjimuose atsiskleidžia per darbdavių ir darbuotojų santykių analizę, kuomet atsidavimas organizacijai tampriai siejamas su jiems keliamais reikalavimais ir santykiais su darbdaviais (Coughlan, 2005).

G. Aženeckaitė (2008) pabrėžia, kad darbuotojo lojalumas nėra vergovė, o laisvas individualus pasirinkimas. Kiekvienas darbdavys turėtų siekti šio laisvo pasirinkimo, tačiau jį gauti nėra taip paprasta. Lojalumas – tai ilgalaikių santykių, pagrįstų abipusiu pasitikėjimu ir nauda siekimas bei kūrimas. To siekiama per kiekvieno darbuotojo poreikių ir lūkesčių patenkinimą, bendrų įmonės tikslų siekimą, pasiaukojimą ir ištikimybę, esant įmonės kritiniam laikotarpiui, dėkingumą už galimybę save realizuoti bei įmonės pristatymą, jog ji yra tinkama vieta dirbti (Komskienė ir kt., 2009).

Norint apibūdinti lojalumo esmę galima pastebėti ir keletą jo sudedamųjų dalių:

- Susitapatinimas – žmogus laiko save ne šiaip eiliniu įmonės darbuotoju, bet neatskiriama įmonės dalimi;
- Pasiaukojimas - susitapatinimas gali iškelti įmonės gerovę aukščiau žmogaus asmeninių interesų, bent jau iki tam tikro laipsnio ir bent tam tikrą laiką. Darbuotojas

yra pasiruošęs paaukoti savo paties interesus, patogumą, to momento naudą ilgalaikėi įmonės gerovei.

- Geranoriškumas – tai žmogaus nusiteikimas rūpintis įmonės interesais ir gerove: „Aš noriu visko, kas geriausia mano įmonei ir darau viską, kas geriausia jai”.

Apibendrinant, lojalumas tai ištikimybė, atsidavimas, prieraišumas, kuris gali būti skirtas šeimai, tautai, valdžiai, darbui ir kt., tai pasitikėjimas, kuris gali atsirasti iškart (jei tai kažkas savo ir žinomo) arba būti užtarnautas per tam tikrą laiką.

1.2 Lojalumas ir įsipareigojimas

Darbuotojų lojalumas dažnai apibrėžiamas kaip darbuotojų įsipareigojimas dirbti pasirinktoje organizacijoje, siekiant sėkmingų rezultatų ir manant, kad tai yra pats geriausias darbuotojo pasirinkimas iš galimybių, kurias jis galėjo rinktis dar neturėdamas darbovietės. Organizacijas darbuotojai vertina pagal jų vertybes bei organizacijos žinomumą, atsiliepinimus, kurie gali būti gauti ne tik iš vartotojų, bet ir iš buvusių, lojalių arba ne, įmonės darbuotojų.

Kalnina(2004) teigia, kad įsipareigojimas organizacijai tai asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga, apibūdintina per tris veiksnius: stiprus tikėjimas organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, pasiryžimas dėti dideles pastangas organizacijos labui ir stiprus noras būti organizacijoje.

Pasak Meyer ir Allen (1990) tai emocinio pobūdžio prisirišimas, kai suvokiamos galimos sąnaudos ir priedermė / pareiga. Tai asmens emocinės reakcijos į jį samdančios organizacijos charakteristikas; atsidavimas organizacijos tikslams ir vertybėms, asmens vaidmuo ir lojalumas organizacijai jos pačios labui, o ne dėl instrumentinių vertybių. (Mowday et al., 1982).

Greenberg ir Baron (2000) pažymi, jog įsipareigojimas organizacijai yra laipsnis, kuriuo individas identifikuoja su savo organizacija, yra įsitraukęs į jos veiklą ir nenori jos palikti.

Pasak A. Urbonavičiūtės (2007) darbuotojų įsipareigojimas bendrovei yra vienas svarbiausių jos „sveikatos“ rodiklių. Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra asocijuotinas su darbuotojo lojalumu organizacijai, jos tikslams ir vertybėms bei asmens

vaidmeniu. Įsipareigojimo samprata skiriasi nuo lojalumo sampratos, tačiau dažnai ir sutapatinama. Dėl akivaizdžių šių savokų panašumų darbe lojalumas taip pat bus sutapatinamas su įsipareigojimu.

V. Repšienė ir J. Merkevičius (2009) teigia, kad organizacinį įsipareigojimą skatinantys veiksniai, be jokios abejonės, lemia ir darbuotojų lojalumo didinimą organizacijoje. Įsipareigojimai iš esmės lemia darbo atlikimą, pravaikštas, tikimybę, kad jis keis darbą ir pan. (Urbonavičiūtė, 2007).

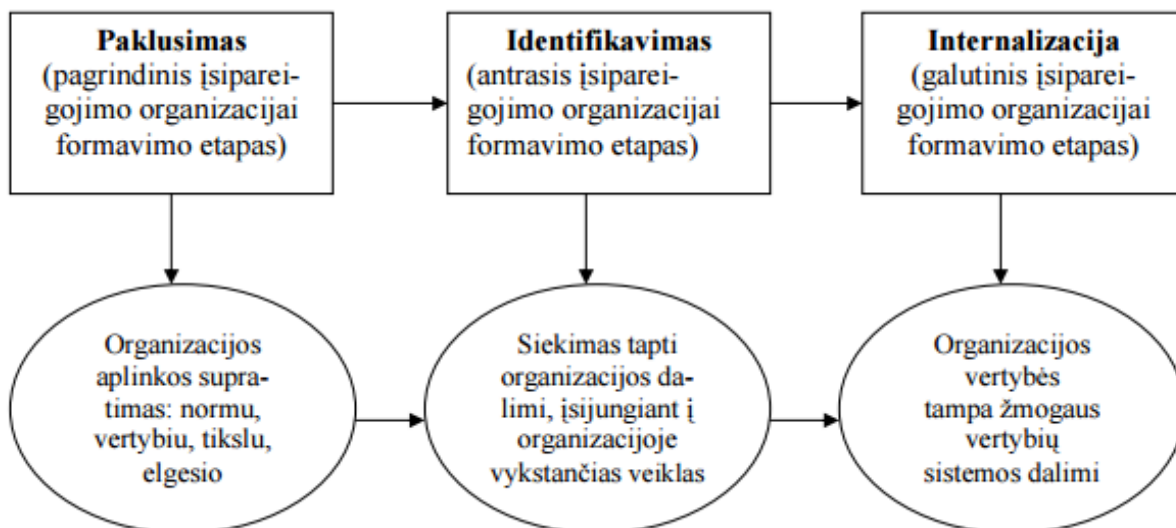
Kiekviena organizacija norinti turėti lojalų darbuotoją, nuo pat jo įsidarbinimo privalo formuoti įsipareigojimą. Pasak autorių Reilly ir Chatman (1986) darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formavimas gali būti išskiriamas į tris etapus: paklusnumą, identifikavimą ir internalizaciją. Šie etapai pavaizduoti žemiau esančiame 1 pav.

Paklusnumo etapo metu naujas organizacijos narys apsipranta su aplinka. Susipažinama su organizacijos tikslais, taisyklėmis, nusistovėjusiomis elgesio normomis, vertybėmis. Tai adaptacinis etapas. Paprastai šiam darbuotojui padėti įsilieti į organizaciją būna paskirtas kitas darbuotojas, kuris pažindina naują žmogų su darbo specifiška. Šiuo laikotarpiu besimokantis darbuotojas daugiausia stebi aplinką, daro viską, kas jam paliepta neprisidėdamas savo naujų idėjų ar turimos patirties. Darbuotojas turi kuo geriau prisitaikyti prie jau nusistovėjusios tvarkos ir su ja susitapatinti, kuo greičiau išmokti atlikti jam pavestus darbus ir kuo mažiau klysti.

Antrasis formavimo etapas - identifikavimas. Pirmiausia norint jog naujai priimtas darbuotojas būtų lojalus įmonei, jis turi tinkamai identifikuotis toje organizacijoje. Šiuo darbuotojų įsipareigojimo formavimo laikotarpiu darbuotojas stengiasi nebe tam, kad išliktų organizacijoje, o kad kuo labiau įsijungtų į jos veiklą. Etapo tikslas - tapti organizacijos dalimi.

Paskutinis etapas - internalizacija. Po pirmų dviejų etapų naujasis organizacijos narys yra susipažinęs su organizacijos tikslais, vertybėmis ir normomis, tačiau dar nelaiko jų savomis. Trečiojo etapo metu žmogus pagaliau sutapatina save su organizacija. Po šio etapo jis nebebūna abejingas veiksams, kurie vyksta organizacijoje, jam pasidaro svarbi darbovietės ateitis ir jis stengiasi prie jos prisidėti. Organizacijos vertybės tampa žmogaus

vertybių sistemos dalimi, kitaip tariant, jos internalizuojamos (Veršinskienė ir Večkienė, 2007).



1 pav. *Išsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai pagal Reilly ir Chatman, 1986 (Veršinskienė ir Večkienė, 2007)*

Apibendrinant, išsipareigojimo formavimas naujam darbuotojui yra labai svarbus ir ilgai trunkantis procesas. D. Komskienė, ir kt. (2009) pabrėžia, kad lojalumas ir išsipareigojimas atsiranda ilgai siekiant ir kuriant abipusiu pasitikėjimus paremtus santykius. Siekiant stiprinti darbuotojų išsipareigojimo nuostatas, reikia stebėti/tirti tai, kiek darbuotojams trūksta dėmesio organizacijoje, kiek jie įsitraukia į organizacijos veiklą ir pan., savalaikiškai parinkus tinkamas darbuotojų skatinimo bei įtraukimo į organizaciją priemones, suteikiama galimybė darbuotojams pasijusti saugiems bei svarbiems, reiškia reikalingiems organizacijai darbuotojais (Weinhardt, Kotovskienė, 2008). Darbuotojas, kuriam patinka dirbti organizacijoje, turi stiprų išsipareigojimo jausmą ir, kuris mato, kad jam naudinga finansiškai, turės stiprų motyvacijos ir lojalumo jausmą, kas per atitinkamą laiką duos puikių rezultatų pačiai organizacijai (D. Šavareikienė ir L. Daugirdas, 2009).

Pagrindinis modelis analizuojantis darbuotojo įsipareigojimo organizacijai tipus buvo sudarytas John Meyer ir Natalie Allen, šį modelį straipsnyje „Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai“ analizavo ir R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007). Modelis paaiškina santykį tarp darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir ryšį dėl kurio jis joje dirba. Išskiriamos trys pagrindinės modelio formos ryšiui tarp žmogaus ir organizacijos pabrėžti:

1. Ekonominis įsipareigojimas, dar kitaip vadinamas materialiuoju (ilgalaikiu) įsipareigojimu. Ši forma laikosi darbuotojo žinojimu ir skaičiavimu, kaip darbas lemia jo ekonominę ir socialinę aplinką bei kaip ji pakistų palikus darbovietę ir pakeitus ją kita. Tai tam tikras prisirišimas, kuriuo siekiama neprarasti gautų privilegijų, kurias jis galbūt sukaupė per eilę metų dirbant organizacijoje. Pasak šios formos asmuo dirbantis organizacijoje įvertina įvairiausias nuostolius su darbo pakeitimo alternatyvomis ir pasirenka jam tinkamiausią variantą, kurio dėka patiriami menkiausi praradimai. Ilgalaikio įsipareigojimo forma dirbantys asmenys paprastai nėra laikomi gerais darbuotojais, jie yra linkę savo pareigas atlikti pasyviai ir tik tiek, kiek iš jų reikalaujama, neįdedant papildomų pastangų. Pasak Šavareikienės ir Daugirdo (2009) darbuotojai yra linkę rinktis, jie rūpinasi savo interesais, bet ne visų bendrais. Jie nedarys daugiau nei jiems mokama

Apibendrinant, pagal ekonominio ryšio tarp darbuotojo ir organizacijos įsipareigojimo formą, darbuotojas dirba organizacijoje tik dėl nuostolių, kuriuos galimai patirtų ją palikęs. Tačiau toks darbuotojas nėra organizacijai labai lojalus, jo lojalumo ir įsipareigojimas lygis yra laikomas žemu, gavęs geresnį pasiūlymą (didesnes pajamas, geresnes socialines garantijas ir kt.) jis greičiausiai paliktų organizaciją, nesvarbu, kiek laiko joje dirbo. Šis įsipareigojimo elementas dažniausiai yra įvertinamas pagal darbuotojo palinkį likti organizacijoje. (Meyer ir Allen, 1990)

2. Emocinis įsipareigojimas - tai pati geriausia įsipareigojimo organizacijai forma. Pasak jos, darbuotojas renkasi likti organizacijoje ir nuolatos stengtis puikiai atlikti savo darbą, nes jaučia didelį pasitenkinimą tai darydamas. Pagrindinis tokį atsidavimą lemiantis veiksnys, anot autorių, yra darbuotojo susitapatinimas su organizacija. Anos Bučiūnienės (2006) darbuotojų ir organizacijos vertybių sutapimas didina emocinį įsipareigojimą organizacijai. Tarp svarbių ryšį lemiančių veiksnių dar galima išskirti tikėjimą organizacijos tikslais, nešališkumą, aukšto patikimumo laipsnį. D. Hartog ir F. Belschak (2007) teigia, kad

emocinis įsipareigojimas yra teigiamai susijęs su asmens iniciatyva, kuri skatina daugiau dirbti, taip didindama karjeros organizacijoje galimybes. Kechand ir Strawser (2001) pažymi, kad emocinį darbuotojų įsipareigojimą teigiamai įtakoja ne tik asmenybės veiksniai (amžius, užimamų pareigų lygis, poreikis karjerai), bet ir situaciniai - darbo patirtis, savarankiškumo lygis darbe. Kiekviena organizacija savo kolektyve turėtų norėti tokių žmonių turėti kaip įmanoma daugiau, nes tai tam tikras kelias į sėkmę. Toks darbuotojas įdės visas įmanomas pastangas, kad išspręstų darbe iškilusias problemas, nuolatos stengsis jos labui. Tai pozityviausia ir aukščiausio lygmens įsipareigojimo forma.

3. Normatyvinis įsipareigojimas literatūroje apibūdinamas kaip įsipareigojimas organizacijai dėl pareigos jausmo. Darbuotojai pareigą darbovietei šiuo atveju jaučia dėl moralinių įsitikinimų, kurie atsiranda dėl visuomenės, kultūrinių, šeimos ir darbovietės nustatymų. Visuomenės požiūriu darbuotojas turi jausti pareigą gerai atlikti darbą, savo įdirbiu organizacijoje atlyginti jai už suteiktą galimybę savirealizacijai darbo aplinkoje ir to įvertinimą pinigais. Kultūros atžvilgiu darbuotojas privalo jausti pareigą nepalikti darbovietės ir joje išdirbti kuo ilgiau, pastoviai nekeisti organizacijų, nes tokiu atveju jis bus laikomas nelojaliu, nepastoviu bei nepatikimu darbuotoju. Šeimos požiūriu pareiga darbui tampa nusistovėjusiomis taisyklėmis, kurias tėvai, ilgai išdirbę vienoje vietoje, nuolatos pabrėžia vaikams. Pažiūrėjus iš darbovietės nusistatymo pusės, darbuotojas privalo jausti pareigą už įvairiausias suteiktas privilegijas, išlaidas kurias organizacija investavo į darbuotoją.

Normatyvinis įsipareigojimas iš esmės organizacijos veiklą veikia teigiamai, nors ir nėra toks efektyvus kaip emocinis įsipareigojimas. Lojalumo lygmuo šia įsipareigojimo forma yra laikomas vidutiniu.

Taigi, kaip teigia Meyer ir Allen (1990), skirtingi darbuotojų įsipareigojimo profiliai apsprendžia skirtingą darbuotojų elgseną. Remiantis aukščiau išvardintomis lojalumo ir įsipareigojimo formomis galima teigti, kad darbuotojų lojalumas ir įsipareigojimas yra neatsiejamos sąvokos. Kiekvienas darbuotojas su organizacija gali turėti skirtingų ryšių formas arba net jų derinius, bet visos jos mažesniu ar didesniu lygmeniu darbuotoją įvardina kaip lojalų.

1.3 Darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai

Didžioji dalis organizacijų darbuotojų lojalumą yra įpratusios skatinti įvairiomis materialinėmis priemonėmis, tačiau laikui bėgant pastebima, kad šios priemonės nėra veiksmingos. Jos patenkina darbuotojo finansinius poreikius tam tikram laikui, tačiau nepadedą formuoti jo įsipareigojimo įmonei, kada darbuotojo ir organizacijos tikslai ir vertybės sutampa ir jis pasiryžęs visomis išgalėmis siekti jos gerbūvio ateityje. Problema, kai stengiamasi laimėti lojalumą naudojant įvairias „lojalumo skatinimo“ programas (viską, kas susiję su pinigais), yra ta, kad stengiamasi nupirkti tai, kas turi būti užsitarnauta. Šios programos padeda sulaikyti darbuotojus įmonėje ilgesnį laiką, tačiau jos neugdo lojalumo (Pečiulienė, 2007). Pinigai nors ir svarbūs, žmonės labiausiai siekia pripažinimo ir darbo vietos, kuria galėtų didžiuotis (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008).

Pastebėta, kad darbuotojų lojalumui stiprėti didelės įtakos turi keletas veiksnių (Pečiulienė, 2007):

- Įmonės vadovų pagarba, pasitikėjimu ir dėmesingumu grįstas elgesys su darbuotojais;
- Vadovų rūpinimasis darbuotojais;
- Galimybės asmeniniam, profesiniam tobulėjimui;
- Sąžiningas vadovų elgesys (tai apima ir teisingą atlygį už darbą. „Teisingas atlygis“ nebūtinai reiškia didelį atlyginimą, tai reiškia, kad žmogus mano, jog jam teisingai už jo darbą yra atlyginama, jog jis gauna tiek, kiek jam pažadėta);
- Pasitenkinimas savo darbu ir darbo rezultatais ir pan.

Siekdamos išugdyti darbuotojų lojalumą, organizacijos privalo formuoti darbuotojams palankią darbo aplinką, kurioje žmonės būtų supažindinti su viskuo, kas tiesiogiai ir netiesiogiai veikia jų atliekamus darbus organizacijoje. Darbuotojai, žinodami savo pareigas, funkcijas ir atsakomybes, jaučiasi saugiau, nes neapibrėžtos sąlygos kelia nepasitikėjimą, nežinią, baimę ir chaosą organizacijoje (Girdauskienė, 2011).

L. Girdauskienė (2011) pažymi, kad organizacijos, siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą, turėtų veikti dviem kryptimis – individo ir organizacijos srityse. Veiksniai, darantys tiesioginę įtaką individui, aktyviai veikia jų lojalumą, o organizaciniai veiksniai pasyvesni individo atžvilgiu, tačiau suformuoja bendrą kontekstą – organizacinę aplinką.. (1 lentelė.)

Lygmuo	Aktyvumas	Veiksniai
Individualus	Aktyvūs	Darbo motyvacija
		Pasitenkinimas darbu
		Įtakos organizaciniams veiksniams darymas
Organizaciniai	Pasyvūs	Organizacijos vertinimas (įvaizdis)
		Tarpasmeniniai santykiai
		Pasitikėjimas organizacija
		Darbo pozicijos aiškumas
		Psichologinis saugumas

1 lentelė. *Organizaciniai veiksniai, veikiantys lojalumą (Girdauskienė, 2011)*

Organizacijai atitikti visus aukščiau išvardintus veiksnius yra labai sunku, tačiau siekiant motyvuoti darbuotoją būtent jais, o ne tik materealinėmis priemonėmis, darbuotojo ir organizacijos ryšys bus stiprus. Geras motyvavimas taps tolygus geriems rezultatams.

Pagrindiniai veiksniai, ugdantys lojalumą: savirealizacija, pasitikėjimas tarp pavaldinio ir vadovo, teisingas atlygis, saugumo jausmas, emocinis ryšys, geranoriška atmosfera, lanksčios darbo sąlygos (Kotovskienė, 2008).

Neatsiejama prieraišumo prie organizacijos dalimi galima vadinti ir santykius su organizacijos vadovais. Kouzes & Posner. (2003) teigia, kad vadovas yra tarsi treneris ir auklėtojas, padedantis žmonėms mokytis ir ugdyti asmeninius gebėjimus, teikiantis paramą, kuri būtina nuolatiniam praktiniam mokymuisi ir brendimui.

Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Krikštolaitis R. (2010) pažymi, kad būtina nuolatos vertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius ir svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis. Taip bus išvengta daug problemų, kylančių organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo procese, ir užtikrinamas pastovus darbuotojų poreikių patenkinimas, lojalumo formavimas. P. Vanagas (2006) nurodo,

kad „organizacija turėtų nustatyti savo darbuotojų poreikius ir lūkesčius, kad jie būtų pripažinti, pasitenkintų darbu ir tobulėtų“.

1.4 Lojalumo nauda

Darbuotojų lojalumo lygmuo yra siejamas su jų pasitenkinimu darbu. Jausdami pasitenkinimą dirbant organizacijoje, darbuotojai labiau stengiasi atlikti pareigas sąžiningai, imtis iniciatyvos. Tokiu atveju vadovai gali skirti daugiau dėmesio kitoms organizacijai svarbioms sritims (prekių ir paslaugų kokybės gerinimas, naujų technologijų įdiegimas ir pritaikymas ir kt.), taigi organizacijos tikslai tampa lengviau įgyvendinami.

Pirmiausia nauda kurios organizacija sulaukia iš lojalių darbuotojų, tai darbo našumas. L. Pečiulienė (2007) pastebi, kad lojalumas gali motyvuoti darbuotojus dirbti įmonei daugiau nei to reikalauja pareigos, jie gali pasilikti ilgiau dirbti viršvalandžius, kad padarytų darbą net jei tai nėra numatyta darbo sutartyje. J. Vveinhardt bei J. Kotovskienė (2008) teigia, jog lojalūs, ištikimi darbuotojai save atiduoda darbui. Jie jaučia stiprų ryšį su organizacija, padeda objektyviai vertinti organizacijos veiklos rezultatus būdami ne tik tiekėjais, bet ir vartotojais.

Stiprius ryšius su organizacija turintys darbuotojai sukuria gerą jos įvaizdį visuomenėje, ją atstovaujant ir reklamuojant kitiems. Vartotojo akimis, darbuotojai yra pati paslauga arba net visa paslaugų organizacija (Coughlan, 2005).

Anot J. Vveinhardt ir J. Kotovskienės (2008), darbuotojai kurie jaučia, jog su jais elgiamasi sąžiningai, išlieka lojalūs net ir atleidimo iš darbo atveju. Net ir palikę įmonę tokie žmonės liks geros nuomonės ir skleis tik gerus atsiliepimus apie organizaciją, taip nesugandindami jos įvaizdžio.

Lojalūs darbuotojai užtikrina efektyvią organizacijos veiklą ir patenkintus klientus. A. Urbonavičiūtė (2007) pabrėžia, kad darbuotojų lojalumas kuria klientų lojalumą. Tik įmonės, kurios turi gerus, ilgalaikius, lojalius darbuotojus, gali sukurti tokius pat santykius su klientais. Darbuotojai užima pagrindinę rolę formuodami klientų lojalumą (N. Purnima Priyadarsini, 2008). Taigi, galima visiškai užtikrintai teigti, kad lojalumas tiek tarp verslo

subjektų ir jų klientų, tiek tarp darbdavių ir darbuotojų — yra pagrindinis konkurencinis pranašumas (Pečiulienė, 2007).

Lojalūs darbuotojai gali būti naudingi ir ekonomiškai: kompanijų, turinčių stipriai įsipareigojusius organizacijai darbuotojus, metinės pajamos yra didesnės. Darbuotojų įsipareigojimo didinimas – geriausia priemonė ženkliai padidinti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Bučiūnienė, 2006, cit. pagal Vveinhardt ir Kotovskienę, 2008).

Ilgalaikis įsipareigojimas organizacijai - tai esminis sėkmingų inovacijų, kokybės valdymo programų, pokyčių įgyvendinimo organizacijose veiksnys ir kritinis sėkmės veiksnys organizacijose, kurių veikla susijusi su intelektiniais produktais ir paslaugų teikimu (Pakalkaitė, 2006).

Darbuotojų lojalumo formavimas užtikrina mažesnę darbuotojų kaitą. Organizacijos formuodamos darbuotojų įsipareigojimą pašalina arba ženkliai sumažina pagrindinius darbuotojų rotaciją lemiančius veiksnius (organizacinės kultūros stoka, menkos karjeros galimybės, nepakankamas atlygis, didelis krūvis ir kt). Tai padeda išsaugoti gerus darbuotojus ir užtikrinti su jais ilgalaikius santykius. Pastovūs darbuotojai reiškia pastovią veiklą, nuoseklų tobulėjimą, laiko sutaupymą. Pasak L. Girdauskienės (2011) tradicinėse organizacijose mažesnė darbuotojų kaita gerina procesų kokybę, didina organizacinį žinojimą.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Sporto klubas „SIL sporto centras“ savo veiklą pradėjo dar visai neseniai, organizacija gyvuoja beveik metus laiko. Jokie tyrimai, susiję su darbuotojų lojalumu, įmonėje dar nebuvo atlikti. Lojalumo skatinimas organizacijose yra labai svarbus, kad užtikrintų ne tik esamą, bet ir tolimesnį įmonės gerbūvį. Dėl šių priežasčių įmonei yra labai svarbu įvertinti darbuotojų lojalumą, bei sužinoti priemones, kurios padėtų jį padidinti.

Tyrimo atlikimui pasirinkta organizacija - „SIL sporto centras“ savo veiklą pradėjo vystyti 2014m. gruodžio mėnesį, adresu Sporto g. 3, Kaunas. Tai sporto klubas įsikūręs patrauklioje vietoje - netoli miesto centro, didžiausiame miesto teritorijoje esančiame parke, kurio teritorijoje taip pat yra Lietuvos sporto universitetas, dainų slėnis, S. Dariaus ir S. Girėno sporto centras ir t.t.

Moderniose ir erdviuose patalpose įsikūręs sporto klubas teikia įvairiausių sportinių užsiėmimų paslaugas, suteikia galimybes konsultotis su geriausiais savo srities specialistais mitybos ir kinezetrapijos klausimais, nuolat dalyvauja su visuomenės sveikatinimu susijusiuose projektuose, organizuoja vaikų vasaros stovyklas. Pagrindinis organizacijos tikslas siejamas su jos vertybėmis ir vizija - teikti aukštos kokybės paslaugas, bendradarbiaujant su socialiniais ir edukaciniais partneriais ugdyti aktyvius ir sveikus visuomenės narius.

Darbo objektas: Darbuotojų lojalumas;

Tiriamieji: Anketinei apklausai buvo pasirinkti visi 24 „SIL sporto centro“ darbuotojai, užimantys administratorių, treniruoklių salės trenerių, grupinių užsiėmimų instruktorių, ukvedžio, kineziterapeučių, mitybos specialisto, vadybininkės pareigas;

Tyrimo tikslas: įvertinti „SIL sporto centro“ darbuotojų lojalumą;

Tyrimo metodai:

1. Literatūros analizė
2. Anketinė apklausa

Anketinė apklausa. Tiriant sporto klubo darbuotojų lojalumą, remiantis išnagrinėta teorija, buvo sudaryta anketa (žr. 1 priedą.). Tyrimo anketą sudarė 16 klausimų, iš kurių 4 buvo skirti nustatyti darbuotojo socialinus-demografinius faktorius (buvo renkama informacija apie jo lytį, amžių, išsilavinimą, laiką išdirbtą įmonėje, požiūrį į darbo savoką). Likusieji klausimai padėjo įvertinti esamą lojalumo situaciją ir išsiaiškinti priemones, kurios padėtų jį padidinti (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008; Aženeckaitė-Petravičienė, 2008 ir kt). Taip pat buvo svarbu, kad jie patys įsivertintų save, kaip lojalų darbuotoją, bei pažymėtų priemones, kuriomis savo lojalumą išreiškia (Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Krikštolaitis R. 2010).

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliktas šių metų gruodžio mėnesį. Prieš tyrimą gautas sporto klubo vadovės leidimas apklausti darbuotojus. Respondentams nereikėjo pateikti nei vardo, nei pavardės, anketavimas vyko anonimiškai. Iš 24 anketų, sugrįžo visos, t.y. 24 anketos. Kiekvienam darbuotojui buvo paaiškintas apklausos tikslas, pildymo instrukcija. Tyrimą atliko pati tyrėja. Surinkti duomenys buvo statistiškai apdorojami, naudojantis *Microsoft Office Excel 2013* programa.

3. REZULTATAI

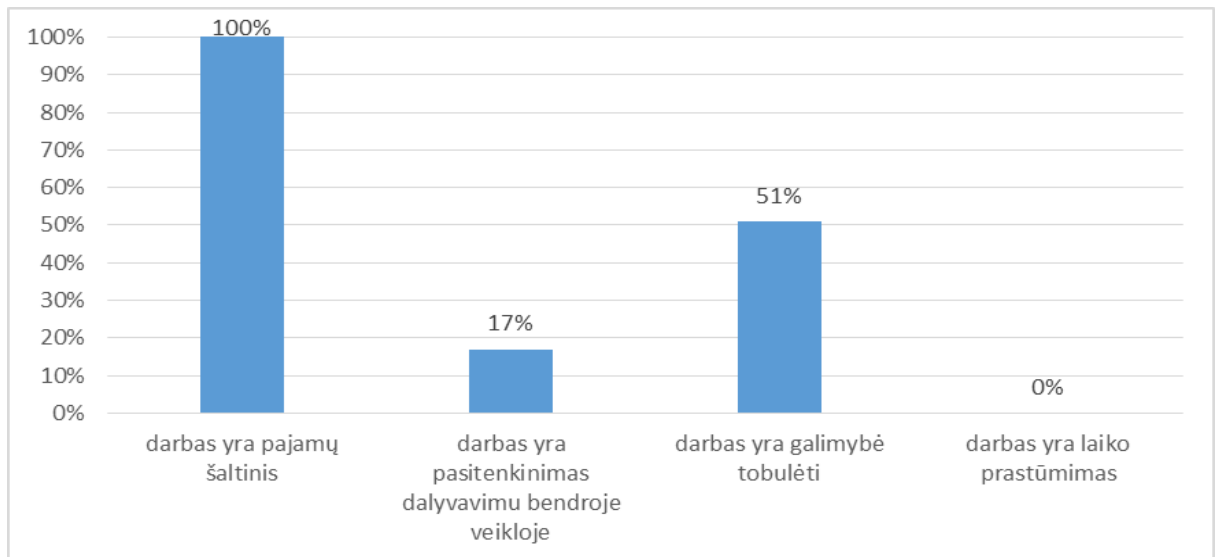
Kaip jau minėta aukščiau, anketinės apklausos būdu buvo apklausti 24 „SIL sporto centro“ darbuotojai, užimantys administratorių, treniruoklių salės trenerių, grupinių užsiėmimų instruktorių, ūkvedžio, kineziterapeučių, mitybos specialisto, vadybininkės pareigas.

Pagal socialinių-demografinių klausimų gautus duomenis, didžioji dalis darbuotojų yra moteriškos lyties-71%. Nustatytas darbuotojų amžius sudarė 18-26 metų darbuotojai - 59%, likusieji buvo 27-45 metų amžiaus.

Sporto klubas veiklą pradėjo prieš metus, didelės darbuotojų kaitos nuo to laiko nebuvo. Darbuotojų skaičius tik augo. Pagal išdirbto laiko organizacijoje pasiskirstymą, darbuotojai dirbantys įmonėje nuo pat atidarymo t.y. 6-12 mėn. Sudaro daugumą- 83%. Naujai prie kolektyvo prisijungę nariai sudaro 17%, jie organizacijoje dirba trumpiau nei 6 mėnesius.

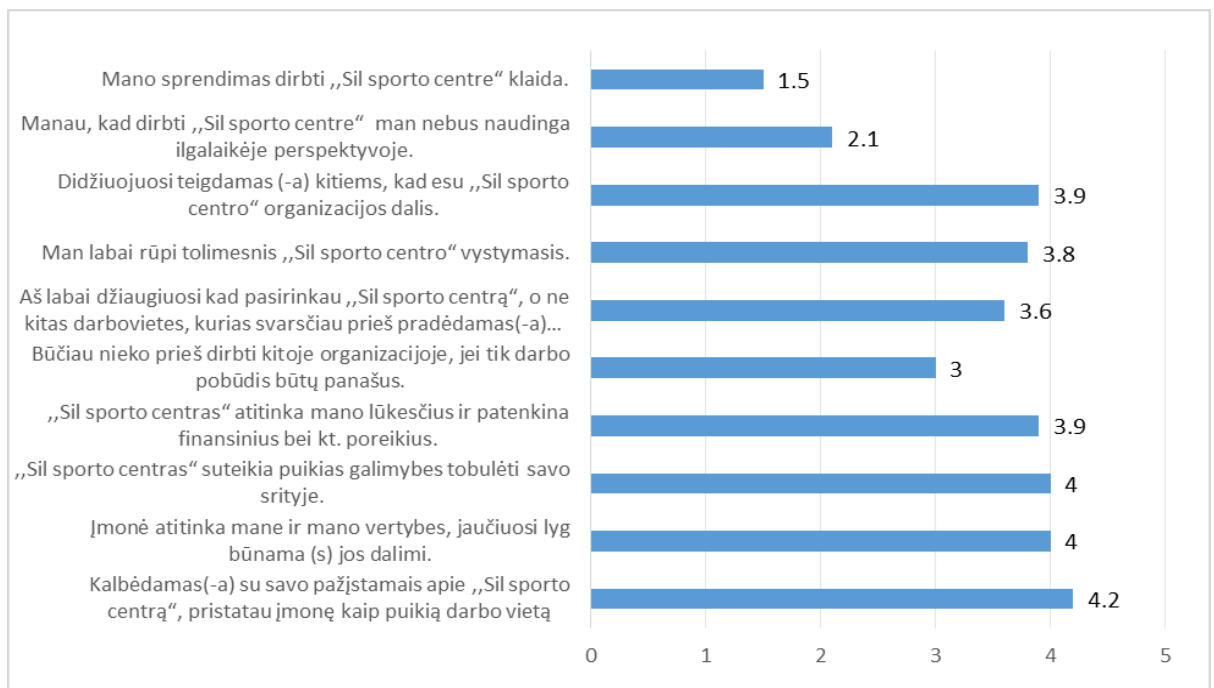
Įmonės darbuotojai pasižymi aukšta kvalifikacija, didžioji dauguma turi aukštąjį išsilavinimą susijusį su užimamomis pareigomis įmonėje – 75%. Likusieji 25% darbuotojų vis dar studijuoja arba turi vidurinį išsilavinimą.

Analizuojant darbuotojų požiūrį į darbą, gauti duomenys parodė (žr. 2pav.), kad visi darbuotojai darbą vertina kaip pajamų šaltinį, 51% apklaustųjų mano, kad darbas yra galimybė tobulėti, 17% - darbas yra pasitenkinimas dalyvaujant bendroje veikloje. Atsakymo varianto „darbas yra laiko prastūmimas“ nepasirinko nė vienas respondentas, tad galima teigti, kad „SIL sporto centro“ darbuotojai yra rimtai į darbą žiūrintys žmonės, pirmiausia, laikantys darbą tikslinga veikla, kuri jiems suteikia materialinę ir nematerialinę gerovę.



2 pav. Darbuotojo požiūrio į darbą vertinimo pasiskirstymas

Išsiaiškinus personalo požiūrį, į tai kas jiems yra darbas, svarbu nustatyti, kokios nuomonės darbuotojai apie „SIL sporto centrą“. (žr.3 pav.).



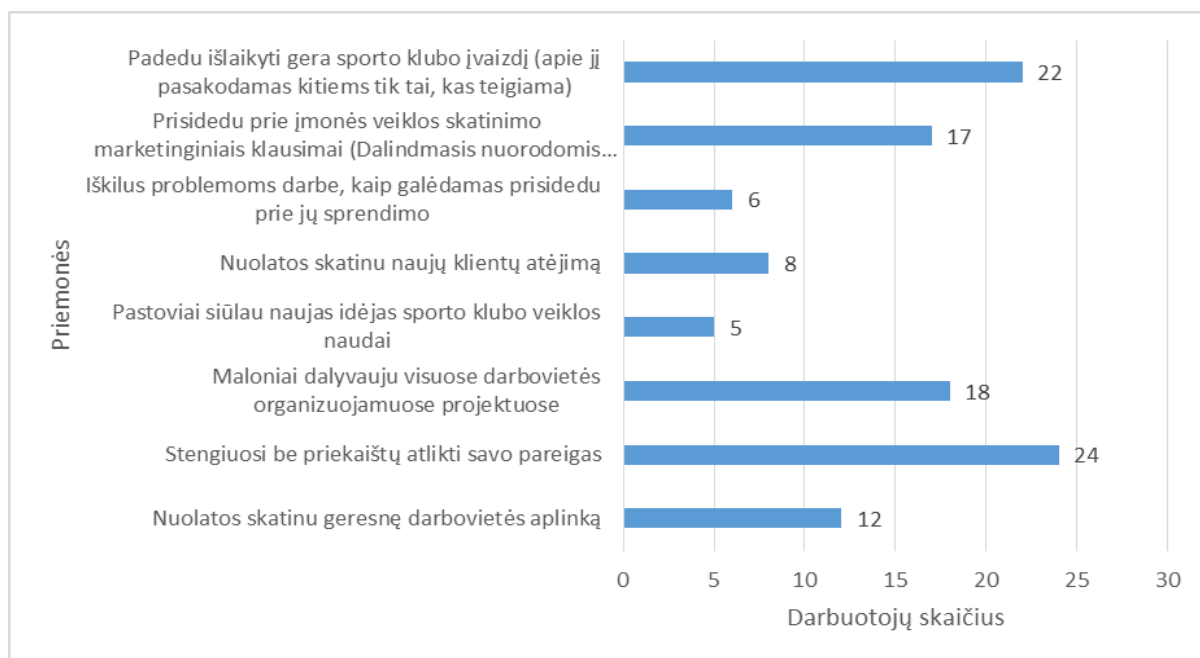
3 pav. Darbuotojų nuomonės apie įmonę pasiskirstymas

Apibendrinant apklaustųjų nuomonę ir remiantis daugumos atsakymais apie darbo vietą, galima teigti, kad dirbantieji sporto centrą vertina teigiamai. Didžiuojasi būdami

jo dalimi (vidurkis = 3,9 balo) ir džiaugiasi ją pasirinkę, kaip darbo vietą (vidurkis = 3,6 balo). Kalbėdami su pažįstamais ar draugais jie pristato sporto klubą, kaip puikią darbo vietą (vidurkis = 4,2 balo), kuri atitinka jų vertybes bei lūkesčius, patenkina finansinius poreikius (vidurkis = 3,9 balo). Didžioji dauguma mano, kad dirbti „SIL sporto centre“ jiems bus naudinga ilgalaikėje perspektyvoje, tačiau negali pasakyti ar būtų nieko prieš dirbti kitoje organizacijoje, jei darbo pobūdis būtų panašus (vidurkis = 3 balo).

Analizuojant darbuotojų lojalumo sporto klubui įsivertinimą, 62% teigė, kad yra lojalūs, greičiausiai taip – 25% , negalinčių atsakyti buvo 13%.

Neigiamai atsakiusių į aukščiau pateiktą klausimą nebuvo, tad visi darbuotojai sekančio anketos klausimo metu turėjo pažymėti būdus, kuriais išreiškia savo lojalumą darbovietai. Gauti duomenys pateikti darbuotojų, pažymėjusių pateiktus būdus, skaičiumi. (žr. 4 pav.)



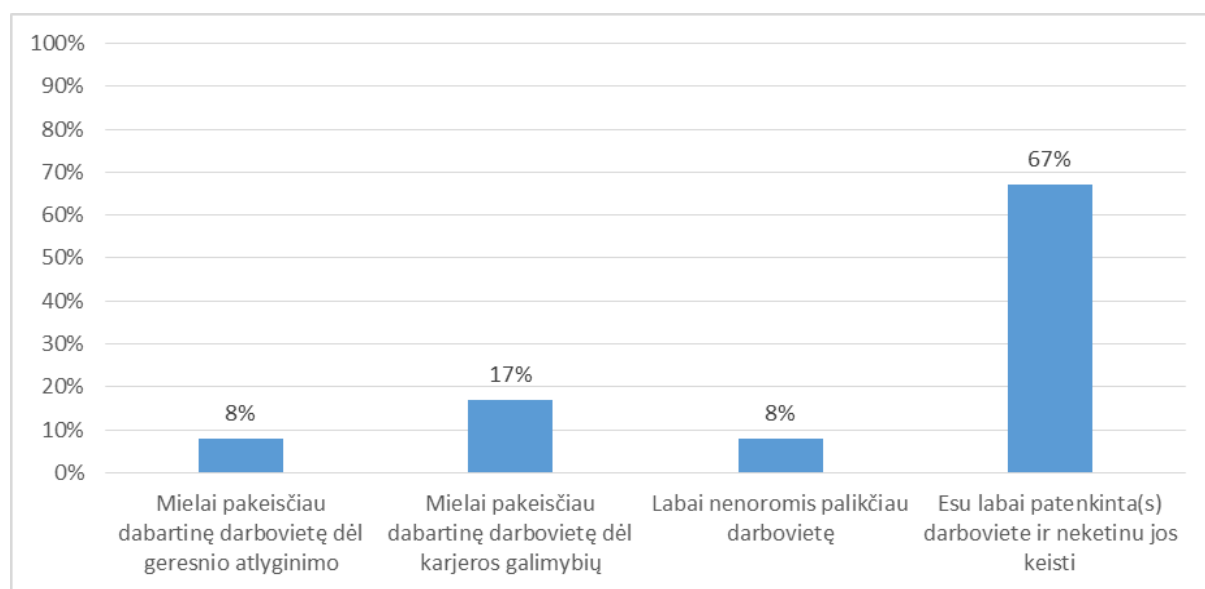
4 pav. Priemonių, kuriomis darbuotojai išreiškia lojalumą, pasiskirstymas

Renkantis būdus, kuriais darbuotojai išreiškia savo lojalumą darbovietai, visi darbuotojai teigė, kad stengiasi be priekaištų atlikti savo pareigas, 22 pažymėjo, kad padeda išlaikyti gerą sporto klubo įvaizdį (apie jį atsiliepdami kitiems tik teigiamai). 18 darbuotojų

lojalumą išreiškia maloniai dalyvaudami visuose darbovietės organizuojamuose projektuose, 17- prisidėdami prie įmonės veiklos skatinimo marketinginiais klausimais (dalindamiesi nuorodomis apie klubą ir jo renginius ar akcijas internetinėje erdvėje ir kt.). Pusė dirbančiųjų teigė, kad nuolatos skatina geresnę darbovietės aplinką.

Tik 8 darbuotojai nuolatos skatina naujų klientų atėjimą, 6 – iškilus problemoms darbe kaip galėdami prisideda prie jų sprendimo, 5 – pastoviai siūlo naujas idėjas sporto klubo veiklos naudai. Pastarieji rezultatai galėtų turėti keletą prielaidų: organizacijos aplaidumą darbuotojų motyvavimo klausimais, arba pačių darbuotojų įsispraudimą į tam tikrus rėmus, kada jie nenori daryti daugiau nei reikalauja jų tiesioginės pareigos.

Norint sužinoti darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, apklausoje buvo užduotas klausimas susijęs su darbo keitimu (žr. 5 pav.).

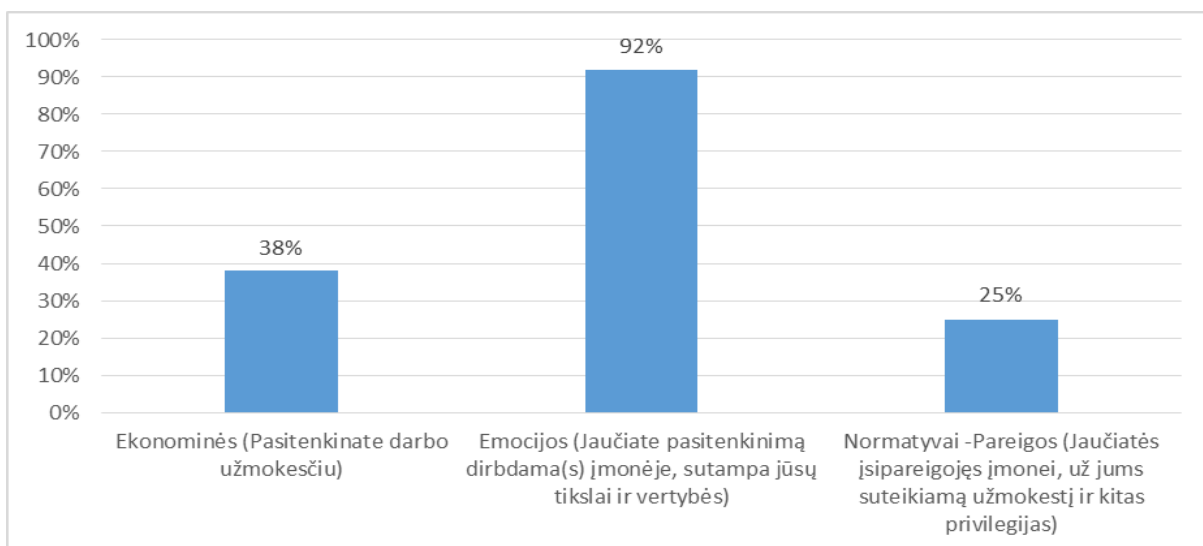


5 pav. Lojalumo darbovietai vertinimo, darbo keitimo atžvilgiu, pasiskirstymas

Anksčiau aptartais duomenimis, darbuotojų kaita „SIL sporto centre“ yra labai menka, nes daugiau nei 80% dirbančiųjų, organizacijoje dirba nuo pat veiklos pradžios. Vertinant darbuotojų lojalumą darbo keitimo atžvilgiu, gautais duomenimis galima teigti, kad dauguma darbuotojų yra labai patenkinti dabartine darbovieta ir neketina jos keisti – 67% (n=16). Atsiradus naujoms karjeros galimybėms 17% (n=4) respondentų mielai pakeistų darbovietę,

8% (n=2) tai padarytų dėl geresnio atlyginimo ir 8% (n=2) pažymėjo, kad darbovietę paliktų labai nenoromis.

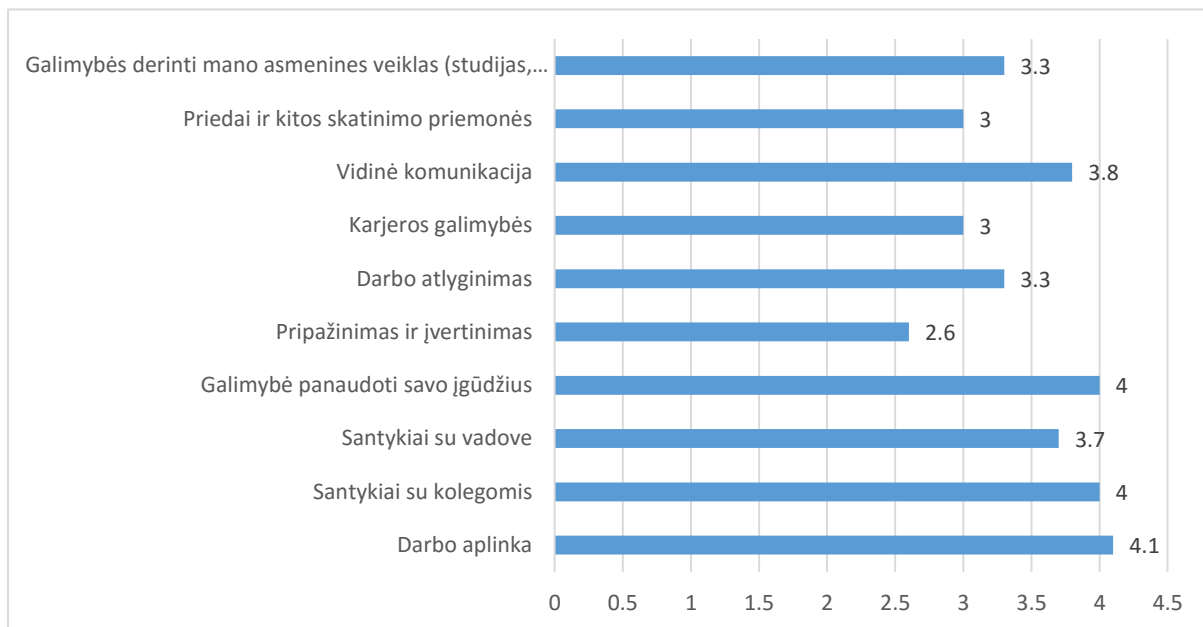
Lojalumą sutapatinus su įsipareigojimu, tolimesni duomenys parodo veiksnius, kurie lemia darbuotojų įsipareigojimą.



6 pav. Darbuotojų įsipareigojimo įmonei priežasčių pasiskirstymas

Pagal šiuo klausimu surinktus duomenis, svarbiausia darbuotojų lojalumą lemianti priežastis yra emocinė - 92% , kai jie jaučia pasitenkinimą dirbdami įmonėje, sutampa darbuotojų ir organizacijos tikslai, vertybės. 38% apklausos dalyvių pažymėjo, kad labai svarbu ekonominės priežastys (pasitenkinimas darbo užmokesčiu), 25 % teigia esantys įsipareigoję darbovietai už jiems suteiktas privilegijas ir užmokesčius

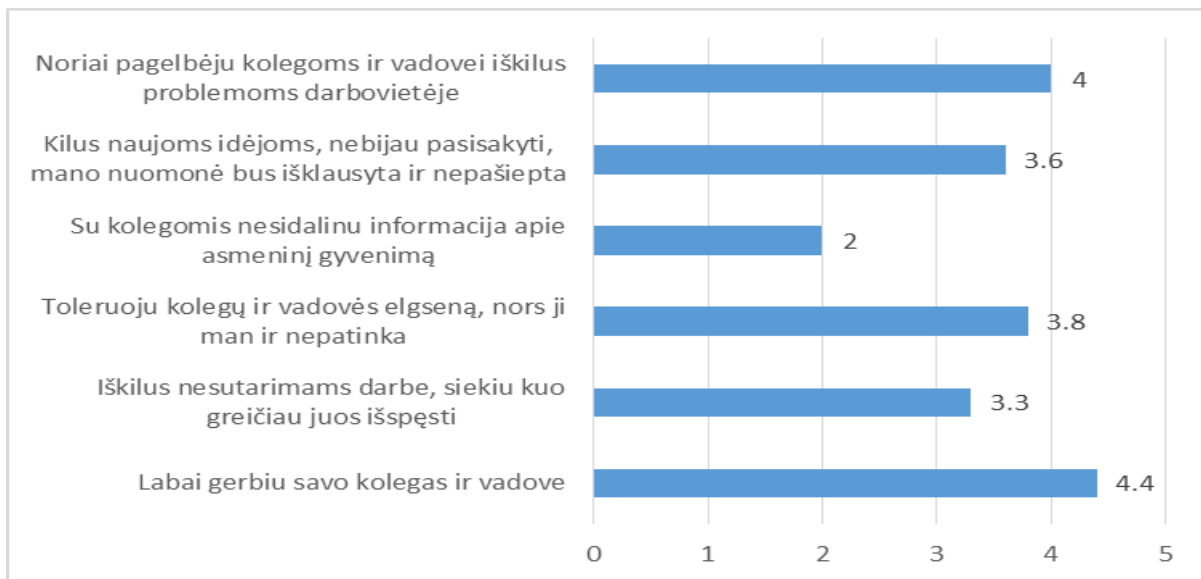
Analizuojant sporto centro darbuotojų pasitenkinimą darbo vietą, buvo išsiaiškinta, kad pasitenkinimo lygis organizacijoje yra aukštas, tai pažymi darbuotojų vertinimo vidurkis - 8,4.



8pav. Pasitenkinimo organizacija įvertinimo pagal kriterijus, pasiskirstymas

Vertinant įvairius kriterijus, nuo kurių tiesiogiai priklauso darbuotojų lojalumas organizacijai, buvo išsiaiškinta (žr. 8 pav.), kad darbuotojai viską vertina vidutiniškai ir geriau. Didžiausią pasitenkinimą darbo vietoje respondentams teikia darbo aplinka (vidurkis = 4,1 balo), santykiai su kolegomis (vidurkis = 4 balo), prasčiausiai jie įvertino pripažinimą ir įvertinimą organizacijoje (vidurkis = 2,6) bei karjeros galimybes (vidurkis = 3 balo), priedus ir kitas skatinimo priemones (vidurkis = 3 balo).

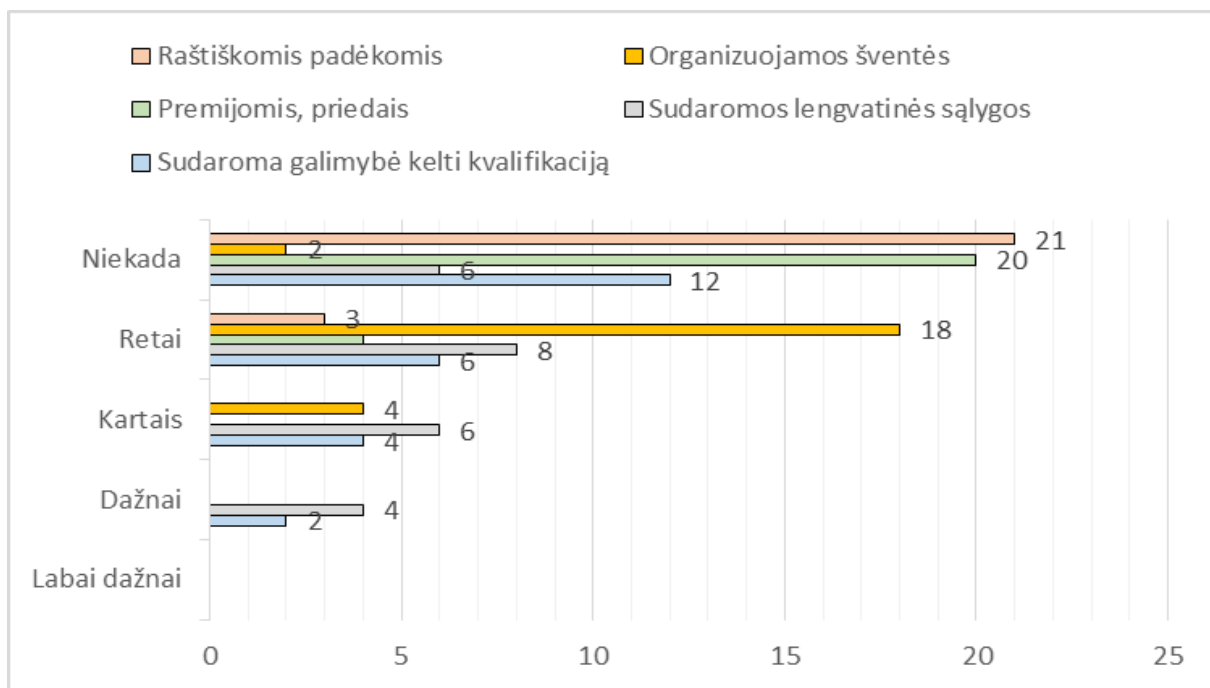
Nors darbo santykius su vadovais ir kolegomis respondentai įvertino teigiamai, svarbu juos panagrinėti detaliau (žr. 9 pav.). Atsižvelgiant į duomenis gautus darbuotojams įvertinus pateiktus teiginius, vertinimai pasiskirstė labai įvairiai, tačiau labiausiai dominavo: pagarba kolegomis ir vadovei (vidurkis = 4,4 balo), pagalba iškilus problemoms darbe (vidurkis = 4 balo), artimi santykiai pagrįsti visapusišku bendravimu ne tik apie darbą bet ir apie asmeninį gyvenimą (vidurkis = 2 balo). Anot šių kriterijų apklaustiesiems santykiuose su kolegomis ir vadove yra svarbiausia pagarba ir pasitikėjimas, kad iškilus bėdai jie visuomet padės.



9 pav. *Santykių su kolegomis ir vadove vertinimo pasiskirstymas*

Analizuojant sporto klubo motvacines programas ir jų naudojimą, buvo išsiaiškinta kad didžioji dauguma darbuotojų apie tokias nieko nežino (46 %), 33 % teigė, kad tokios programos organizacijoje nėra vykdomos, o likusieji teigė, kad yra. Remiantis šiais duomenimis, lojalumo programos įmonėje nėra vykdomos, arba vykdomos ne visiems darbuotojams.

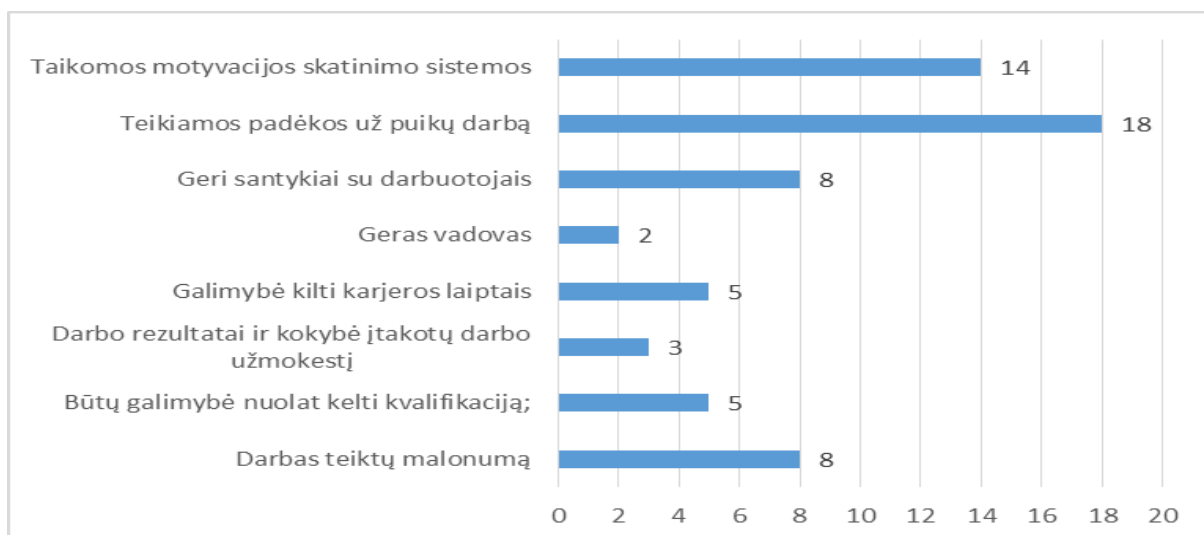
Taip pat anketoje buvo pateiktas klausimas, kurio metu apklaustieji reiškė nuomonę apie skatinimo priemonių naudojimo dažnumą (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų skatinimo dažnumo vertinimo pasiskirstymas

Atsakant į klausimą, kaip dažnai esate skatinama(s) pateiktomis priemonėmis, respondentai pažymėjo, kad įmonėje nėra teikiamos raštiškos padėkos ar premijos priedai ($n=21$). Retai organizuojamos šventės ($n=18$), kurios galėtų padėti sustiprinti komandinę dvasią, lojalumą organizacijai, bei abipusį supratingumą. Kartais sudaromos lengvatinės sąlygos ($n=6$) ar galimybės kelti kvalifikaciją ($n=4$).

Norint užsitikrinti ir padidinti darbuotojų lojalumą, būtina surasti priemones, kurios juos paskatintų (žr. 11 pav.). Duomenys pateikiami, atsakymo variantus pasirinkusiųjų skaičiumi.



11 pav. Didesnes pastangas darbuovietės labai paskatinančios priežastys.

Gautais atsakymais galima patvirtinti ankčiau minėtus duomenis - darbuotojai jaučiasi per mažai vertinami. Kaip vieną iš svarbiausių priemonių tai pakeisti, jie žymi padėkų už puikų darbą teikimą ($n=18$). Darbuotojams svarbu retsykiais sulaukti pagyrų, kurios skatintų ir toliau sėkmingai dirbti. Taip pat pusė jų norėtų įmonėje motyvacijos skatinimo sistemų ($n=14$). Dalis darbuotojų mano, kad stengtis darbuovietės labai juos paskatintų geri santykiai su kolegomis ($n=8$) ir teikiamas darbo malonumas ($n=8$). Maža dalis pažymėjo, kad jiems svarbu nuolat kelti kvalifikaciją ($n=5$) ir kilti karjeros laiptais ($n=5$). Geri santykiai su vadovu ir darbo rezultatų įtaka darbo užmokesčiui buvo svarbu tik keliems.

4. APTARIMAS

Tyrimas sporto klube buvo atliktas norint įvertinti darbuotojų lojalumą būtent sporto organizacijoje. Jo pasekoje buvo atskleisti veiksniai, galintys turėti įtakos darbuotojų prisirišimui, bei priemonės, kurios padėtų sutvirtinti ryšį tarp darbuotojo ir pasirinktos organizacijos.

Aptariant gautus rezultatus matome, kad daugiau nei 60% visų darbuotojų save laiko lojaliais. Toks rezultatas būtų labai geras kiekvienai organizacijai, ką jau kalbėti apie dar labai jauną įmonę. Jei sporto klubas sutelks daugiau dėmesio į darbuotojus, šis skaičius tik didės, o didesnis lojalių darbuotojų ratas reikš didesnę klientų ratą. Tik įmonės, kurios turi gerus, ilgalaikius, lojalius darbuotojus, gali sukurti tokius pat santykius su klientais (Pečiulienė, 2007). Taigi, darbuotojų lojalumas kuria klientų lojalumą, o tai savo ruožtu duoda įmonei didesnę pelną ir visapusišką naudą.

Viena iš „SIL sporto centro“ misijos dalių yra teikti kvalifikuotas, aukštos kokybės paslaugas. Net 75% darbuotojų turi reikalingą kvalifikaciją, ir visi teigia, kad savo darbą stengiasi atlikti kaip galėdami geriau. Vadinasi, įmonės darbuotojai tiki organizacijos tikslais ir yra jiems neabejingi.

Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Krikštolaitis R. (2010) teigia, kad pasitenkinimo darbu tyrimai kaip diagnostinis įrankis leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksniai, svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacinius neatitikimus.

Apibendrinant apklaustųjų nuomonę ir remiantis daugumos atsakymais apie darbovietę, galima teigti, kad dirbantieji įmonę vertina teigiamai, didžiuojasi būdami jos dalimi ir džiaugiasi ją pasirinkę kaip darbo vietą. Kalbėdami su pažįstamais ar draugais jie pristato sporto klubą kaip puikią darbo vietą, kuri atitinka jų vertybes bei lūkesčius, patenkina finansinius poreikius. Didžioji dauguma mano, kad dirbti „SIL sporto centre“ jiems bus naudinga ilgalaikėje perspektyvoje, tačiau negali pasakyti, ar būtų nieko prieš dirbti kitoje organizacijoje, jei darbo pobūdis būtų panašus. Kaip teigė J. Royce'as (1908): „Lojalus darbuotojas yra patenkintas, kad dirba kompanijoje ir pats niekieno neverčiamas skleidžia teigiamą nuostatą apie ją ir dar tuo didžiuojasi.“

J. Vveinhardt ir J. Kotovskienė (2008) atlikę rekreacines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų lojalumo tyrimą nustatė, kad dauguma darbuotojų yra lojalūs savo organizacijoms. Vyraujantis požiūris į darbą kaip į pajamų šaltinį tyrime būdingas dviejų rekreacines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojams, atitinkamai 47 ir 33 procentams apklaustųjų. Atskleidžiant požiūrį į darbą „SIL sporto centre“, tarp apklaustųjų labiausiai dominavo nuomonė, kad darbas tai pajamų šaltinis – 100%. Taip pat jie manė, kad tai galimybė tobulėti – 51%.

Nors apklausos dalyviai pažymi, kad darbas jiems yra pajamų šaltinis, nematerialūs veiksniai darbuotojams yra ne ka mažiau svarbūs. Tai geras rodiklis organizacijai, nes emociškai prisirišę darbuotojai yra linkę labiau stengtis dėl įmonės. Paprastai darbuotojų lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybės kritiniu organizacijai laikotarpiu išlaikymas, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt. (Urbonavičiūtė, 2007). Tačiau dėl nemažo procento (38%) pasirinkusių ekonominį veiksni kaip svarbų, remiantis John Meyer ir Natalie Allen organizacinio įsipareigojimo tipų modeliu, galima teigti, kad organizacijos kritiniais atvejais darbuotojai nebūtų garantuoti dėl pasirinkimo joje pasilikti.

Darbuotojai yra ypatingai svarbus faktorius kiekvienos organizacijos sėkmei. Kiekvienais metais įmonės išleidžia didelius pinigus dėl darbuotojų kaitos. Norint šias sąnaudas sumažinti, labai svarbu užsitikrinti darbuotojų lojalumą ir ištikimybę, kad jie nepaliks organizacijos pirmai pasitaikiusiai progai. Factum Group 2007 m. atliktas tyrimas parodė, kad lojalumo lygis Lietuvoje yra vienas žemiausių Europoje. Statistiškai tyrimo atlikimo metu šalyje buvo tik 6% lojalių darbuotojų. Didžiąją dalį apklaustųjų – 61 % sudarė pakeleiviai, kurie pasitaikius pirmai progai keistų darbovietę, likusias dalis sudarė karjeristai – 14% ir lyderiai – 19%. Palyginus šiuos rezultatus su kaimyninėmis šalimis, galima teigti, kad jie labai prasti, dėl žemesnių nelojalių darbuotojų skaičiaus (Estija 53%, Rusija 42%). Gautus rezultatus palyginus su tarptautiniais Factum Group 2007m. atliktais tyrimais, galima teigti, kad lojalių darbuotojų skaičius organizacijoje yra nepaprastai didelis (< 60%), o „pakeleivių“ net dvigubai mažesnis. Tokie didžiuliai skirtumai galėtų būti dėl tyrimo atlikimo

masto ir įmonės prestižiškumo, darbuotojams palankios darbo aplinkos bei jų poreikius patenkinančių darbo užmokesčių.

J. Vveinhardt ir J. Kotovskienė (2008) atlikę darbuotojų lojalumo tyrimą rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose įvardino, kad pagrindinės darbo keitimo priežastys yra santykiai su vadovais, gero vadovavimo stoka, šilto mikroklimato trūkumas, kuris labai priklauso nuo vadovo. Taip pat autorių atlikto tyrimo metu darbuotojai reiškė didelį nepasitenkinimą menku įvertinimu, prastu atlyginimu. Remiantis gautais „SIL sporto centre“ atliktos apklausos duomenimis, darbuotojai negali pasakyti ar yra patenkinti darbo užmokesčiu (vidurkis =3, pagal Likerto skalę), tačiau pažymi, kad nesijaučia pakankamai įvertinti ir pripažinti.

Autorės Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) teigia, kad atlyginimas yra netinkama priemonė formuoti darbuotojų lojalumą. Lojalumui atsirasti darbuotojams reikalingas emocinis komfortas darbo įmonėje. Tyrimo duomenimis, respondentai priemonės, kurios padėtų užtikrinti didesnę emocinę pasitenkinimą ir taip sustiprinti darbuotojų lojalumą įvardina kaip: teikiamas padėkas už puikiai atliktą darbą (n=18), taikomas motyvacines skatinimo sistemas (n=14), gerus santykius su kolegomis ir teikiamą darbo malonumą (n=8). Jei žmogus turės progą pasisakyti, vadovas gerbs jo orumą, skatins dalyvauti, turtinti save, žmonės bus pasirengę visa tai priimti, viskas organizacijoje eisis puikiai (Coughlan, 2005).

IŠVADOS

1. Lojalumo sąvoka gali būti labai plačiai suprantama. Tačiau aptariant ryšį tarp organizacijos ir darbuotojo, galima teigti, kad lojalumas yra laisva valia pasirenkamas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, dar siejamas su geranoriškumu, pasiaukojimu, ištikimybe, prieraišumu, susitapatinimu ir atsidavimu. Darbuotojas gali jaustis lojalus įmonei dėl emocinių, ekonominių ar normatyvinių veiksmų. Minėti veiksniai gali būti ir sudėtiniai, jie atspindi skirtingas darbuotojo įsipareigojimo psichologines būsenas ir nulemti jo elgseną.
2. Atskleidus organizacijai lojalių darbuotojų teikiamą naudą teoriniu aspektu, galima teigti, kad lojalūs darbuotojai yra didžiausias organizacijos turtas. Tai vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos sėkmę kovojant su konkurencingumu. Atsidavę darbuotojai užtikrina našesnę įmonės darbą, labiau stengiasi atlikti savo pareigas sąžiningai, imtasi iniciatyvos, padeda išlaikyti gerą organizacijos vardą bei yra linkę dirbti įmonėje net ir iškilus sunkumams - neatsistatydina pasitaikius pirmai progai. Darbuotojų lojalumo užtikrinimas mažina didelės darbuotojų kaitos organizacijoje grėsmę, taip įmonė sutaupo daug lėšų išvengdama finansinių nuostolių dėl išeitinių kompensacijų, naujų darbuotojų apmokymų ir t.t. Ištikimo personalo ugdymui galima imtis įvairių materialinių (darbo atlygis, priedai ir kt.) ir nematerialinių priemonių (geri santykiai, bendros vertybės ir tikslai, darbuotojo vertinimas ir kt.), kurios remiantis literatūros teorija, yra daug naudingesnės ir padeda pasiekti veiksmingesnių rezultatų. Didelis darbuotojų lojalumas įmonei reiškia pastovią veiklą, našesnę darbą, nuoseklų tobulėjimą bei laiko sutaupymą.
3. Įvertinus sporto organizacijos „SIL sporto centras“ darbuotojų lojalumą, galima daryti išvadas, kad darbuotojų atsidavimo lygis įmonėje yra aukštas, čia dirbantys darbuotojai yra kvalifikuoti ir nuolatos stengiasi savo darbą atlikti be priekaištų. Darbuotojai jaučia glaudžius ryšius su darbovieta, yra linkę dėl jos stengtis daugiau nei reikalaujama, tačiau, atsiradus galimybei keisti darbo vietą dėl panašaus pobūdžio darbo, neiškart pasakytų „ne“. Visi apklaustieji darbą vertina kaip pajamų šaltinį, ir nors yra patenkinti darbo aplinka, kolegomis bei galimybe panaudoti savo įgūdžius įmonės gerovei, esamą darbo vietą daugelis bijotų palikti dėl nuostolių, kuriuos

galimai patirtų pakeitus darbovietę. Jokios konkrečios darbuotojų lojalumo programos įmonėje „SIL sporto centras“ nėra vykdomos, ir nors šiuo metu lojalumo lygis yra vertinamas kaip aukštas, ne visi darbuotojai jaučiasi pripažįstami, daugelis jų nėra patenkinti jų indėlio į įmonę nepastebėjimu bei jų lūkesčių ir poreikių nepatenkinimu.

PASIŪLYMAI

1. **Skatinti darbuotojų iniciatyvumą.** Tik maža dalis darbuotojų siūlo naujas idėjas sporto klubo paslaugų kokybei ar kitoms sritims pagerinti. Žinant faktą, kad darbuotojai nuolatos tiesiogiai bendrauja su vartotoju, jie gali geriau išklausti jo poreikius ar net pasiūlymus, kaip tuos poreikius patenkinti. Problemos pašalinimu galėtų tapti susirinkimai, vykstantys kartą ar du per mėnesį, kurių metu būtų galima viską atvirai aptarti.
2. **Darbuotojų motyvavimo sistemų taikymas.** Remiantis tyrimo duomenimis, motyvacinės sistemos įmonėje nėra taikomos arba yra taikomos tik nedidelei daliai darbuotojų. Nepakankamai skatinami darbuotojai ilgainiui nutolsta nuo įmonės ir taip mažėja jų lojalumas. Sporto centro vadovams derėtų pradėti kreipti didesnę dėmesį į papildomą darbuotojų motyvavimą rengiant įvairius pardavimų skatinimo, ar naujų klientų atvedimo konkursus, kurių dėka darbuotojai galėtų užsidirbti priedus prie jau gaunamų atlyginimų.
3. **Darbuotojų vertinimas ir pripažinimas.** Gauti rezultatai parodė, kad darbuotojai įmonėje nesijaučia pakankamai įvertinti ir pripažinti, todėl kaip vieną iš būdų tai padaryti jie pažymi padėkų ir raštų teikimą organizacijoje. Šios priemonės būtų galima imtis kas mėnesį renkant geriausią darbuotoją pagal pasirinktus kriterijus. Taip darbuotojai ne tik būtų labiau įvertinti, bet taip pat atsirastų papildoma priemonė paskatinti kokybiškesnį tiesioginių ir netiesioginių pareigų atlikimą darbe.
4. **Organizuoti kolektyvo šventes.** Lojalumo išlaikymui ir didinimui organizacijoje, darbuotojams yra nepapratai svarbu palaikyti gerus santykius ne tik su kolegomis, bet ir su vadovais. Vienas geriausių būdų skatinti artimesnį ryšį yra bendravimas ne darbo metu.
5. **Kelti darbuotojų kvalifikaciją.** Nors organizacijos darbuotojai yra labai kvalifikuoti, visuomet galima rasti kur tobulėti. Turėdami daugiau galimybių kelti kvalifikaciją, darbuotojai jausis labiau vertinami, ko pasekoje didės jų atsidavimas organizacijai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Allen, N.J., Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Nr.63.
2. Allen, N.J., Meyer J.P (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Peržiūrėta 2015, lapkričio 15, adresu: http://books.google.lt/books?id=jn4VFpFJ2qQC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
3. Aženeckaitė - Petravičienė, G. (2008). Darbuotojų lojalumo receptas. *Vakarų ekspresas*. Pežiūrėta 2015, gruodžio 4, adresu: <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/darbuotoju-lojalumo-receptas/>
4. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvejui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22(3). Peržiūrėta 2015, lapkričio 9, adresu: <http://vadyba.asu.lt/22/12.pdf>
5. Blasé, J. (1997). *Dimensions of effective school leadership: the teachers perspective*. American Educational Research Journal. 24, 598 – 610.
6. Blasé, J. (1998). *The everyday political perspectives of teachers: vulnerability and conservatism*. Qualitative Studies in Education. 1, 2, 125 – 42.
7. Bučiūnienė, I. (2006). *Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą įmonei*. Vadavo pasaulis, 4.
8. Coughlan, R. (2005). *Employee loyalty as adherence to shared moral values*. Journal of Managerial Issues - Spring. Journal of Managerial Issues. Peržiūrėta 2015, lapkričio 9, adresu: <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/132536006.html>

9. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Red. kol.: St. Keinys (vyr. red.). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
10. Donskis, L. (2006). *Be pykčio: vienerių metų minčių žemėlapis*. Vilnius: Versus aureus.
11. Donskis, L. (2005). Ar Lietuva patiria lojalumo krizę? Peržiūrėta 2015, lapkričio 28, adresu: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2005-06-06-leonidas-donskis-ar-lietuva-patiria-lojalumo-krize/28860>
12. Factum Group, *Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje vos penktadalis*. Peržiūrėta 2015, gruodžio 18, adresu: <http://akademija.manager.lt/blog/article/lojaliu-darbui-ir-imoneidarbuotojuliетуoje-vos-penktadalis>
13. Girdauskienė, L. (2011). *Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą?* Kauno Technologijos universitetas.
14. Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, 7th ed., Prentice-Hall, Upper saddle River, New York.
15. Hartog, D., Belschak, F. (2007). *Personal Initiative, Commitment and Affect at Work*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80 (4), 601-622.
16. Ketchand, A. A., Strawser, J. R. (1998). *The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting*. Behavioral Research in Accounting, Nr.10.
17. Kinderis, R. (2009). *Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse*. Tiltai,1.
18. Komskienė, D., Švagždienė, B., Benetytė, M. (2009). *Development of Loyalty of Employees in Contemporary Sports Organization*. Socialiniai tyrimai.
19. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkiai vadybai*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
20. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, 224–247.
21. O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied psychology, 71, 492-499.

22. Pakalkaitė, L. (2006). *Emocinis įsipareigojimas*. Vadovo pasaulis, 6, 15-16.
23. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
24. Pečiulienė, L. (2007). *Lojalumo prasmė ir vertė*. Verslo labirintas, 2007, 4 (49), 54–58.
25. Pečiulienė, L. (2007). *Kiek kainuoja darbuotojų kaita*. Verslo labirintas
26. *Prancūzų-lietuvių kalbų žodynas*. (1992). Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
27. Purnima Priyadarsini N., *Target right customers to build loyal customer base*. Peržiūrėta 2015 gruodžio, 26 adresu: <http://www.hinduonnet.com/jobs/0809/2008090350030100.htm>
28. Repšienė, V., Merkevičius, J. (2009). *Veiksniai, formuojantys personalo lojalumą verslo organizacijoje*. Verslas XXI amžiuje: 12-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, (2009 m. vasario 5 d.) pranešimų medžiaga (p.1-7). Vilnius.
29. Šavareikienė, D., Daugirdas, L. (2009). *Forms of Expression of Employee Loyalty*. Social Research, 2 (16), 86-93.
30. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija
31. Urbonavičiūtė, A. (2007). *Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas*. Peržiūrėta 2015, gruodžio 14, adresu: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=54be0e2e-1de9-43fabd4d-672c90b2347f>
32. Vaičiulis Human resources consulting. *Adaptavimo projektai*. Peržiūrėta 2015, lapkričio 30, adresu: <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=154>
33. Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
34. Veršinskienė, R. (2011). *Darbuotojo lojalumas organizacijai kaitos kontekste*. Vadovas, 10.
35. Veršinskienė, R., Večkienė, N. (2007). *Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*.
36. Vveinhardt, J., Kotovskienė J. (2008). *Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose*. Vadyba, 2 (13), 184-197.

PRIEDAI