

LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
SPORTINĖS REKREACIJOS IR TURIZMO STUDIJŲ PROGRAMA

DAIVA DUDĖNĖ

**VIEŠBUČIO – RESTORANO „VIA BALTICA“
DARBUOTOJŲ LOJALUMO ĮVERTINIMAS**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas: doc.dr. Daiva Bulotienė
Darbo konsultantas: doc.dr.

Baigiamąjį darbą rengė _____ studentas (-ai)

Baigiamųjų darbų aprobavimo komisija ginti baigiamąjį darbą: *rekomenduoja/nerekomenduoja*

Baigiamųjų darbų aprobavimo pirmininkas: *doc.dr.*

Baigiamųjų darbų ir jų gynimo vertinimo komisijos įvertinimas: *pažymiu ir žodžiu*

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

KAUNAS 2013

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
ĮVADAS	5
1. LITERATŪROS ANALIZĖ	6
1.1 Darbuotojų lojalumo sąvokos teorinė samprata	6
1.2 Darbuotojų lojalumo teikiamos naudos organizacijai teorinis apibūdinimas.....	10
2.TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	15
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	22
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	34
LITERATŪRA	38
PRIEDAI	

SANTRAUKA

Viešbučio – restorano „Via Baltica“ darbuotojų lojalumo įvertinimas

Raktiniai žodžiai: lojalumas, darbuotojų lojalumas, viešbutis, viešbutis–restoranas „Via Baltica“.

Darbo objektas: darbuotojų lojalumas.

Darbo tikslas – nustatyti viešbučio – restorano „Via Baltica“ darbuotojų lojalumą.

Darbo problema: Viešbutyje – restorane „Via Baltica“ pastebima didelė darbuotojų kaita. Dėl to įmonė patiria ir finansinę, ir moralinę žalą, prastėja įmonės įvaizdis. Kokios to priežastys, kokie veiksniai padėtų didinti darbuotojų lojalumą ir sustabdytų darbuotojų kaitą?

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų lojalumo teorinę sampratą.
2. Atskleisti darbuotojų lojalumo organizacijai teikiamą naudą teoriniu aspektu.
3. Įvertinti darbuotojų lojalumą viešbutyje – restorane „Via Baltica“.

Darbo išvados:

1. Išnagrinėjus darbuotojų lojalumo teorinę sampratą matome, kad sąvoka lojalumas apibūdinamas kaip geranoriškumas, susitapatinimas, pasiaukojimas, o ypač atsidavimas ir ištikimybė. Darbuotojų lojalumas apibrėžiamas, kaip žmogaus laisvas pasirinkimas būti ištikimam, atsidavusiam organizacijai, kurioje dirba.
2. Atskleidus darbuotojų lojalumo organizacijai teikiamą naudą teoriniu aspektu teigiame, kad lojalūs darbuotojai teigiamai atstovauja savo įmonę, gerina procesų kokybę, kelia savo kvalifikaciją, dėl nelojalių darbuotojų įmonė patiria finansinius ir moralinius nuostolius. Lojalumo didinimo priemonės galima būtų išskirti į materialiąsias ir papildomas, taip pat svarbu – gera atmosfera darbe, teigiamas vadovų požiūris, aiškiai suvokiami organizacijos tikslai, darbuotojo vertinimas.
3. Įvertinus darbuotojų lojalumą viešbutyje – restorane „Via Baltica“ matome, kad: daugumai darbuotojų rūpi įmonės ateitis, jie nesigaili pasirinkę dirbti šioje įmonėje ir mano, kad patirtis įgyta šioje darbovietėje jiems bus naudinga ateityje.

Darbuotojų nepakankamas lojalumas siejamas su jų nuomone, kuri rodo, kad darbuotojai nepristato savo įmonės kaip puikios darbo vietos, mano, kad nėra vertinama jų kvalifikacija, nėra sudarytos sąlygos šioje įmonėje siekti karjeros, jie pasirinktų darbą kitoje įmonėje, nesijaučia vertinami kaip darbuotojai, darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų vertas, nemokami priedai.

Viešbučio – restorano „Via Baltica“ vadovybė, pateikdama savo požiūrį į darbuotojus ir jų lojalumo skatinimą, akcentavo, kad įmonėje yra taikomos pavienės darbuotojų motyvavimo priemonės, nes dar tik kuriasi darbuotojų skatinimo tradicijos.

SUMMARY

Hotel-restaurant „Via Baltica“ staff loyalty evaluation

Keywords: loyalty, staff loyalty, hotel, hotel-restaurant, „Via Baltica“

Object of the work: staff loyalty

Goal of the work – to identify staff loyalty of the company- hotel-restaurant „Via Baltica“.

Problem of the work: In the hotel-restaurant „Via Baltica“ there are noticeable staff changes / move, because of that, the company suffers financial and moral damage, the image of the company lessens. What are the causes of this and what factors could help increase personnel loyalty and stop the change of staff?

Tasks of this work:

1. Theoretically to analyze the concept of loyalty and staff loyalty.
2. To reveal the benefits of staff loyalty for the company and the theoretical aspects of promotion .
3. To evaluate the staff loyalty of the hotel-restaurant „Via Baltica“.

Conclusions:

1. Theoretical analysis of concept of loyalty reveals that it is described as good will, convergence, selflessness, and most importantly – dedication and commitment. Staff loyalty is described as free choice of a man, his commitment, dedication to the company.
2. Loyal personnel positively represent their company, make the quality of the process better, raise their competence, because of unloyal personnel the company suffers financial and moral damages. The means to increase loyalty of staff could be divided into material and additional, also important – a good atmosphere at work, positive approach of the authorities, clear goals of the organisation, evaluation of the personnel.
3. After the evaluation of loyalty of the personnel in hotel – restaurant ”Via Baltica”, we could stress, that the majority of staff cares about the future of company, they don’t hesitate for the choice to work here and think, that the experience, which they gain here, will be useful in their future. Insufficient loyalty of staff is revealed in their own opinion, as they state, that they do not present their company to others as the excellent work place, they think, that their own qualification is valued not enough, there are no opportunity to seek the career in this company. The personnel of hotel – restaurant ”Via Baltica” think, that they would choose to work in other company, they do not feel valued as personnel, they get to less money, as they think they are worth and they are not paid any additional payments. The chief of hotel – restaurant ”Via Baltica” stress, that they apply fragmented means of motivation promotion of staff, as the company has just started to create the traditions of staff promotion.

IVADAS

Darbo aktualumas. Anot L. Pečiulienės (2007) pasaulio, ir Lietuvos įvairių sričių specialistai teigia, kad šiuolaikiniame verslo pasaulyje atsidavęs, lojalus personalas tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje kovoje. Deja, rinkos tyrimų bendrovės TNS LTB vykdyto tyrimo (2012) bendras Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas šiuo metu yra 47. Nuo 2005 m., kai pastarąjį kartą šalies mastu buvo vykdomas toks tyrimas, šis rodiklis kito menkai – tada jis buvo 48. Lietuva pagal darbuotojų lojalumo indeksą atsilieka tiek nuo Europos vidurkio, kuris siekia 58, tiek nuo bendro Baltijos valstybių indekso, kuris yra 62.

Darbo keitimas arba noras jį keisti yra vertinamas kaip darbuotojo nelojalumo išraiška (Pilkauskaitė-Valickienė, Valickas, Sinkievič, 2007). Viešbučiai, kaip ir daugelis organizacijų, susiduria su darbuotojų kaitos problemomis. Įmonės retai analizuoja tai lėmusias priežastis. Pagrindinis dėmesys dažniausiai skiriamas vien tik pelno siekimui, personalo valdymo problemos būna nesprendžiamos, tyrimai neatliekami. Tačiau kiekvieno darbuotojo praradimas organizacijoms brangiai kainuoja, patiriami ne tik finansiniai nuostoliai, bet prastėja ir organizacijos įvaizdis darbo rinkoje, blogėja atmosfera darbe.

Anot R. Levanaitės ir L. Raubicko (2010), siekiant valdyti personalo kaitą būtina apibrėžti darbuotojų lojalumui įtakos turinčius veiksnius, pažinti darbuotojų poreikius ir lūkesčius bei organizacijos galimybes. Organizacijos sugebėjimas valdyti personalo kaitą suteikia naujų galimybių ir apsaugo nuo galimų grėsmių.

Darbo problema: Viešbutyje – restorane „Via Baltica“ pastebima didelė darbuotojų kaita. Dėl to įmonė patiria ir finansinę, ir moralinę žalą, prastėja įmonės įvaizdis. Kokios to priežastys, kokie veiksniai padėtų didinti darbuotojų lojalumą ir sustabdytų darbuotojų kaitą?

Darbo objektas: darbuotojų lojalumas.

Darbo tikslas - nustatyti viešbučio – restorano „Via Baltica“ darbuotojų lojalumą.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų lojalumo teorinę sampratą.
2. Atskleisti darbuotojų lojalumo organizacijai teikiamą naudą.
3. Įvertinti darbuotojų lojalumą viešbutyje – restorane „Via Baltica“.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė;
2. Anketinė apklausa ir interviu.
3. Aprašomoji statistika ir content turinio analizė.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

Šiandieniniame versle turėtų būti itin vertinami lojalūs bei ištikimi įmonės darbuotojai, kurie dažnai vadinami svarbiausiu įmonės turtu, siekiant įsitvirtinti konkurencingoje rinkoje. Todėl pirmiausia reikia išsiaiškinti – kas tai yra darbuotojų lojalumas?

1.1 Darbuotojų lojalumo sąvokos teorinė samprata

Tarptautinių žodžių žodyne (1999) pateikiamas toks lojalumo apibrėžimas: „lojalus“ (pranc., angl. *loyal* – ištikimas) – neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai; neutralus ko nors atžvilgiu“. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne pateikiama tokia žodžio „lojalus“ reikšmė – tai asmuo, kuris bent išoriškai yra ištikimas valdžiai, neperžengiantis teisėtumo ribų. Filosofas John Ladd teigia, kad lojalumas plačiąja prasme gali būti suprantamas kaip „atsidavimas objektui visa širdimi“. (Duska, 2007)

Anot V. Vaitkevičiūtės (1999) – „lojalus“ – neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai, neutralus ko nors atžvilgiu, neveikiantis prieš ką.

Panašiai lojalumas apibūdinamas ir Larousse žodyne. Lojalus asmuo tai – „asmuo, kuris laikosi savo žodžio, laikosi garbės ir sąžiningumo principų; asmuo, kuris yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan.“ (Grand Dictionnaire Larousse de la Langue Frangaise)

Filosofas L. Donskis (2006) teigia, kad angliškas žodis „loyalty“ pradėtas vartoti XV amžiaus pradžioje – ištikimybės duotajai priesaikai, tarnybai arba meilės prasme.

Sąvoka „lojalumas“ savo pirmine reikšme nurodo į įstatymo galios pripažinimą ir besąlygišką jo laikymąsi. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasišventimo aspektus (Donskis, 2006). Be to, pasak Donskio, terminas „lojalumas“ turėjo ir specifinę feodalinio pasaulio reikšmę, ir nurodė visateisį žmogų, egzistavusį šiapus civilizuotos tvarkos ir įstatymo („homo legalis“), 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.

XVI amžiuje lojalumo sampratą imta sieti su valstybe, tad akcentuotina kaip moderni ištikimybės valstybei prasmė. Bėgant metams, šios sąvokos prasmė pakito.

L. Donskis (2005) teigia, kad lojalumas yra laisvo žmogaus aktas ir apsisprendimas. Įdiegti jo kokiomis nors administracinėmis priemonėmis, rimbo ir meduolio metodika ar patetiškais pareiškimais paprasčiausiai neįmanoma. Laisvo žmogaus lojalumas visada savyje turi neįvardinto dėkingumo, saugumo ir net laimės aspektą – mes esame lojalūs tiems, kurių dėka mes tampame

žmonėmis taip, kaip mes norime. Mes esame lojalūs tiems, kurie mus pripažįsta ir įvertina. (Donskis, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad lojalumas teoriniame lygmenyje tai – geranoriškumas, susitapatinimas, pasiaukojimas, tačiau pagrindiniai komponentai yra – atsidavimas ir ištikimybė. Taip pat reikia pastebėti, kad lojalumo esmė – tai laisvas žmogaus apsisprendimas. Būti lojaliam t.y. ištikimam ir atsidavusiam savo lojalumo objektui yra laisvas, sąmoningas ir racionalus žmogaus pasirinkimas.

Išsiaiškinę kas tai yra lojalumas bendraja prasme, galima pateikti darbuotojo lojalumo sąvokos apibūdinimą.

Darbuotojai – asmenys, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiantys darbo objektą ir verčiantys jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu (Leonienė, 2001). Taip pat B. Leonienė (2001) pabrėžia darbuotojų vaidmens išskirtinumą organizacijoje lemiančias priežastis:

- Darbuotojai sujungia darbo objektus, priemones į sistemą įgyvendinančią organizacijos tikslus;
- Darbuotojai numato, įgyvendina, kontroliuoja, koreguoja organizacijos tikslus;
- Darbuotojai gali atlikti ir gamybos ir vartojimo funkcijas ir įvertinti rezultatus;
- Darbuotojai turi skirtingus asmeninius siekius, požiūrius, pasirengimo lygį, todėl ir dirbant su jais svarbūs asmeniniai aspektai.

Anot B. Leonienės (2001) esama ir pasaulinio masto priežasčių, kurios lemia darbuotojų vaidmens didėjimą – spartus technikos, darbo procesų automatizavimas ir kompiuterizavimas, naujų gamybos ir valdymo metodų diegimas, visuomenės išsimokslinimo ir kultūrinio lygio kilimas, didėjantys žmonių fizinio, materialinio, ir socialinio saugumo reikalavimai.

Išsiaiškinus kaip apibūdinamas darbuotojas ir kodėl jis toks svarbus organizacijos sistemoje, svarbu išsiaiškinti kokios darbuotojo savybės daro didelę įtaką jo sėkmingam darbui organizacijoje. Viena svarbiausių iš jų – lojalumas.

Sąvoka „lojalumas“ dažnai vartojama versle ir personalo vadyboje. Įvairių sričių specialistai teigia, kad šiuolaikiniame verslo pasaulyje atsidavę, lojalūs darbuotojai tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje kovoje. Lojalumas darbovietei ir darbdaviui suvokiamas kaip ištikimybė ir atsidavimas įmonei, kurioje jis dirba. Dar lojalumas apima šiuos komponentus: geranoriškumas (žmogaus nusiteikimas rūpintis įmonės interesais ir gerove), 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.)

L. Pečiulienė (2008) pateikia tris darbuotojo lojalumo apibrėžimus:

1. Lojalumu yra vadinamas ilgesnis darbuotojų išdirbtas laikas įmonėje, kai darbuotojai yra skatinami dirbti įmonės naudai mainais už ką nors patrauklaus (finansinę prasmę). Tai gali būti priedai prie atlyginimo, įvairios privilegijos, nuolaidos, ir pan. Pavyzdžiui, dabar Lietuvoje draudimo bendrovės siūlo vadinamąsias „lojalumo skatinimo programas“ – gyvybės ir sveikatos draudimą darbuotojams;
2. Lojalumu yra vadinamas emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės. Darbuotojas dirba įmonėje, nes prie jos yra pripratęs, jis įmonėje jaučiasi saugiai arba ten dirbti jam yra tiesiog patogiu. Šiam lojalumo variantui priskiriamas ir darbuotojo „įsimylėjimas į savo darbą“, kai žmogus supranta, kad, pavyzdžiui, jam patinka bendrauti su klientais ir jis nuoširdžiai nori kuo geriau patenkinti jų poreikius;
3. Lojalumas – tai noras įsipareigoti. Šiuo atveju darbuotojas suvokia, kad jis turėtų skirti savo pastangas įmonei, kurią jis laiko vertinga ir kuriai jis yra atsidavęs. Vadovas ar darbuotojas laiko save įmonės dalimi, jei reikia – pasiaukoja jai ir stengiasi atlikti viską, kas būtų geriausia įmonei.

L. Pečiulienė (2008) apibendrindama aukščiau pateiktas lojalumo sampratas, teigia, jog darbuotojas gana ilgai gali būti ištikimas vienai įmonei, bet šios ištikimybės priežastys esti skirtingos. Tai gali būti racionalumas ir išskaičiavimas, emocinis prisirišimas bei įpročiai, ryžtas įsipareigoti ir atsiduoti organizacijai. Būtent trečiasis aspektas ir vadinamas tikruoju lojalumu.

Panašiai darbuotojų lojalumą apibūdina ir R. Navardauskienė (2001) teigdama, kad lojalumas yra nuoširdus įsitraukimas, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant patikėtas užduotis.

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. Organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be lojalių organizacijos narių. Tikslų siekimas – ne vienadienis reiškinys.

Kad lojalumas atsiranda ilgai siekiant ir kuriant abipusiu pasitikėjimu paremtus santykius pabrėžia ir D. Komskienė, ir kt. (2009):

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).

A. Urbonavičiūtė (2007) lojalumą aiškina taip pat paminint atsidavimo sąvoką:

Lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt. (Urbonavičiūtė, 2007).

G. Aženeckaitė (2008) pabrėžia, kad darbuotojo lojalumas nėra vergovė, o laisvas individualus pasirinkimas. Darbuotojas neprivalo parsiduoti įmonei net už didžiausius pinigus. Jis turi teisę nuolat stebėti situaciją ir spręsti, kur jam bus geriau finansiškai ir psichologiškai. Todėl darbdavys privalo rūpintis tinkamos skatinimo arba kitaip vadinamos motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tik tuomet lojalumas bus suprantamas ne kaip vergovė, o kaip natūralus darbuotojo poreikis pasilikti dirbti organizacijoje, kuri juo rūpinasi (Aženeckaitė, 2006).

Užsienio literatūroje taip pat randama įvairių lojalumo organizacijai sąvokų. R. Veršinskienė N. Večkienė (2007) cituodama užsienio autorių Ball (1987) akcentuoja tokias lojalaus darbuotojo savybes: „lojalus darbuotojas priimant sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad žino organizacijos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau ir efektingiau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių“.

Taip pat autorės R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007) išskiria dar kelių užsienio autorių darbuotojų lojalumo apibrėžimus:

Maguros (1999) ir Blase (1997), lojalumą organizacijai apibrėžia kaip asmens prisirišimą prie darbovietės, pasitikėjimą darbuotoju. Bisgaard, Gronholdt ir Martensen (2004) lojalų organizacijai darbuotoją apibrėžia taip: „tai toks darbuotojas, kuris susitapatina su įmone, visas įsitraukia į jos veiklą, domisi ja ir yra motyvuotas įnešti didesnę indėlį nei iš jo tikimasi“. Bennet ir Durkin (2000) bei Coopey, Hartley (1991) apie darbuotojų lojalumą mano panašiai ir teigia, kad tai organizacijos sėkmės garantas. Hunt ir Morgan (1994) taip pat teigia, kad „lojalus darbuotojas“ – organizacijos turtas. (Veršinskienė, Večkienė, 2007)

J. Meyer ir N. Allen (1997) taip pat aprašė organizacinį lojalumą. Šiame darbe buvo išskirtos trys pagrindinės lojalumo formos:

Emocinis lojalumas nusako emocinį prisirišimą. Darbuotojai su stipriu emociniu lojalumo jausmu tiki, kad jų vertybės sutampa su darbdavio vertybėmis, identifikuoja save su organizacija ir jaučiasi įtraukti į ją. Darbuotojai su stipriu emociniu lojalumo jausmu lieka organizacijoje todėl, kad jie nori to. Tai pozityviausia darbuotojų lojalumo forma, kuri autorių dar vadinama „garbinimo“ lojalumu. Darbuotojai įdeda į darbą daugiau jėgų ir energijos, nei turėtų įdėti, ir tai daro dažniausiai dėl to, kad sutampa vertybės ir misija.

Normatyvinis lojalumas nusako pareigingumo jausmą. Jis išsivysto iš kultūrinės bei organizacinės socializacijos. Darbuotojai su normatyviniu lojalumo jausmu jaučia įsipareigojimą likti su

organizacija. Tai darbo atlikimas, nes tiesiog privalai tai padaryti, tai lyg karvės melžimas ankstyvą darganotą rytą. Tai nėra malonu nes reikia atsikelti 5 val. ryto, tačiau yra stiprus atsakomybės jausmas tai padaryti. Tu žinai kad žmonės (ir karvės) pasitiki tavim ir tikisi iš tavęs tam tikro rezultato. Kai kada šis lojalumo jausmas kyla iš vidaus, pavyzdžiui, mama vaikystėje yra įskiepijus, kad kiekvieną pradėtą darbą reikia pabaigti iki galo, kai kada iš išorės, pavyzdžiui, tavo komanda paprašė tavęs būti savanoriu ir atbudėti naktinę pamainą. Ir tu tai darai ne todėl, kad nori pasiekti kokį tai konkretų tikslą, bet todėl kad tiesiog privalai tai daryti.

Išsaugantis lojalumas nusako jausmą patirti nuostolį jei paliksi organizaciją. Darbuotojas jaučiasi, kad turi tam tikrų investicijų (vertingų dalykų) organizacijoje, kurias praras, jei išeis. Darbuotojai su išsaugančio lojalumo jausmu, organizacijoje lieka todėl, kad darbovietės keitimo kaina bus per daug didelė jam pačiam, jis praras draugus su kuriais įpratęs leisti laiką, išsilavinimo išlaidų padengimą, ar dažniausiai organizacijose minimą pilnos pensijos kaupimo planą. Tokie darbuotojai pareigingai atlieka savo darbą tiek, kiek jam priklauso ir nekeltų vadovų nepasitenkinimo.

Apibendrinant visų autorių darbuotojų lojalumo sampratas, galima teigti, kad darbuotojų lojalumas yra ilgalaikis laisvos valios pasireiškimas, įsitraukimas į įmonės veiklą, stengiantis kuo efektyviau dirbti ir pasiekti kuo geresnių rezultatų įmonės veikloje.

1.2 Darbuotojų lojalumo teikiamos naudos organizacijai teorinis apibūdinimas

Beveik visose organizacijose darbuotojai yra svarbiausia sudedamoji dalis. Kiekvienais metais organizacijos išleidžia didžiules sumas ir laiko resursus darbuotojų paieškai, adaptavimui, mokymui, kvalifikacijos kėlimui, skatinimo priemonėms. Todėl labai svarbu, kad įmonėje dirbtų kuo daugiau lojalių darbuotojų, kurie pasitaikius progai neišeitų.

Pasak J. Vveinhardt ir J. Kotovskienės (2008), darbuotojai kurie jaučia, jog su jais elgiamasi sąžiningai, išlieka lojalūs net ir atleidimo iš darbo atveju. Tuo remiantis galima teigti, kad net ir darbuotojui išėjus iš darbo jis teigiamai atsiliepia apie įmonę, tuo kurdamas teigiamą įmonės, kaip puikaus darbdavio įvaizdį. Taip pat lojalus darbuotojas, net ir palikęs įmonę gali tapti lojaliu klientu.

Pasak L. Pečiulienės (2007), kuri remiasi lojalumo tyrimų centro atliktais duomenimis, darbuotojo pakeitimas kompanijai kainuoja nuo 35 proc. iki 50 proc. valandinės darbuotojo kainos, o specialisto ar techninio darbuotojo iki 125 proc. jo valandinio darbo atlygio. Apskaičiuota, kad vieno darbininko pakeitimas kitu kainuoja apie 17 proc., specialisto apie 25 proc., o vadovo nuo 50 proc. iki 88 proc. metinės atitinkamos pozicijos atlygio sumos. Tas sumas lemia daugybė veiksnių – išeitinės kompensacijos, užmokestis kitiems darbuotojams už papildomą

darbą, negautas pajamas, naujo darbuotojo paiešką ir atranką, mokymus, produktyvumo sumažėjimą per naujoko prisitaikymo laiką. Būtent todėl įmonės vadovai turi suprasti, kad lojalūs darbuotojai tai galimybė sutaupyti įmonės lėšas.

Taip pat reikia pažymėti, kad dirbdamas įmonėje darbuotojas palaiko ryšius su kitais darbuotojais. Todėl jo išėjimo atveju dažnai ir likę darbuotojai yra perviliojami į kitą įmonę. Todėl organizacija nukenčia ne tik finansine prasme, bet ir žlugdomas jos geras vardas ir reputacija. Paslaugas teikiančioms įmonėms, tarp jų ir viešbučiams, kurie teikia apgyvendinimo, maitinimo ir kitas paslaugas, ypač naudinga turėti lojalius darbuotojus tada galima tikėtis ir lojalių klientų. Klientui apsistoti viešbutyje ne pirmą kartą maloniau, kai jį pažįsta, žino jo tam tikrus pageidavimus, kai nereikia vis kitam darbuotojui rinkti informaciją apie kliento pageidavimus.

Lojalus darbuotojas kuria teigiamą įmonės įvaizdį, ją tinkamai atstovauja, o kartu ir reklamuoja. Pasak A. Mileškos (2008), įmonės netekusios darbuotojų, dažnai nesugeba vykdyti užsakymų, o dėl didelės personalo kaitos patiria daug išlaidų, tiek samdant naujus darbuotojus, tiek užtikrinant kokybę, įmonė subrandinusi žmonėse lojalumą gali sustabdyti rotaciją, gali net tik pasipuikuoti prieš konkurentus, bet ir sudaryti puikaus darbdavio įvaizdį darbo rinkoje.

Pasak L. Girdauskienės (2011) tradicinėse organizacijose mažesnė darbuotojų kaita gerina procesų kokybę, didina organizacinį žinojimą. Nuoseklus darbas, nuolatinis mokymasis iš savo klaidų, skatina inovacijas, užpildo žinių spragas, augina darbuotojų kompetencijas. Todėl šiose organizacijose yra siekiama išlaikyti pridėtinę vertę kuriančius darbuotojus, ugdant jų lojalumą.

Reiktų paminėti, kad lojalus darbuotojas yra ne tik didžiausia vertybė organizacijai, bet lojalumas neša tiesioginę naudą ir pačiam dirbančiajam. Lietuvos statistikos departamento atliktas darbo užmokesčio struktūros tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, išdirbę įmonėje daugiau metų, gavo didesnius atlyginimus nei toje pačioje įmonėje dirbę mažiau metų. Keturis metus atliekamo statistinio darbo užmokesčio struktūros tyrimo metu buvo lyginama 2006 m. ir 2010 m. darbo užmokesčio statistika.

Pastebima, kad 2010 m. ilgiau įmonėse išdirbę darbuotojai pradėti vertinti labiau nei prieš ketverius metus. 2006 m. 6–30 ir daugiau metų išdirbę darbuotojai gaudavo panašų vidutinį mėnesinį bruto atlyginimą, siekiantį nuo 1.827 Lt iki 1.842 Lt. Tuo tarpu 2010 m. skirtingo darbo stažo darbuotojų atlyginimas ėmė skirtis ne dešimtimis, o šimtais litų. Pavyzdžiui, 1–5 metus įmonėje dirbantys darbuotojai vidutiniškai uždirbo 1.883 Lt, 6–9 metus – 2.090 Lt, 10–14 metų – 2.309 Lt, 15–19 metų – 2.387 Lt, 20–29 metus – 2.388 Lt, 30 ir daugiau metų – 2.543 Lt. (Mažeikienė, 2012)

Išsiaiškinus, kad darbuotojų lojalumas yra didelė vertybė organizacijoje, svarbu rasti tinkamiausius lojalumo skatinimo būdus, todėl darbdaviai privalo pasirūpinti tinkamu paskatinimu

savo pavaldiniams – t.y. kurti lojalumo sistemas, jas diegti ir tobulinti, kad išsaugotų savo darbuotojus, motyvuotų juos dirbti, stengtis, siekti bendrų tikslų. Lojalumui organizacijoje įtakos turi nemažai veiksnių: atlyginimas, karjeros galimybės, kursai, kvalifikacijos kėlimo mokymai, darbo organizavimas, skatinimo priemonės (stovyklos, renginiai, šventės, išvykos, sveikatos draudimas), įmonės padėtis rinkoje, inovacijos, lankstus darbo laikas.

L. Pusvaškytė (2009) akcentuoja, jog vienas iš būdų skatinti darbuotojų lojalumą, yra sėkmingas vidinės organizacijos komunikacijos organizavimas. Svarbu tinkama aplinka, kurioje darbuotojas gerai jaustųsi, galėtų sėkmingai dirbti ir prisidėti prie įmonės tikslų siekimo. Pabrėžtina, kad nepakankamas dėmesys vidinei komunikacijai gali būti viena priežasčių, lemiančių žemą darbuotojų lojalumą savo organizacijai.

J. Žaptoriaus (2007) teigimu, materialinis atlygis (darbo užmokestis, priedai, premijos, įmonių pelno dalis, papildomos išmokos ir kt.) yra vienas iš universaliausių veiksnių, motyvuojančių darbuotojus dirbti. Darbuotojai dirbs geriau, o idealiu atveju – be klaidų tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų. (Žaptorius, 2007)

R. Veršinskienės ir N. Večkienės (2007) cituojami Anderson (1991) bei Kirby (1992) skiria tokius lojalumo skatinimo principus:

- Savi žmonės: laikantis šio principo, darbuotojai organizacijoje pažįsta vienas kitą, santykiai tarp jų yra šilti ir draugiški, stimuliuojantys sveiką konkurenciją;

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

- Suprantami „bonusai“, t.y. skaidri skatinimo ir įvertinimo sistema: darbuotojai suvokia ryšį tarp pasiektų rezultatų ir įvertinimo, egzistuoja nematerialios motyvacijos sistema – asmeninis bendravimas su vadovais, stabilumo jausmas, šventės ir pan.;

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

- Suvokiama organizacija: darbuotojai žino ir priima organizacijos misiją, tikslus. Organizacijos vertybės visiems žinomos, jos vienija darbuotojus. Visi žino, kokio bendro rezultato tikimasi, kokie jo pasiekimo būdai ir metodai (Veršinskienė, Večkienė, 2007).

V. Damašienė (2002) skatinimo priemonės skiria į dvi rūšis – materialiąsias ir papildomas stimulus:

- Materialusis atlyginimas: nuolaidos, papildomi mokėjimai, dalyvavimas valdant, papildomų išmokų planai, atidėti mokėjimai, dalyvavimas akciniame kapitale.
- Papildomi stimulai: kompanijos automobiliai, transporto išlaidų apmokėjimas, maitinimo atlyginimas, nuolaidos įmonės prekėms, išsilavinimo, kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas, stipendijų programos, lengvatinių kreditų gavimas, dalyvavimas klubuose, ekskursijos, iškylos, darbuotojų konsultavimas, medicinos aptarnavimas, narystė profesinėse sąjungose, geriausio darbuotojo nustatymas, gyvybės draudimas, šeimos narių draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, nedarbingumo pašalpos, kiti apmokėti atvykimai į darbą, taupomieji indėliai, santaupos, pensijos, atostogos, poilsio dienos.

TNS Gallup” atlikta apklausa (2008) parodė, kad didesnę lojalumą savo darbovietei nulemia teisingas atlygis už atliktą darbą, galimybės mokytis ir tobulėti, bendradarbiai, su kuriais smagu dirbti, malonus vadovas ir pojūtis, kad žmogus yra vertinamas kaip darbuotojas.

Autoriai B. Nelsonas ir P. Ekonomis (1999) savo knygoje „Vadyba žaliems“ teigia, kad 200 metų trunkantys elgesio tyrimai ir nuodugnios studijos Ohajo valstijos universitete parodė, kad ilgainiui darbuotojai ima geriau dirbti, jei pasitelkiami teigiamais, o ne neigiamais skatinimo metodais ir duoda daug patarimų vadovui, kad skatintų ir įkvėptų darbuotojus, tuo pačiu ugdytų ir jų lojalumą įmonei:

10 geriausių būdų darbuotojams skatinti:

1. Asmeniškai padėkokite darbuotojams už gerai atliktą darbą – akis į akį, raštu arba ir vienaip ir kitaip. Darykite tai laiku, dažnai ir nuoširdžiai.
2. Raskite laiko susitikti su darbuotojais ir juos išklausti – tada, kai jiems to reikia.
3. Dažnai ir konkrečiai papasakokite darbuotojams apie jų darbo rezultatus. Padėkite juos pagerinti.
4. Gerus darbuotojus paskatinkite, jiems atlyginkite ir paaugštinkite. Su blogais arba vos krutanciais elkitės taip, kad jie pasitaistytų arba išeitų iš darbo.
5. Suteikite informaciją apie tai, kaip kompanija uždirba ir praranda pinigus, apie būsimus gaminius ir paslaugas, bei konkurencijos strategiją. Paaiškinkite kiekvieno darbuotojo vaidmenį bendrame plane.
6. Įtraukite darbuotojus į sprendimų priėmimą, ypač tada, kai tie sprendimai su jais susiję. Įtraukimas yra lygus atsidavimui.
7. Suteikite darbuotojams galimybę augti ir įgyti naujų įgūdžių. Skatinkite, kad jie stengtųsi. Parodykite, kaip galima pasiekti jų tikslus kartu su organizacijos tikslais. Tapkite kiekvieno darbuotojo partneriu.

8. Leiskite darbuotojams jaustis savo darbo ir savo darbo aplinkos šeimininkais, sąvininkais. Ši nuosavybė gali būti simboliška (pavyzdžiui vizitinės kortelės visiems darbuotojams, nesvarbu ar jos būtinos jų darbe).
9. Stenkitės sukurti atvirą, šiltą, malonią darbo aplinką. Skatinkite naujas idėjas, pasiūlymus ir iniciatyvą. Iš klaidų mokykitės, o ne bauskite už jas.
10. Atšvęskite sėkmę – kompanijos, skyriaus ar jame dirbančių individų. Raskite laiko komandą ir moralę stiprinantiems susirinkimams. Būkite kūrybingi ir žvalūs. (Nelsonas, Ekonomis, 1999).

Apibendrinant, skatinimo priemonės galima išskirti į materialiąsias (atlyginimai, priedai, premijos, įmonių pelno dalis, papildomos išmokos), papildomos – kompanijos mašinos, transporto išlaidų apmokėjimas, maitinimo atlyginimas, nuolaidos įmonės prekėms, išsilavinimo, kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas ir kt.) Be šių išvardintų priemonių labai svarbūs ir ne materialiniai veiksniai – geri, draugiški santykiai su bendradarbiais, protingas vadovų požiūris, aiškiai suvokiami organizacijos tikslai, pojūtis, kad žmogus vertinamas kaip darbuotojas.

Apibendrinant lojalių darbuotojų teikiamą naudą organizacijai, galima teigti, kad lojalūs darbuotojai teigiamai atstovauja savo įmonę, gerina procesų kokybę, ugdo savo kompetenciją, tuo tarpu, dėl nelojalių darbuotojų įmonė patiria tiek finansinius nuostolius (išeitinės kompensacijos, užmokestis kitiems darbuotojams už papildomą darbą, negautas pajamas, naujo darbuotojo paiešką ir atranką, mokymus, produktyvumo sumažėjimą per naujoko prisitaikymo laiką), tiek moralinius – menkinamas geras įmonės vardas, prastėja reputacija.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Viešbutis – restoranas „Via Baltica“ savo veiklą pradėjo visai neseniai (2009 m.). Darbuotojų lojalumo tyrimų jame dar nėra atlikta, o darbuotojų kaita yra labai didelė, tai daro neigiamą įtaką viešbučio – restorano darbui ir įvaizdžiui vartotojų požiūriu. Lojalumo programų taikymas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų veiklos rezultatus ir palankumą įmonei. Net pačius geriausius darbuotojus reikia skatinti, nes darbuotojo motyvacija priklauso ne tik nuo jo asmeninių savybių, bet ir nuo įmonės sukurtos atlyginimo, skatinimo sistemos, asmeninių darbuotojų santykių, vadovų požiūrio ir elgesio. Kadangi jokie tyrimai nebuvo atlikti labai sunku vertinti darbuotojų lojalumą.

Tyrimo objektas – viešbučio - restorano „Via Baltica“ darbuotojų lojalumas.

Tyrimo tikslas – įvertinti viešbučio – restorano „Via Baltica“ darbuotojų lojalumą ir atskleisti viešbučio direktorės požiūrį į darbuotojų skatinimo priemonių efektyvumą.

Tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa;
2. Aprašomoji statistika;
3. Interviu;
4. Content turinio analizė.

Tyrimo imties suformavimas: nurodytu metu, 2013 metų, balandžio mėnesį, viešbutyje – restorane dirbo 24 darbuotojai. Buvo paruoštas atitinkamas skaičius anketų. Vienas darbuotojas neužpildė anketos dėl ligos, dvi darbuotojos atsisakė pildyti anketas. Duomenys analizuojami, remiantis 21 užpildyta anketa. Taip pat buvo parengti papildomi klausimai ir 2013 metų balandžio 25 dieną, darbo metu, buvo paimtas interviu iš viešbučio restorano direktorės.

Tyrimo instrumentas: tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos ir interviu metodas. Taikant anketinės apklausos informacijos rinkimo būdą, respondentai patys raštu atsakinėjo į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Apklausos lapą respondentai užpildė savarankiškai, pagal nurodytas taisykles. Anketinę apklausą vykdyti pasirinkta todėl, kad jos atlikimui reikia mažai laiko ir lėšų. (Kardelis, 2002) Prieš sudarant anketą, apžvelgta mokslinė literatūra apie lojalumo sampratą, akcentuojant darbuotojų lojalumą organizacijai ir pateikti darbo autorės suformuluoti anketos klausimai. (1 priedas). Anketą sudaro trys dalys: įvadinė, pagrindinė ir demografinė. Įvadinėje anketos dalyje nurodoma, kas jos autorius, koku tikslu atliekamas tyrimas, akcentuojamas anketos anonimiškumas bei padėkojama už atsakymus. Naudojama anketa buvo anoniminė, joje nereikėjo pateikti nei vardo, nei pavardės nei užimamų pareigų. Norint padaryti kai kuriuos reikalingus apibendrinimus, buvo naudojami klausimai respondentų lyčiai, amžiui, išsilavinimui, įmonėje išdirbtam laikui bei gaunamoms pajamoms sužinoti. Tyrimo anketą sudarė

18 klausimų: 1–13 klausimas buvo skirti įvertinti respondentų lojalumą savo įmonei. Sociodemografinėms charakteristikoms tirti buvo skirti 14–18 klausimai.

Norint plačiau išsiaiškinti koks įmonės vadovų požiūris į darbuotojų skatinimo priemonių efektyvumą, direktorei buvo suformuluoti papildomi klausimai. Tyrimui atlikti buvo pasitelktas vienas iš kokybinių tyrimo būdų – interviu. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas ne atsitiktinai. Tai lėmė įmonės valdymo sistema (1 pav.), kurioje matome, kad visai viešbučio ir restorano veiklai vadovauja viena direktorė, visi padaliniai yra jai atskaitingi, jos nuožiūra yra priimami ir atledžiami darbuotojai.

Interviu – viena iš apklausos rūšių. Būdingas interviu bruožas tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Tuo jis iš esmės skiriasi nuo anketinės apklausos. Taip pat interviu suteikia daugiau informacijos, labiau susipažįstama su apklausiamuoju, gaunama daugiau informacijos tiriamuoju klausimu.

K. Kardelis (2002) tyrimo praktikoje nurodo tokius keturis interviu tipus:

1. Struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interviu eigoje mažai kas keičiama; šiuo atveju situacija esti apibrėžta);
2. Nestrukūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis);
3. Neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda ligonio primetamai pokalbio eigai);
4. Kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne) (Kardelis, 2002)

Interviu tipas tyrimui buvo pasirinktas struktūrizuotas – tiriamasis interviu. Šios rūšies interviu skiriami trijų tipų klausimai:

1. Su fiksuotais atsakymais, kai respondentas pasirenka vieną iš dviejų ar daugiau atsakymų variantų;
2. Su laisvai formuluojamais atsakymais, kur neribojamas nei turinys, nei forma;
3. „Svarstyklių“ tipo klausimai – kai į pateiktą klausimą ar teiginį reikia atsakyti, kiek su teiginiu sutinkama arba nesutinkama (Kardelis, 2002)

Šio tyrimo atveju buvo pasirinktas interviu tipas su laisvai formuluojamais atsakymais. Tai leido laisviau vykdyti interviu, atsižvelgus į atsakymą galima suformuoti papildomą klausimą ir

gauti daugiau informacijos. Be to, toks interviu tipas leido gauti išsamesnius komentarus darbuotojų anketose pateiktiems atsakymams, kuriuose, atsispindėjo prieštaringa lojalumo įmonei raiška.

Tyrimo organizavimas: anketinė apklausa buvo atliekama 2013 metų balandžio mėnesį. Apie tyrimo tikslą buvo informuota viešbučio – restorano “Via Baltica” vadovybė ir gautas sutikimas apklausti darbuotojus. Interviu vyko balandžio 25 dieną darbo metu, jo trukmė apie 1h ir 10 min.

Pirminiai tyrimų duomenys buvo susisteminti, analizuojami ir toliau pateikiami grafikų ir lentelių pavidalu.

Viešbutyje – restorane „Via Baltica“ – moteriškas kolektyvas – iš 21 pildžiusio anketas darbuotojo – 15 moterų, 6 vyrai. Dauguma darbuotojų, net 15 iš 21, buvo iki 25 metų, 2 darbuotojai – 26 – 31 metų amžiaus, 3 darbuotojai - 32 – 37 metų ir vienas darbuotojas buvo jau daugiau nei 50 metų. Galima daryti išvadą, kad analizuojamajame viešbutyje – restorane dirba išskirtinai jaunas kolektyvas.

Svarbu paminėti, kad beveik pusė apklaustųjų – 10 iš 21 turi vidurinį išsilavinimą, iš jų šiuo metu studijuoja tik vienas respondentas, 6 pažymėjo turintys aukštąjį išsilavinimą, 3 – aukštesnįjį, 1 darbuotojas – pagrindinį. Pagal įgytą specialybę dirba tik 3 iš 21 apklaustųjų. Šis aspektas galėtų būti kaip vieną iš lojalumo stygiaus prielaidų, galima teigti, kad jei darbuotojai neturi tinkamo išsilavinimo, jie greičiausiai nesitiki kilti karjeros laiptais, gali būti, kad jiems ši darbo vieta tenkina tik jų finansinius poreikius, taip pat neatmestina prielaida, kad jauni, kitoki išsilavinimą turintys žmonės gali būti linkę ieškoti kitos darbo vietos.

Svarbu paminėti, kad daugiau negu pusės apklaustųjų gaunamos nurodytos pajamos siekia 1000 lt. Kaip jau buvo aptarta prieš tai nagrinėtoje literatūroje, darbo atlygis yra vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių ir formuojančių didesnę darbuotojų lojalumą. Pasak R. Levanaitės ir .L. Raubicko (2010) vydyti tyrimai parodė, kad didžiausią įtaką darbuotojų kaitai, tuo pačiu ir lojalumui padarė per mažas darbo užmokestis, darbuotojai jaučiasi neteisingai įvertinti ir atlyginami už savo darbą. (Levanaitė, Raubickas, 2010)

Apibendrinant darbuotojų atsakymus į demografinę anketos dalį, galima teigti, kad daugiausia viešbutyje – restorane “Via Baltica” dirba labai jaunos (iki 25 metų) moterys, turinčios vidurinį ar aukštesnį išsilavinimą ir gaunančios minimalų ar šiek tiek didesnę nei minimalų darbo užmokestį. Galima daryti prielaidą, kad jauni žmonės, kurių darbinė patirtis nėra didelė (šis darbas gali būti pirmasis, ar vienas iš pirmųjų jų gyvenime), kurie neturi atitinkamo reikalaujamo išsilavinimo, nori daug ką išbandyti, yra mobilūs ir keičia gyvenamą vietą, ieško geriausių būdų kaip suderinti savo asmeninius interesus (pavyzdžiui, studijas) su darbine veikla, todėl gali būti linkę keisti darbo vietas. Jauni žmonės linkę ieškoti, nebijo permainų, nelinkę prisirišti, dėl to galima

teigti, kad jų lojalumas, kaip buvo nustatyta prieš tai esančiuose skyriuose – atsidavimas ir ištikimybė darbovietai – nebus pakankamas dabartinei darbovietai.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Kadangi pateiktoje anketoje (žr. 1 priedą) yra tiek uždary, tiek pusiau uždary, tiek atvirų klausimų, todėl buvo naudojama kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė. Gauti kiekybiniai duomenys buvo apdoroti pasitelkiant MS Excel programą. Atsižvelgiant į nedidelį respondentų skaičių, skaičiavimai pateikiami skaitine, o ne procentine išraiška. Apdorojant interviu metu gautus rezultatus atsakymai buvo koduoti ir pateikiami užkoduotu formatu.

Viešbučio – restorano „Via Baltica“ charakteristika. Viešbutis – restoranas „Via Baltica“ priklauso UAB „Via Baltica pramogos“, kuri buvo įsteigta 2009 metais. UAB „Dinaka“ nuo 2009-09-01 d. iki 2010-04-08 d. įgyvendino projektą „Tranzito centro šiuolaikinė valdymo sistema jungianti transporto, viešbučio ir restorano valdymo paslaugas bei gamybą“ pagal Ekonomikos augimo veiksmų programos priemonę „E-verslas LT“. Projektą remė Europos Sąjunga.

Projekto tikslas – didinti tranzito centro Kaune produktyvumą ir konkurencingumą. Projekto metu atliktas IT auditas, nupirktą techninę dalis ir įdiegta restorano ir viešbučio valdymo programa, taip pat įdiegta transporto valdymo sprendimo dalis.

Šiuolaikiškas, 3 žvaigždučių viešbutis įsikūręs prie Kauno, šalia greitkelių Vilnius – Kaunas – Klaipėda (105,90 km) ir prie tarptautinio greitkelio E67 jungiančio Prahą – Varšuvą – Marijampolę – Kauną – Rygą – Taliną. Kauno centrą iš šio viešbučio automobiliu galima pasiekti per 10 minučių. Viešbutis siūlo 30 kambarių, kuriuose vienu metu galima apgyvendinti 63 svečius. Taip pat veikia dviejų aukštų restoranas su lauko terasa trečiajame aukšte, kuriame telpa 300 svečių. Svečiai gali rinktis iš siūlomo europietiškos ir lietuviškos virtuvės meniu. Organizuojami furšetai, banketai, verslo pietūs. Čia galima rengti koncertus, šokių pamokas, kūrybines dirbtuves, madų šou, spektaklius, gedulingus pietus. Taip pat galima vaišes pristatyti į klientų pageidaujamas vietas. Restorano klientai ir privatūs asmenys, ir įmonės, taip pat dažni svečiai – jaunimas – kurie čia švenčia šimtadienius, išleistuves, diplomų įteikimo vakarėlius ir pan.. Viešbutis ir baras dirba visą parą.

Viešbučio – restorano „Via Baltica“ pagrindinis tikslas ir veiklos pagrindas – ilgalaikis ir visapusiškas bendradarbiavimas su turizmo agentūromis, patenkinant jų klientų poreikius, viešbučio individualių turistų ir svečių poreikių tenkinimas. Orientuojamasi tiek į pavienius klientus, tiek į grupes. Viešbučio – restorano „Via Baltica“ apgyvendinimo tikslas, pagal kurį išskiriamas viešbučio tipas, yra komercinis (verslo), turistinis, tranzitinis.

Viešbutį „Via Baltica“ valdo pats savininkas, jis kontroliuoja visą viešbučio veiklą, pats priima sprendimus, lanksčiai gali keisti paslaugų profilį, pelną paskirstyti savo nuožiūra. Savininkas atsako už savo veiklą visa nuosavybe. Viešbučio darbuotojų skaičius svyruoja dėl sezoniškumo sąlygų, tačiau paprastai vidutinio užimtumo metu personalą sudaro 24 darbuotojai, o didelio užimtumo periodu atitinkamai nusamdoma papildomų darbuotojų, galinčių padėti kambarinėms, padavėjams.

Viešbučio „Via Baltica“ paslaugos produktas – tai viskas, kas gali tenkinti vartotojų norus ir poreikius, kas gali būti siūloma rinkoje pirkėjų dėmesiui, pirkimui, vartojimui ar naudojimui.

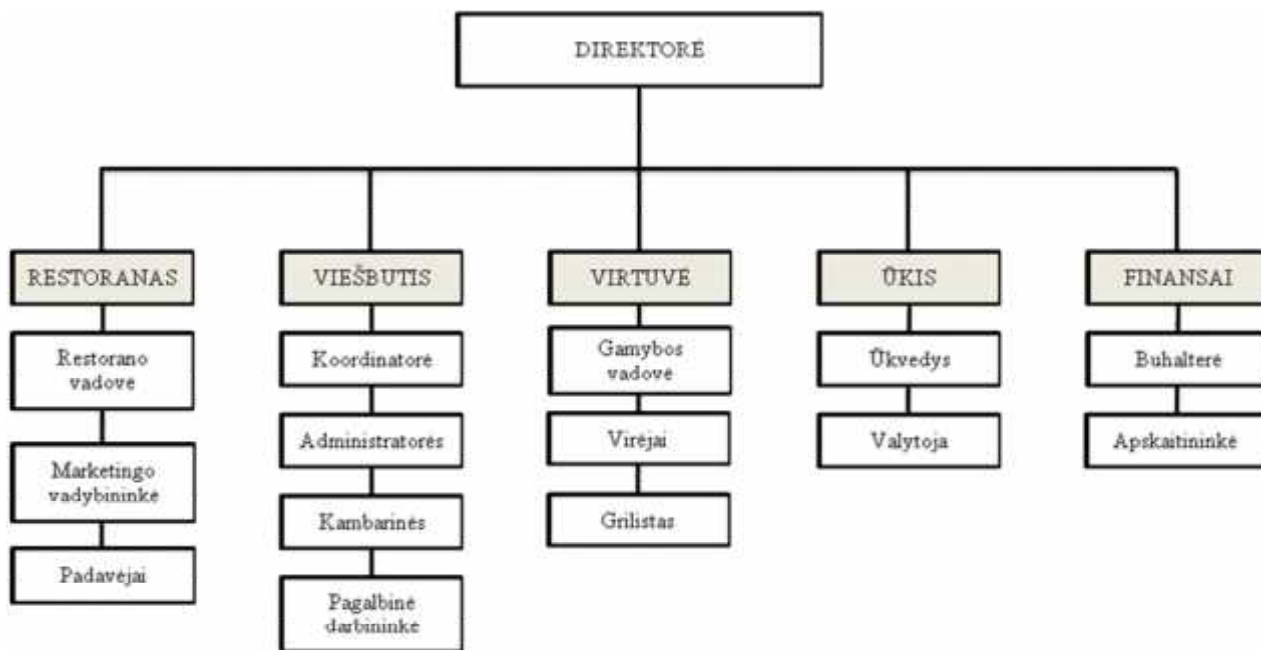
Esminis viešbučio produktas yra apgyvendinimo, maitinimo ir konferencijų rengimo paslaugos, t.y. viešbučio „Via Baltica“ kambariai, restoranas ir konferencijų salė (talpinanti iki 200 svečių), kas teikia esminę naudą vartotojams.

Išplėstas produktas – tai, kas teikia papildomą naudą vartotojui. Čia galėtume priskirti tokius papildomus patogumus:

- greitojo maisto linija (d.d. 12.00 – 15.00 val.);
- maistas, gėrimai išsinešimui;
- pokylių salės;
- renginių organizavimas;
- gėrimų parduotuvė;
- saugoma automobilių aikštelė;
- pirtis su baseinu;
- kempingas su išplėtota infrastruktūra;
- viešieji dušai;
- antikvarinio automobilio nuoma;
- galimybė naudotis internetu;
- seifas.

Viešbučio „Via Baltica“ personalas. Personalas yra itin svarbus aspektas vykdant viešbučio veiklą. Tvarkingas ir geranoriškai nusiteikęs personalas klientui sukelia pasitikėjimą ir jaukumo jausmą. Šiuo metu viešbutyje – restorane dirba 24 darbuotojai. Viešbutyje dirbantys darbuotojai yra atsakingi už skirtingas veiklos sritis, jų darbą būtina koordinuoti. Kiekvienas darbuotojas privalo žinoti savo pareigas, jausti atsakomybę bei suprasti, kad nuo jo darbo priklauso ir kitų darbuotojų rezultatai. Pateiktoje scheme (1 pav.) matoma, jog visi darbuotojai yra pavaldūs viešbučio direktorei, kuri kontroliuoja ir prižiūri visų viešbučio padalinių vykdomą veiklą, nusižengimus ir visų svarbiausia darbo kokybę. Ji valdo visus skyrius, todėl galima teigti, kad

viešbutyje – restorane “Via Baltica” yra hierarchinė struktūra. (1 pav.) Ji pasižymi tuo, kad vadovas yra vienas ir aprėpia visas valdomas sritis. Jam vienam pavaldūs administracija ir visi darbuotojai. Šią struktūrą galima naudoti nedidelyje įmonėje, kai vienas žmogus dar sugeba atlikti visas vadybos funkcijas.



1 pav. Darbuotojų pareigybių schema

Viešbučio „Via Baltica“ registratūros darbuotojai yra atsakingi už kambarių pardavimą, rinkodarą, rezervavimą, apmokėjimą už sąskaitas tiekėjams, sąskaitų pateikimą svečiams, kanceliarinių prekių bei higieninių priemonių užsakymą, pinigų priėmimą. Registratūra – tai visame viešbutyje labiausiai matomas skyrius. Nuo jo veiklos priklauso svečių nuomonė apie viešbutį. Pagrindinis šio skyriaus uždavinys – gauti pinigus už suteiktas paslaugas, rūpintis, kad svečias viešbutyje jaustųsi saugiai ir būtų patenkintas teikiamų paslaugų kokybe. Šio skyriaus darbuotojai turi glaudžiai bendradarbiauti su virtuvės ir restorano padaliniu, taip pat su kambarių priežiūros skyriumi. Šiame skyriuje dirba viešbučio kordinatorė, administratorės.

Finansų skyrius tvarko finansinę apskaitą, atsako už pinigų priėmimą, mokėjimus pavedimu, žiniaraščių tvarkymą, finansines ataskaitas, auditą, atlieka restorano apskaitą. Dėl finansinių bei statistinių duomenų šis poskyris yra glaudžiai susijęs su viešbučio registratūra. Šiame skyriuje dirba buhalterė ir apskaitininkė.

Ūkio tarnybos skyrius (ūkvedys, kambarinės, bendrų patalpų valytoja) yra atsakingi už viešbučio tvarką ir švarą, taip ir visą ūkį (elektrą, šilumą, remontus), prižiūrėti, jog visi įrenginiai dirbtų sklandžiai, tvarkyti įvairius gedimus.

Viešbučio ir restorano saugumą užtikrina išskviečiama apsaugos tarnyba. Taip pat saugumui užtikrinti, yra įmontuotos vaizdo kameros, kurios stebi viešbučio teritoriją lauke (stovėjimo aikštelėje) bei viduje (viešbučio registratūroje).

Viešbutis negali sėkmingai dirbti, jei nėra tinkamai valdomas. Svarbiausia direktoriaus pareiga – sukurti teigiamą viešbučio įvaizdį. Direktorius sprendžia visus iškilusius klausimus, konfliktines situacijas, kainų, darbo valandų klausimus, reklamos ir kitus reikalus. Siekiant užtikrinti klientų lojalumą ir gerus atsiliepimus apie viešbutį turi vyrauti svetingumo atmosfera, todėl labai svarbu darbuotojus nuolat mokyti, kad teikiamos paslaugos būtų nepriekaištingos.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Viešbutis – restoranas „Via Baltica“ savo veiklą pradėjo neseniai. Dar tik formuojamas lojalus kolektyvas, pastebima didelė darbuotojų kaita. Kaip buvo analizuota prieš tai buvusiuose šio darbo skyriuose, lojalus darbuotojas yra didžiausias įmonės turtas. Tyrimų šiuo klausimu minėtame viešbutyje nebuvo vykdyta, todėl viešbučio – restorano vadovybei svarbu įvertinti koks jų įmonės darbuotojų lojalumas, kokios priemonės padėtų padidinti darbuotojų lojalumą ir sumažinti jų kaitą. Todėl buvo atlikta darbuotojų anketinė apklausa ir interviu su viešbučio - restorano direktore.

Interviu tyrimo rezultatai. Pirmas tyrimo etapas – struktūrizuotas – tiriamasis interviu su laisvai formuluojamais atsakymais su tiriamojo viešbučio – restorano direktore. Ji noriai ir išsamiai atsakinėjo į klausimus. Pokalbio pradžioje buvo aptarta darbuotojų lojalumo svarba įmonei, pateikta keletas pavyzdžių iš analizuotos literatūros apie darbuotojų lojalumo moralinę ir materialinę naudą. Respondentė pabrėžė, kad jų įmonei ypač aktualus šis klausimas, kad nuolatinė darbuotojų kaita išvargino ir pačius dirbančiuosius, ir klientus. Toliau buvo pateikiami iš anksto paruošti klausimai.

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonės vadovybė vertina savo įmonės darbuotojus. Remiantis atsakymu matoma, kad nėra vieningo atsakymo tinkančio visiems darbuotojams „... vienus vertinu visu šimtu procentų, kitų ne...“. Taip pat respondentė paminėjo, kad ypač sunku vertinti žmogų kaip darbuotoją, dirbantį tik pirmą mėnesį, o tie darbuotojai, kurie dirba seniai, kai kurie nuo viešbučio restorano įkūrimo, yra tikrai patikimi ir vertinami. Nors respondentė pastebėjo, kad nemalonų siurprizą yra padarę ir seniau įmonėje dirbantys, paminėjo alkoholio problemas, neatsakingą požiūrį į darbą, „...viena darbuotoja, visada atrodė tvarkinga ir pavyzdinga, ėmė ir neatėjo į darbą nieko nepranešusi vieną kartą, po kelių dienų – kitą kartą – ir kaip galima tada pasitikėti...“. Kadangi šioje įmonėje vyksta nuolatinė darbuotojų kaita, direktorės atsakymas, apie tai, kad papildomai skatinti nėra numachiusi vos pradėjusį dirbti darbuotoją paaiškina, kodėl anketoje darbuotojai mini, kad didesnė jų dalis niekada nėra skatinti.

Kadangi šioje įmonėje vyksta nuolatinė darbuotojų kaita, direktorės atsakymas, apie tai, kad papildomai skatinti nėra numachiusi vos pradėjusį dirbti darbuotoją paaiškina, kodėl anketoje darbuotojai mini, kad didesnė jų dalis niekada nėra skatinti.

Į antrą klausimą ar įmonėje yra skatinami darbuotojai (premijomis, priedais, lengvatinėmis sąlygomis, organizuojamomis šventėmis) respondentė atsakė, kad pirmaisiais viešbučio – restorano gyvavimo metais nieko nebuvo vykdoma, nes pati veikla buvo visai nauja, niekas nežinoma, nes patys savininkai turi techninį išsilavinimą, inžinieriaus specialybę ir viešbučių – restoranų verslas buvo visai nesuprantamas, bet dabar pamažu stengiamasi šią situaciją keisti. Kaip pavyzdį nurodė tai, kad susiformavusiam virtuvės personalui kartas nuo karto dovanojami bilietai į muzikinį teatrą. Respondentė pabrėžia „...jei žmogui paduosi tuos 50 litų, tai dar

neteisingai supras, kad mažai, išleis ir viskas, o čia darbuotojos dėkoja, kad padovanojo šventę, išėjimą iš namų, nes patiems taip sunku išsiruošti...“. Taip pat paskutiniaisiais metais per Šv.Kalėdų šventes darbuotojams buvo paruošti lauknešėliai, kuriuose buvo žąsys, vynos, saldainiai. Dėl skatinimo priedais, premijomis ir kt. materialiniais dalykais respondentė sakė „...jau priimant į darbą pasakau, kad palaukiam pirmą mėnesį, pažiūrime kaip seksis, kaip pramoksi, kaip apsiprasi, o tada galvosim ir apie algos didinimą ar priedus, bet dauguma, ypač jaunų žmonių nori visko čia ir dabar, keičia darbovietes nieko negalvodami. Iš dalies aš juos suprantu, jiems dar reikia daug ką išbandyti, todėl jie padirba čia, pasimoko čia, išvažiuoja į užsienį, vėl grįžta, būna, kad vėl į darbą prašosi...“. Taip pat respondentė pridūrė, kad mokytis ir kelti kvalifikaciją, ypač padavėjų, visai netikslinga, „...buvo tokių planų, susiradau kas moko, kad vestų kursus, kad įgautų įgūdžių, patirties, bet tuo viskas ir baigėsi...“ ir artimiausiu metu nesiruošia to daryti, nes „... neapsimoka mokytis, investuoti į juos, nes po mėnesio ar kelių jų čia nebus...“. Taip pat respondentė prisiminė, kad dėl kvalifikacijos kėlimo ir naujovių diegimo buvo suorganizavusi kelionę į pasaulinę restoranų ir maisto gaminių parodą, kuri vyko Vokietijoje, bet pažymi, kad „... beliko tik man paspausti ir užsakyti bilietus ir restorano gamybos vadovė išsigando, kur aš čia viena važiuosiu, tiek to...“.

Trečias klausimas buvo suformuluotas taip: „Kaip manote ar jūsų įmonės darbuotojai lojalūs savo įmonei?“, respondentė suabejojo „...na nežinau, sunku pasakyti, gal keli...“.

Ketvirtas klausimas buvo: „Kaip manote, kokios priemonės padidintų jūsų įmonės darbuotojų lojalumą?“ (Komfortiška, patogi darbo aplinka, draugiškas kolektyvas, geri santykiai su vadovu, adekvatesnis ir teisingesnis veiklos vertinimas, mokymosi ir tobulėjimo sąlygos, galimybė kilti karjeros laiptais, didesnis atlyginimas, įvairūs skatinimai, socialinės garantijos, nepiniginės naudos, jei darbo rezultatai ir kokybė darytų įtaką darbo užmokesčiui.)

Apie kelias iš išvardytų priemonių respondentė išdėstė savo nuomonę. Ji įsitikinusi, kad darbuotojai turi patogias darbo sąlygas, įrengtas viešbučio administratorių atskiras kambarius su atskiru dušu ir tualetu, kitiems darbuotojams atskiros rūbinės, dušai. Taip pat buvo akcentuota, kad kolektyvas tikrai draugiškas, stengiasi vieni kitiems padėti, kad problemas sprendžia taikiai be barnių, o jei jau kyla konfliktinė situacija „... aš jau matau, kad kažkas nebegeirai, einu, klausiu, aiškinuosi, kol išsikalba ir nurimsta, aš kaip kokia nuodėmklausė būnu...“. Dėl galimybės kilti karjeros laiptais, respondentės nuomone, situacija yra sudėtinga „...kolektyvas nedidelis, pozicijų mažai, todėl automatiškai nėra kur tą karjerą daryti, čia labiau tinka didelėms kompanijoms, stambiems viešbučių tinklams, kurie atsiradus laisvai darbo vietai, renkasi iš savų jau dirbančių darbuotojų...“.

Aptariant piniginius priedus ir skatinimus respondentė paminėjo, kad veikia šiokia tokia sistema, kai viešbučio koordinatorė gauna procentą prie algos už surastus naujus konferencijų

klientus. Taip pat paminėjo, kad buvo tokia sistema taikoma ir restorano vadovei už banketų, furšetų ir kt. restorano užsakymus, bet restoranui ši sistema nepasiteisino, nes anot respondentės „...labai pasidarė sunku atskirti ar žmogus pats kreipėsi ir ieškojo kur savo šventę surengti ir atšvęsti, ar buvo surastas, pakviestas, nes daug yra žmonių, kurie patys suranda, domisi, kreipiasi ir tada lieka tik vykdyti užsakymą, o gauti už tai papildomą priedą – netikslinga...“.

Buvo užduotas klausimas, ar atlyginimo didinimas skatina darbuotojų lojalumą, atsakymas buvo „...atlyginimo padidinimas veikia tik kokią mėnesį ar du, tada darbuotojas kažkaip greitai pamiršta, jam atrodo, kad taip ir turėtų būti ir vėl būna nepatenkintas, atlyginimo pakėlimas yra labai laikinas skatinimo būdas...“.

Paskutinis pateiktas klausimas buvo – „Galbūt turite kokių dar minčių, kaip būtų įmanoma padidinti darbuotojų lojalumą jūsų įmonėje?“ Direktorė pabrėžė, kad ji tikrai supranta, kad reikalinga skatinti ir galėtų tai daryti „...tikrai negaila skatinti įvairiais būdais, bet reikia turėti už ką skatinti, jei matai, kad žmogus tikrai nuoširdžiai dirba kaip sau, stengiasi, tikrai norisi tokį žmogų skatinti, bet kartais nėra ką ir už kokius nuopelnus skatinti...“.

Anketinio tyrimo rezultatai. Pirmame anketinės apklausos klausime buvo siekiama sužinoti dirbančiųjų nuomonę apie darbovietę. Klausimas išskaidytas į 12 teiginių. Tikslūs atsakymų pasiskirstymai pateikti 2 lentelėje. Išanalizavus atsakymus, paaiškėja, kad darbuotojai mano, jog dirbdami įdeda daugiau pastangų negu iš jų tikimasi. Taip mano 13 iš 21 apklaustųjų, su šiuo teiginiu nesutiko – 3, negalėjo pasakyti – 5 respondentai. 8 apklaustieji savo pažįstamiems pristato savo darbovietę, kaip puikią darbo vietą, į šį klausimą negalėjo atsakyti – 9, su teiginiu nesutiko – 4. Su teiginiu, kad viešbučiui – restoranui „Via Baltica“ jaučia mažai lojalumo nesutiko – 12 apklaustųjų, sutiko – 2, negalėjo pasakyti – 7.

10 apklaustųjų didžiuojasi teigdami kitiems, kad yra „Via Baltica“ viešbučio – restorano organizacijos dalis, negali pasakyti – 8 apklaustieji, nesididžiuoja – 3. Kad darbuotojų lojalumas nepakankamas šioje darbovietėje atsiskleidžia su kitu klausimu – paaiškėja, kad didžioji dauguma apklaustųjų, net 14 iš 21, būtų nieko prieš dirbti kitoje darbovietėje, 4 nežino atsakymo, o tik 3 darbuotojai tokiu pasiūlymu nesidomėtų. Džiaugiasi, kad pasirinko „Via Baltica“ viešbutį – restoraną, o ne kitas darbovietes – 6 respondentai, 13 – negali atsakyti, 6 – nesutinka su šiuo teiginiu. Manančiųjų, kad viešbutyje – restorane „Via Baltica“ nebus naudinga dirbti ilgalaikėje perspektyvoje yra – 3, 9 respondentai – nesutinka ir 9 – negali pasakyti. Iš šio atsakymo galima daryti prielaidą, kad ši darbovietė jaunų žmonių pasirinkta norint įgauti darbinės patirties, kuri bus naudinga tolimesnėje jų darbinėje veikloje. Su organizacijos nuostatomis, susijusiomis su įmonės personalu sutinka 5 apklaustieji, 2 respondentai nesutinka, 14 – neturi nuomonės. Daugiau negu pusei apklaustųjų rūpi tolimesnis viešbučio – restorano „Via Baltica“ vystymasis – tai patvirtino 12

respondentų, nerūpi – 5, negali pasakyti – 4. Kad sprendimas dirbti šioje darbovietėje buvo klaida, mano tik 2 apklaustieji, su tuo nesutinka – 11, 8 – negali pasakyti. Iš kito atsakymo galima spręsti ir apie teigiamus dalykus, kurie didintų darbuotojų lojalumą. Net 15 apklaustųjų sutinka, kad viešbutis – restoranas „Via Baltica“ suteikia galimybes derinti asmenines veiklas (studijas, atostogas, laisvalaikį ir pan.), negali pasakyti – 6, nesutinkančių – nėra. Svarbu pažymėti, kad išnagrinėjus įvairią medžiagą apie darbuotojų lojalumą lankstus darbo laikas, darbdavio leidimas derinti ir kitas veiklas su darbu yra svarbus veiksnys siekiant darbuotojų pasitenkinimo, tuo pačiu ir ugdant jų lojalumą. Remiantis apklausos duomenimis, savo darbe jaučiasi vertinami 8 iš 21 respondento, nesijaučia – 2, negali pasakyti – 11 apklaustųjų.

Apibendrinant dirbančiųjų nuomonę apie darbovietę galima teigti, kad daugiausia darbuotojų mano įdedantys daugiau pastangų negu iš jų tikimasi, dauguma nežinojo ar pristatyti savo įmonę kaip puikią darbo vietą, bet kartu dauguma ir didžiavosi pristatydami kitiems kur dirba, nors dauguma apklaustųjų teigė jaučiantys savo įmonei lojalumą, bet didžioji dauguma (14 iš 21) būtų nieko prieš dirbti kitoje organizacijoje, jei darbo pabūdis būtų panašus, dauguma negali pasakyti ar džiaugiasi, kad pasirinko būtent šią įmonę, dauguma sutinka, kad šis darbas bus naudingas ilgalaikėje perspektyvoje, sutinka su pagrindinėmis nuostatomis susijusiomis su personalu net 14 iš 21 apklaustųjų, daugumai rūpi tolimesnis įmonės vystymasis, dauguma apklaustųjų nesutinka, kad čia įsidarbinti buvo klaida, didžioji dauguma teigia, kad įmonė suteikia galimybę derinti asmenines veiklas, dauguma apklaustųjų negali pasakyti, kad jaučiasi vertinami savo darbe. Tokius prieštaringsus darbuotojų atsakymus gali lemti ir tai, kad didesnė dalis darbuotojų, dirbdami šioje įmonėje, nekelia klausimų apie savo lojalumą savo darbovietai, bet tai nereiškia, kad jie būtų lojalūs, jei gautų konkretų pasiūlymą iš kitos, panašią veiklą vykdančios įmonės.

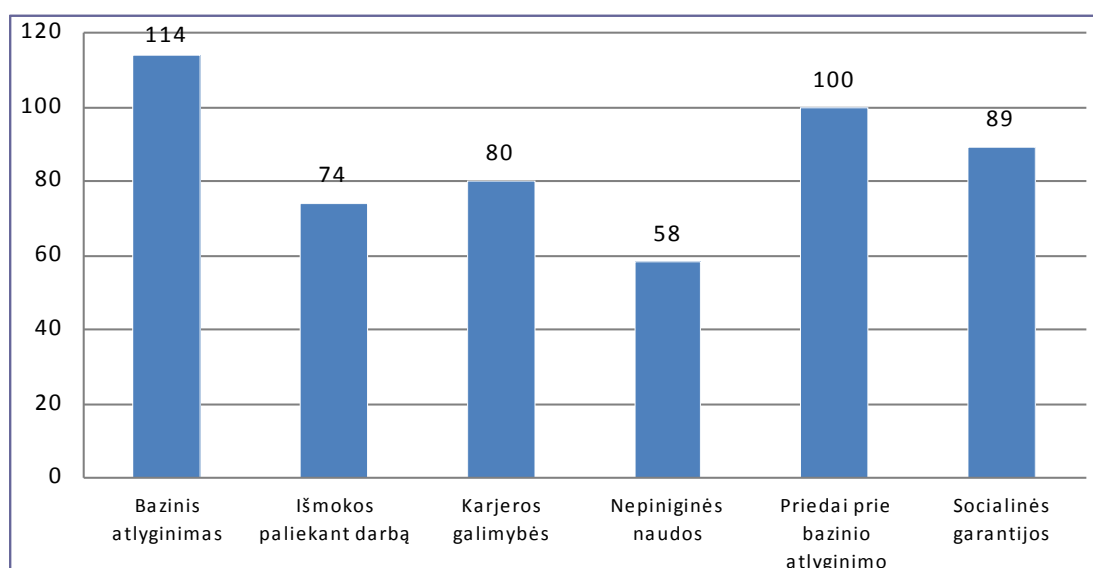
1 lentelė. Darbuotojų nuomonės apie darbovietę pasiskirstymas

	Sutinku	Negaliu pasakyti	Nesutinku
Dirbdamas(-a) įdedu daugiau pastangų negu iš manęs tikimasi siekiant, kad „Via Baltica“ viešbutis – restoranas dirbtų sėkmingai.	13	5	3
Kalbėdamas(-a) su savo pažįstamais apie „Via Baltica“ viešbutį – restoraną, pristatau įmonę kaip puikią darbo vietą.	8	9	4
„Via Baltica“ viešbučiui – restoranui jaučiu labai mažai lojalumo.	2	7	12
Didžiuojusi teigdamas (-a) kitiems, kad esu „Via Baltica“ viešbučio – restorano organizacijos dalis.	10	8	3
Būčiau nieko prieš dirbti kitoje organizacijoje, jei tik darbo pobūdis būtų panašus.	14	4	3

Aš labai džiaugiuosi kad pasirinkau „Via Baltica“ viešbutį – restoraną, o ne kitas darbovietes, kurias svarščiau prieš pradėdamas(-a) čia dirbti.	6	13	2
Manau, kad dirbti „Via Baltica“ viešbutyje – restorane man nebus naudinga ilgalaikėje perspektyvoje.	3	9	9
Dažnai man būna sunku sutikti su svarbiomis „Via Baltica“ viešbučio – restorano nuostatomis susijusiomis su įmonės personalu.	2	14	5
Man labai rūpi tolimesnis „Via Baltica“ viešbučio – restorano vystymasis.	12	4	5
Mano sprendimas dirbti „Via Baltica“ viešbutyje – restorane buvo klaida.	2	8	11
„Via Baltica“ viešbutis – restoranas man suteikia visas galimybes derinti mano asmenines veiklas (studijas, atostogas, laisvalaikį ir pan.) su darbu.	15	6	
Jaučiuosi „Via Baltica“ viešbutyje – restorane vertinamas kaip darbuotojas.	8	11	2

Kitame klausime reikėjo suranguoti atlyginimų sistemos dalis nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios. (Minimali surinktų balų suma vienam atsakymui galėjo būti – 21, maksimali – 147). Respondentų atsakymai pasiskirtę tokia tvarka:

1. Bazinis atlyginimas;
2. Priedai prie bazinio atlyginimo;
3. Socialinės garantijos;
4. Karjeros galimybės;
5. Išmokos paliekant darbą;
6. Nepiniginės naudos.



2 pav. Atlyginimų sistemos dalies surangavimas

Anketoje buvo pateiktas klausimas ar darbovietė taiko kokias nors lojalumo programas „taip“ atsakė – 12 iš 21 respondento, neigiamai atsakė – 9. Daugiau negu pusė respondentų sutiko, kad darbovietė taiko vienokią ar kitokią lojalumo programą, bet nemaža dalis apklaustųjų (9 respondentai) teigė, kad įmonė netaiko jokių lojalumo priemonių. Iš šių atsakymų galima daryti prielaidą, kad įmonė taiko lojalumo skatinimo priemones ne visiems, o tik kai kuriems darbuotojams. Esant tokiai situacijai, niekaip neskatinami darbuotojai gali jaustis dar blogiau, matydami, kad jų kolegos yra vienokiu ar kitokiu būdu skatinami, tai gali formuoti dar didesnį nepasitenkinimą, o tuo pačiu ir dar labiau mažinti darbuotojų lojalumą.

Į klausimą kaip vertinate įmonės mikroklimatą buvo gauti du aukščiausi balai – 10, mažiausias – 5 balai iš 10 galimų, daugiausia atsakymų 7 iš 21, buvo 8. Atsakymų vidurkis – 7,76. Galima teigti, kad vidinis mikroklimatas įmonėje yra geras, o tai taip pat skatina darbo našumą ir darbuotojų lojalumą.

Į klausimą kaip vertinate vadovų elgesį su darbuotojais atsakymai pasiskirstė įvairiai, buvo keletas respondentų, kurie įvertino tik 3 balais iš dešimties, keletas ir labai gerų atsakymų – 9, vienas respondentas davė ir aukščiausią balą – 10. Atsakymų vidurkis – 6,48. Taigi, vadovų elgesys įvertintas vidutiniškai, į tai reikėtų atsižvelgti stengiantis suburti lojalų kolektyvą ir taikant įvairias vadybines priemones.

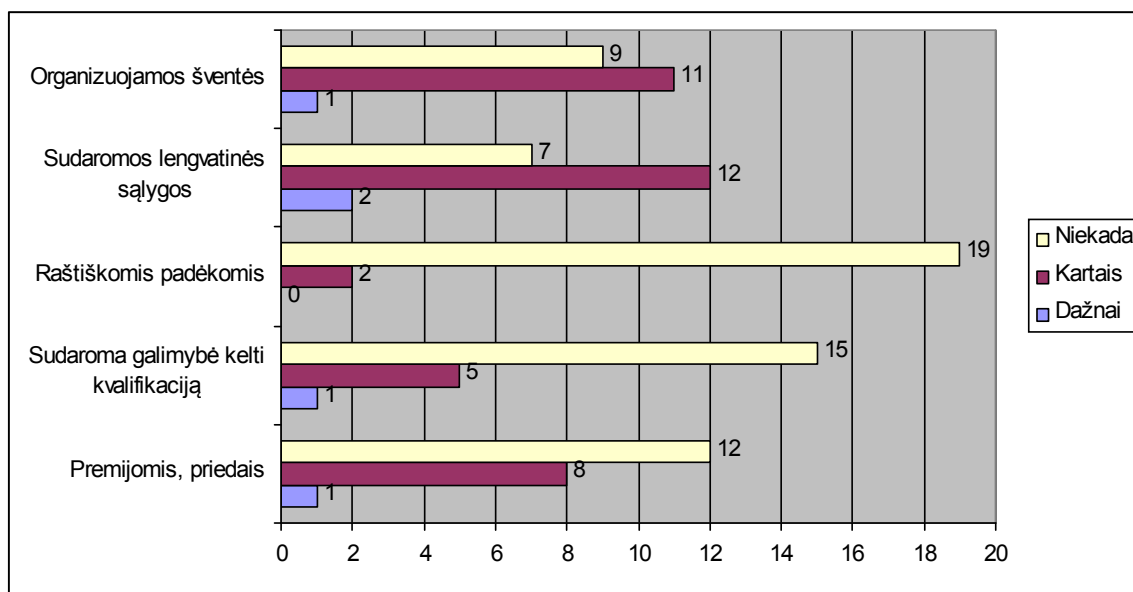
Anketoje taip pat buvo pateiktas klausimas apie darbuotojų įvairių skatinimų dažnumą. Premijomis, priedais niekada neskatinanti daugiau negu pusę apklaustųjų – 12 iš 21, kartais skatinanti – 8, dažnai skatinamas tik vienas respondentas. Į šį skatinimo būdą reikėtų atkreipti dėmesį viešbučio – restorano sąvininkams ir vadovybei, atsižvelgiant, kad materialinis paskatinimas, įvairūs priedai – vienas svarbiausių darbuotojų skatinimo ir lojalumo didinimo veiksnių.

Iš kito klausimo sužinome, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, dėl ko darbuotojas pereitų į kitą darbą, tai galimybė kelti kvalifikaciją. Šiame atsakyme paaiškėja, kad daugumai darbuotojų niekada nesudaroma galimybė kelti kvalifikacijos – net 15 iš apklaustųjų, kartais tokia galimybė sudaroma – penkiems respondentams, dažnai tik vienam.

Svarbu paminėti, kad ne tik įvairūs materialiniai paskatinimai didina darbuotojų lojalumą, bet yra daugybė nematerialinių paskatinimų, kurie taip pat prisidėtų prie geros atmosferos darbe ir tuo pačiu darbuotojų lojalumo didinimo. Pavyzdžiui, viena iš tokių priemonių raštiškos padėkos. Vyresnio amžiaus žmonėms raštiškos padėkos asocijuojasi su padėkos raštais, su garbės lentomis, kurios buvo vos ne kiekvienoje didesnėje darbovietėje sovietiniais metais, šiandieninėje visuomenėje, kai žmonės yra neatskiriami nuo kompiuterių, interneto, elektroninio pašto, viena iš raštiškų padėkų formų galėtų būti bendras laiškas skirtas matyti visiems, kuriame darbuotojui yra padėkojama už gerai atliktą darbą, jis yra pagiriamas, įvertinamas. Viešbutyje – restorane „Via

Baltica” raštiškomis padėkomis yra paskatinti tik du apklaustieji, niekada neskatinami – 19 respondentų. Kitas iš nematerialiųjų paskatinimų, kuris įmonei daug nekainuoja, o darbuotojui gali būti puiki skatinimo ir lojalumo didinimo priemonė – įvairių lengvatinių sąlygų sudarymas. Tai galėtų būti lankstesnis darbo laikas, reikalui esant, išleidimas tvarkyti asmeninių reikalų ir kt. 12 respondentų pritarė, kad kartais jiems sudaromos lengvatinės sąlygos, dažnai sudaromos lengvatinės sąlygos – 2 respondentams, niekada – 7. Įvairios suorganizuotos darbovietėje šventės skatina gerą atmosferą kolektyve, draugiškus santykius su vadovybe, darbuotojai gali atsipalaiduoti, pabendrauti neformalioje aplinkoje. Kad šventės organizuojamos kartais pareiškė – 11 respondentų, kad šventės organizuojamos dažnai pritarė vienas apklaustasis, kad niekada – 9 apklaustieji.

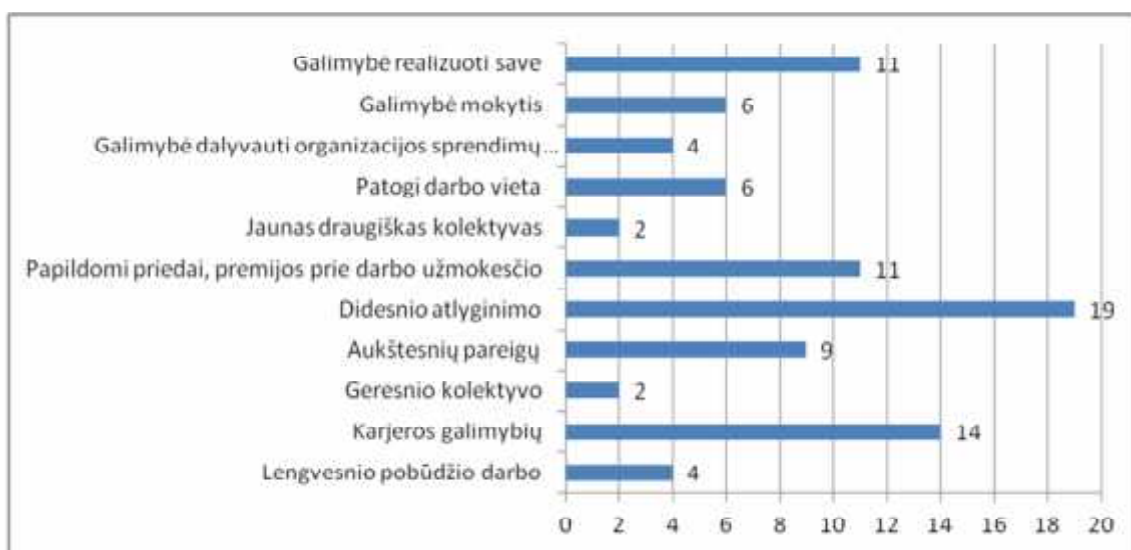
Apibendrinant 6 anketos klausimą, kurio atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3 paveiksle, galima teigti, kad dauguma darbuotojų niekada nėra skatinami premijomis, niekada nesudaroma galimybė kelti kvalifikaciją, niekada neskatinami raštiškomis padėkomis, bet dauguma respondentų pritarė, kad kartais sudaromos lengvatinės sąlygos ir organizuojamos šventės.



3 pav. Darbuotojų skatinimo dažnumas

I klausimą „Kokios priežastys Jus paskatintų rinktis kitą darbo vietą?“ populiariausi atsakymai buvo – “didesnis atlyginimas”, jį paminėjo net 19 respondentų iš 21. Antras pagal populiarumą atsakymas – “karjeros galimybės“, jį paminėjo 14 apklaustųjų, papildomi priedai ir galimybė realizuoti save atsidūrė trečioje vietoje. Tik du kartus buvo paminėta, kad pasirinktą kitą darbą dėl geresnio kolektyvo. Konkretūs šio klausimo atsakymų pasiskirstymai pateikti 5 pav. Iš anketose nurodytų atsakymų galima spręsti, ko darbuotojams labiausiai reikia, ko jie ieškotų kitose darbovietėse, t.y. svarbiausia didesnis atlyginimas, nes dauguma šioje įmonėje dirbančiųjų gauna

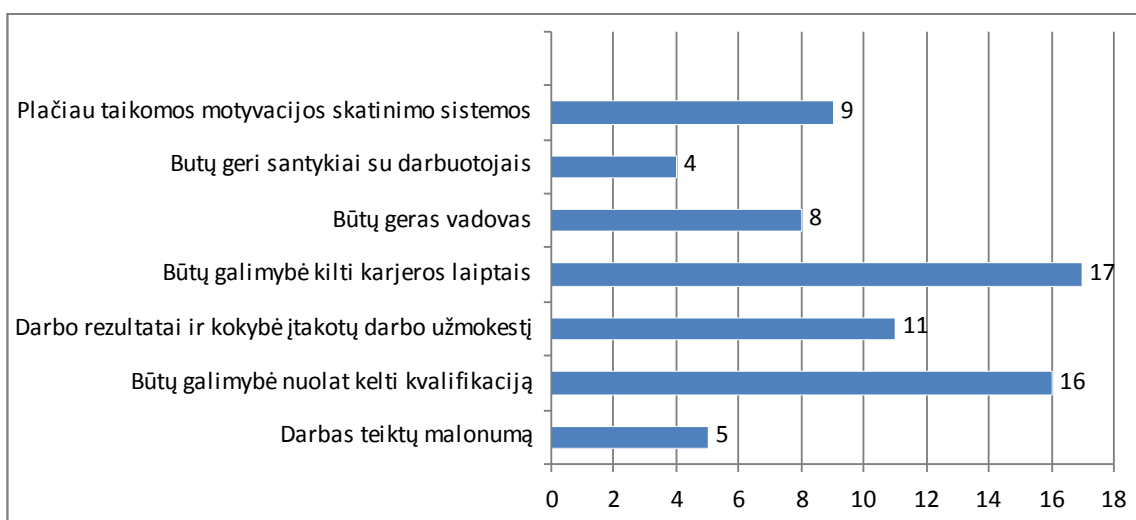
minimalų atlyginimą. Kol darbuotojas jauno amžiaus, (šiam viešbutyje – restorane darbuotojų iki 25 metų didžioji dauguma), kol neturi darbo patirties, jos siekia įgyti, tai sutinka dirbti už minimalų atlyginimą, darbuotojui įgaunant daugiau darbo patirties ir žinių, taip pat ir esant vyresniam amžiui, kai reikia kurti šeimą, išlaikyti vaikus poreikiai didėja, todėl materialinis pagrindas yra itin svarbus veiksnys, todėl darbuotojas negali atsidėti pilnai darbui, savo organizacijai, jam rūpi ieškoti kitos įmonės, su geresnėmis sąlygomis, didesniu darbo užmokesčiu. Antras pagal dažnumą atsakymas, kad dėl karjeros galimybių rinktųsi kitą darbovietę, parodo tam tikrą grėsmę, nes šioje darbovietėje dirba nedaug darbuotojų, tad pakilti į aukštesnes pareigas paprasčiausiai nėra kur. Matant įmonės organizacinę schemą, galbūt įmonės vadovams reikėtų pagalvoti apie darbuotojų pareigybių pakeitimus. Galbūt iš viešbučio administratorių, kurios yra dabar tame pačiame lymenyje, reikėtų išskirti vyr. administratorę, kuri turėtų daugiau atsakomybės, daugiau pareigų, atitinkamai gautų didesnę atlygį, o pačiai viešbučio direktorei būtų lengviau vadovauti šiai sričiai, nes dalis pareigų ir atsakomybės tektų vyr. administratoriui. Tokį modelį galima pabandyti taikyti ir pagalbiniais darbuotojams, galbūt reikėtų viešbučio kambarines, valytojas, pagalbines darbininkes, ūkvedį apjungti į vieną skyrių ir padaryti vieną darbuotoją vadovaujantį šiai veiklai. Viešbutis – restoranas nėra mažas, o tvarkos ir švaros palaikymas yra itin svarbus šiame versle. Taip pat galima būtų suskirstyti ir dirbančius padavėjus, kurių vienu metu, priklausomai nuo situacijos, dirba ne vienas, taip pat pagalvoti, galbūt tikslinga paskirti pamainos vadovą, kuris savo pamainos metu vadovautų kolektyvui. Viešbutis – restoranas veikia visą parą, visą savaitę, be poilsio dienų, direktorė nėra pajėgi visada būti darbe ir prižiūrėti visą veiklą. Gal šis pakeitimas padėtų palengvinti vadovavimą viešbučiui - restoranui, o patiems darbuotojams būtų paskatinimas siekti aukštesnių pareigų, didesnės atsakomybės, kartu ir didesnio atlygio.



4 pav. Priežastys, kurios paskatintų rinktis kitą darbo vietą.

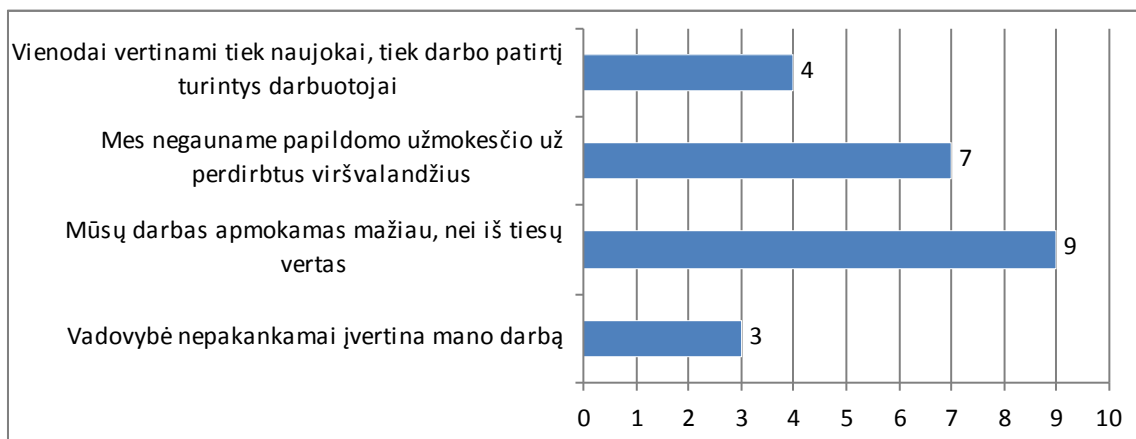
Buvo pateiktas klausimas „Kokios priežastys paskatintų labiau stengtis organizacijos, kurioje dirbate, labui?“ Detalus atsakymų pasiskirstymas į šį klausimą pateiktas 5 pav. Dauguma pasirinko atsakymą – „būtų galimybė kilti karjeros laiptais“, ne mažiau svarbi respondentams pasirodė ir galimybė kelti kvalifikaciją. Atsakymai į šį klausimą dar labiau parodo jaunų darbuotojų norą daryti karjerą, kuris buvo aptartas prieš tai buvusiame klausime.

Kitas aktualus veiksnys, kurį akcentavo darbuotojai tai – noras kelti kvalifikaciją. Kadangi šioje įmonėje dirba daugiausia jauni žmonės, tai galima sieti ir su energingumu, žingeidumu, noru daugiau sužinoti, kelti kvalifikaciją, tobulėti. Šis reiškinys yra sveikintinas ir įmonės vadovybei reikėtų jį skatinti ir investuoti į darbuotojų apmokymus. Tai atneštų naudą ir pačiam darbuotojui, ir organizacijai.



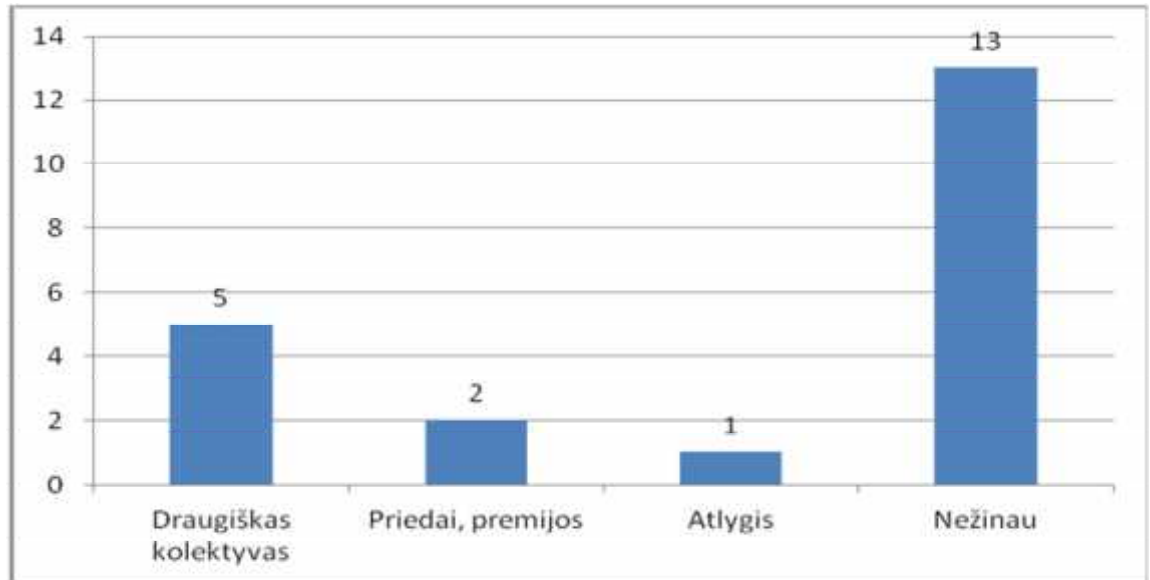
5 pav. Priežastys, kurios paskatintų labiau stengtis įmonės labui.

Kitame klausime pateikiami atsakymai, kas labiausiai netenkina šioje organizacijoje. Kaip matyti 6 pav. dažniausiai pasitaikantis atsakymas susijęs su darbo užmokesčiu. Su darbo apmokėjimu susijęs ir antras pagal svarbumą atsakymas – neapmokėti viršvalandžiai.



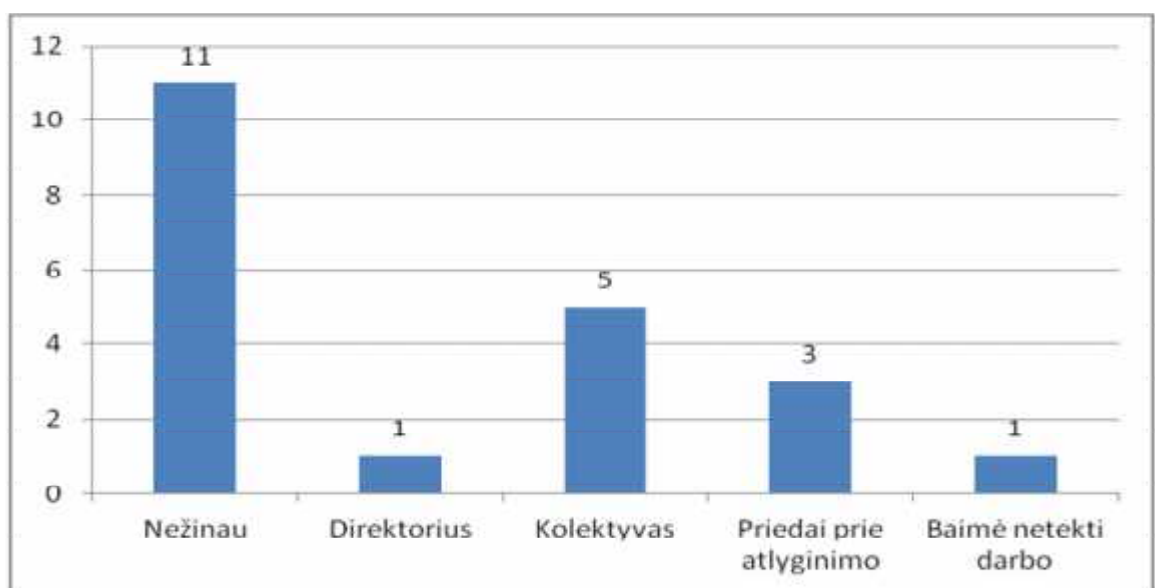
6 pav. Labiausiai netenkinantys veiksniai darbe

Anketoje buvo užduotas atviras klausimas ir buvo paprašyta įvardyti, kas, darbuotojų nuomone, skatina lojalumą šiame darbe. 7 pav. pateikti šio klausimo atsakymai. Nors dažniausiai pasikartojantis atsakymas buvo – „nežinau“, bet nemažai darbuotojų (5 respondentai) atsakė – „kolektyvas“, 3 paminėjo premijas ir priedus prie algos, patį atlyginimą.



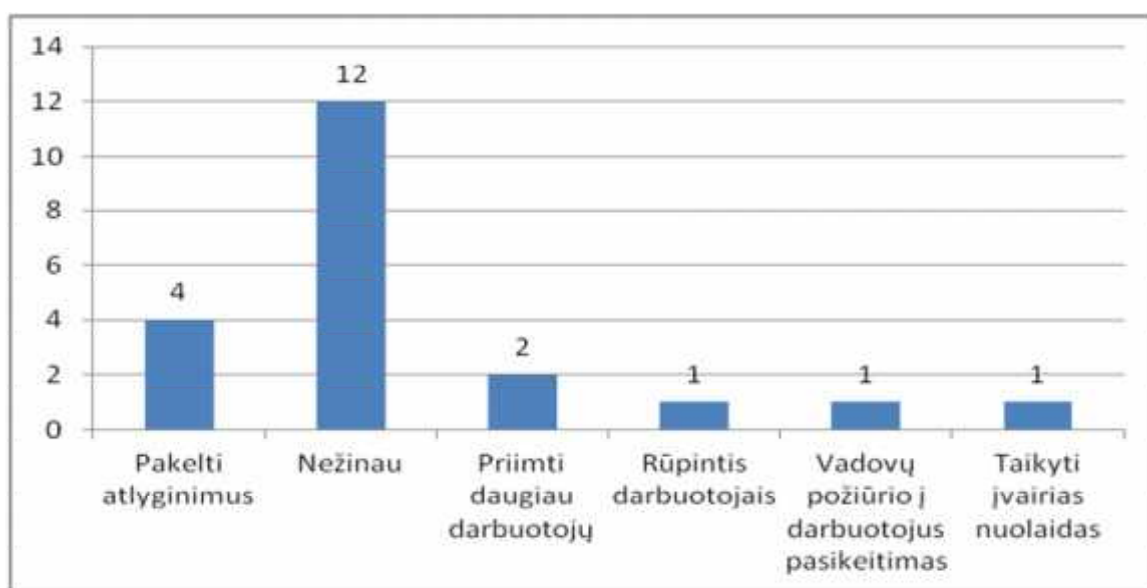
7 pav. Priemonės, labiausiai skatinančios lojalumą

Kitas klausimas buvo taip pat atviras, čia reikėjo įvardyti kas daro daugiausia teigiamos įtakos našumui šiame darbe. Kaip matyti 8 pav. respondentų atsakymai nebuvo labai įvairūs. Į atvirus klausimus, dauguma respondentų atsakė – „nežinau“, dar buvo paminėtas – darbo kolektyvas, priedai prie atlyginimo, keletas respondentų nurodė ir kitokius atsakymus pvz.: „direktorius“ ar „baimė netekti darbo“.



8 pav. Veiksniai, darantys didžiausią įtaką darbo našumui

Ir paskutiniu atviru klausimu buvo siekiama sužinoti kokių minčių, ar pasiūlymų turi patys darbuotojai. Kaip būtų galima didinti jų lojalumą? Dvylika respondentų atsakė nežinantys, daugiausia buvo paminėtas atlyginimų kėlimas, taip pat buvo atsakymas – „priimti daugiau darbuotojų, kad nereikėtų dirbti viršvalandžių“. Kaip praeitame klausime buvo sužinota, vienas iš labiausiai netenkinančių reiškinių šiame darbe – neapmokami viršvalandžiai, todėl darbuotojai neturi motyvacijos juos dirbti. Taip pat buvo paminėtos dar kelios priežastys, kurios didintų darbuotojų lojalumą – rūpinimasis darbuotojais, vadovo požiūrio į darbuotoją pasikeitimas, įvairios nuolaidos (žr. 9 pav.).



9 pav. Priemonės didinančios darbuotojų lojalumą

Apibendrinant atlikto tyrimo duomenis, gautus iš anketinės apklausos ir atlikto interviu, reikia pažymėti, kad darbuotojų pateikti atsakymai apie savo lojalumą darbovietai ir jį lemiančias materialines ir nematerialines sąlygas, buvo pakankamai prieštaringi. Viena vertus, galima teigti, kad dirbantieji šioje įmonėje neišreiškė atviro nelojalumo savo darbdaviui, kita vertus, šie atsakymai neleistų prognozuoti ką rinktųsi šie darbuotojai, jei gautų konkretų pasiūlymą iš kitos įmonės, vykdančios panašią veiklą. Viešbučio – restorano direktorė, minėdama pagrindines priežastis, kodėl netaikomos, arba taikomos labai diferencijuotai, darbuotojų skatinimo priemonės, kurios turėtų didinti darbuotojų lojalumą, įvardijo tiek kiekybines, tiek kokybines priežastis. Ji išreiškė pozityvų savo požiūrį į skaitinimo priemones tikrai kokybiškai dirbantiems darbuotojams. Tik objektyvios aplinkybės, kai darbuotojai keičiasi labai dažnai ir darbuotojai per trumpą laiką nepademonstruoja atitikimo visiems savo pareigybei keliamiems reikalavimams, neleidžia direktorei pritaikyti numatytų, ir kaip rodo jos minimi pavyzdžiai, tikrai originalių ir efektyvių skatinimo priemonių.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad šioje įmonėje, kuri gyvuoja tik ketvirtus metus, dar tik kuriasi pagrindinės darbuotojų skatinimo tradicijos, be to, įmonės darbuotojai daugiausia yra jaunimas, kurį veikia ne tik tiesioginės jo darbdavio taikomos motyvacinės priemonės, bet ir globalūs kontekstai, pavyzdžiui, tokie kaip emigracija ir jos siūlomos galimybės, su kuriomis konkuruoti Lietuvos paslaugų verslas kol kas yra nepajėgus.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus darbuotojų lojalumo teorinę sampratą atskleista, kad lojalumas apibūdinamas kaip geranoriškumas, susitapatinimas, pasiaukojimas, tačiau pagrindiniai komponentai yra atsidavimas ir ištikimybė. Būti lojaliam t.y. ištikimam ir atsidavusiam savo lojalumo objektui yra laisvas, sąmoningas ir racionalus žmogaus pasirinkimas. Darbuotojų lojalumas gali būti apibrėžiamas, kaip žmogaus laisvas pasirinkimas būti ištikimam savo organizacijai, susitapatinimas su įmone, kurioje dirba tikslais, įsitraukimas į įmonės veiklą, stengiantis kuo efektyviau dirbti ir pasiekti kuo geresnių rezultatų įmonės veikloje.

2. Atskleidus darbuotojų lojalumo organizacijai teikiamą naudą teoriniu aspektu teigiame, kad lojalūs darbuotojai teigiamai atstovauja savo įmonę, gerina procesų kokybę, augina savo kompetenciją, tuo tarpu dėl nelojalių darbuotojų įmonė patiria tiek finansinius nuostolius (išėtinės kompensacijos, užmokestis kitiems darbuotojams už papildomą darbą, negautas pajamas, naujo darbuotojo paiešką ir atranką, mokymus, produktyvumo sumažėjimą per naujoko prisitaikymo laiką.) tiek moralinius - menkinamas geras įmonės vardas, prastėja reputacija. Kad to neatsitiktų yra daugybė darbuotojų lojalumo didinimo priemonių. Jas galima būtų išskirti į materialiąsias (atlyginimai, priedai, premijos, įmonių pelno dalis, papildomos išmokos), papildomos (kompanijos mašinos, transporto išlaidų apmokėjimas, maitinimo atlyginimas, nuolaidos įmonės prekėms, išsilavinimo, kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas) Be šių išvardintų priemonių labai svarbūs ir ne materialiniai veiksniai – geri, draugiški santykiai su bendradarbiais, protingas vadovų požiūris, aiškiai suvokiami organizacijos tikslai, pojūtis, kad žmogus vertinamas kaip darbuotojas.

3. Įvertinus darbuotojų lojalumą viešbutyje – restorane „Via Baltica“ matoma, kad:

1. Daugumai darbuotojų rūpi įmonės ateitis, jie nesigaili pasirinkę dirbti šioje įmonėje ir mano, kad patirtis įgyta šioje darbovietėje jiems bus naudinga ateityje.
2. Vertindami įmonės vadovybės pastangas užtikrinti joje dirbančių darbuotojų lojalumą, respondentai mano, kad jos yra nepakankamos. Darbuotojų nepakankamas lojalumas siejamas su jų nuomone, kuri rodo:
 - ✓ darbuotojai nepristato savo įmonės kaip puikios darbo vietos;
 - ✓ mano, kad nėra vertinama jų kvalifikacija;
 - ✓ nėra sudarytos sąlygos šioje įmonėje siekti karjeros;
 - ✓ pasirinktą darbą kitoje įmonėje;
 - ✓ nesijaučia vertinami kaip darbuotojai;
 - ✓ darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų vertas, nemokami priedai, premijos.

3. Viešbučio – restorano „Via Baltica“ vadovybė, pateikdama savo požiūrį į darbuotojus ir jų lojalumo skatinimą, akcentavo, kad įmonėje yra taikomos pavienės darbuotojų motyvavimo priemonės, nes dar tik kuriasi darbuotojų skatinimo tradicijos.

PASIŪLYMAI VIEŠBUČIO – RESTORANO VADOVAMS

1. **Peržiūrėti atlyginimų ir priedų prie algos sistemą, premijų už gerą darbą skyrimą, viršvalandžių apmokėjimą, siekiant, kad materialus atlygis darbuotojams būtų konkurencingas.** Didžioji dauguma apklaustųjų (19 iš 21) įvardijo, kad pakeistų darbovietę dėl didesnio atlyginimo, taip pat priedų prie algos. Iš analizuotos šio tyrimo medžiagos ir kitų įvairių darytų tyrimų matoma, kad teisingas ir motyvuotas darbo užmokestis – svarbiausia darbuotojų lojalumo didinimo priemonė, kartu ir darbuotojų kaitos mažinimas.
2. **Sudaryti sąlygas karjerai.** Matant įmonės organizacinę schemą, vadovams reikėtų pagalvoti apie darbuotojų pareigybių pakeitimus. Galbūt galima iš viešbučio administratorių, kurios yra dabar tame pačiame lygmenyje, išskirti vyr. administratorę, kuri turėtų daugiau atsakomybės, daugiau pareigų, atitinkamai gautų didesnę atlygį, o pačiai viešbučio direktorei būtų lengviau vadovauti šiai sričiai, nes dalis pareigų ir atsakomybės tektų vyr. administratoriui. O direktorė galėtų daugiau dėmesio ir laiko skirti infrastruktūros plėtrai, naujų viešbučio – restorano veiklos krypių paieškai, nes įmonė įkurta strategiškai ir geografiškai itin palankioje vietoje, todėl jų privalumų išnaudojimas tikrai kurtų šios įmonės pridėtinę vertę ir konkurencingumą. Taip pat galima būtų suskirstyti ir dirbančius padavėjus, ūkio dalies dirbančiuosius, kurių vienu metu, priklausomai nuo situacijos, dirba ne vienas, taip pat pagalvoti, galbūt tikslinga paskirti pamainos vadovą, kuris savo pamainos metu vadovautų kolektyvui.
3. **Kelti darbuotojų kvalifikaciją.** Nors interviu metu respondentė paminėjo, kad kelti kvalifikaciją, nėra tikslinga, dėl didelės darbuotojų kaitos, dauguma respondentų atsakė, kad keistų darbovietę, dėl galimybės kelti kvalifikaciją. Reikėtų iš anksto aptarti su darbuotoju kvalifikacijos kėlimo sąlygas, galbūt pasirašyti atitinkamas sutartis, jei darbuotojas norėtų palikti įmonę, kad sumokėtų dalį kvalifikacijos kėlimo ar mokymų išlaidų.
4. **Iki šiol taikytas lojalumo gal skatinimo priemonės taikyti visiems darbuotojams, o ne atskirai jų grupei** (bilietai į teatrą, šventiniai lauknešėliai). Iš atsakymų į anketinės apklausos klausimus ir interviu galima daryti prielaidą, kad įmonė taiko įvairias lojalumo skatinimo priemones ne visiems, o tik kai kuriems darbuotojams. Esant tokiai situacijai, niekaip neskatinami darbuotojai gali jaustis dar blogiau, matant, kad jų kolegos yra vienokiu ar kitokiu būdu skatinami, tai gali formuoti dar didesnę nepasitenkinimą, o tuo pačiu ir dar labiau mažinti darbuotojo lojalumą. Viešbučio – restorano „Via Baltica“ vadovybė, pateikdama savo požiūrį į darbuotojus ir jų lojalumo skatinimą, akcentavo, kad įmonėje yra taikomos pavienės darbuotojų motyvavimo priemonės, nes dar tik kuriasi darbuotojų skatinimo tradicijos.

5. **Skatinti dirbančiųjų iniciatyvą.** Respondentė per interviu minėjo, kad trūksta pačių darbuotojų iniciatyvos. Reikėtų skatinti darbuotojus reikšti savo nuomonę dėl darbo procesų gerinimo, naujovių įdiegimo.
6. **Išnaudoti įvardytus teigiamus reiškinius, didinant darbuotojų lojalumą.** Tai – draugiškas kolektyvas, geros darbo sąlygos, suteikta galimybė derinti darbinę ir asmenines veiklas.
7. **Taikyti darbuotojams nuolaidas** naudojantis viešbučio, restorano, saunos, baseino ir kt. paslaugoms.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas Technologija.
2. Aženeckaitė - Petravičienė, G. (2008). *Darbuotojų lojalumo receptas*. Vakarų ekspresas. Peržiūrėta 2013, balandžio 2, adresu:
<http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienos/darbuotoju-lojalumo-receptas/>.
3. Bennet, H., Durkin, M. (2000). *The effects of organizational change on employee psychological attachment: an exploratory study* // journal of managerial psychology 15.
4. Blasé, J. (1997). *Dimensions of effective school leadership: the teachers perspective*. American Educational Research Journal.
5. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). 4-asis leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
6. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga*. Šiaurės Lietuva.
7. Donskis, L. (2006). *Be pykčio: vienerių metų minčių žemėlapis*. Vilnius: Versus aureus.
8. Donskis, L. (2005). *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* Peržiūrėta 2013, vasario 15, adresu:
<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2005-06-06-leonidas-donskis-ar-lietuva-patiria-lojalumo-krize/28860>.
9. Duska, R. F. (2007). *Contemporary reflections on business ethics*. Peržiūrėta 2013, vasario 5, adresu:
<http://books.google.lt/books?id=dANmdJHsqu0C&pg=PA147&lpg=PA147&dq=john+ladd+loyalty&source=bl&ots=IDa19ThhIX&sig=8GFP5gz5MnadTdi6zr0laLkrDJY&hl=lt&sa=X&ei=aPiAUdvXDceN4ASA2YGADw&ved=0CEQQ6AEwAg#v=snippet&q=duska&f=false>.
10. Dževeckytė, R. (2010). *Darbuotojų lojalumas išaugo*. Peržiūrėta 2013, kovo 4, adresu:
<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=19e79f77-4ae7-4ad2-a246-1a8148510945&RubricID=10000000-0000-0000-0000-111111112224>.
11. Dževeckytė, R. (2011). *Priverstinio lojalumo era baigiasi*. Peržiūrėta 2013, kovo 4, adresu:
<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=22339120&strid=1002&rs=0&ss=1&y=2011%2009%2008>.
12. Girdauskienė, L. (2011). *Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą?* Kauno Technologijos universitetas.
13. Girdziušas, P. (2012). *Galimybė derinti darbą ir šeimą didina darbuotojų lojalumą*. Peržiūrėta 2013, sausio 23, adresu:

- <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=35034079-46c9-4bba-bde1-7acd5b832775&RubricID=10000000-0000-0000-0000-11111112224>.
14. *Grand Dictionnaire Larousse de la Langue Frangaise*, Peržiūrėta 2013, sausio 18, adresu: http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/loyal_loyale_loyaux/47953.
 15. Grecevičius, P. ir kt. (2003). *Turizmas*. (Vadovėlis aukštosioms mokykloms) Kaunas: Kauno kolegijos leidykla.
 16. Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž., Noreikaitė, N. (2011). *Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse. Ekonomika ir vadyba*. Peržiūrėta 2013, balandžio 11, adresu: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0521.pdf>.
 17. Jonikienė, M., Mikulskienė A. (2007). *Viešbučių verslo pagrindai*. Vilnius: Homo Liber.
 18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
 19. Kavaliauskienė, Ž. (2012). *Darbuotojo norminį formalųjį išipareigojimą organizacijai inicijuojantys veiksniai konceptuoliuoju aspektu*. Šiaulių universitetas. Profesinės studijos teorija ir praktika. Peržiūrėta 2013, vasario 12, adresu: <http://pstp.svako.lt/ps09/p069-74.PDF>.
 20. Klupšas, F. (2009). *Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Peržiūrėta 2013, vasario 8, adresu: <http://vadyba.asu.lt/19a/36.pdf>.
 21. Komskienė, D., Švagždienė, B., Benetytė, M. (2009). *Development of Loyalty of Employees in Contemporary Sports Organization*. Socialiniai tyrimai.
 22. Kurutienė, Z. (2006.). *Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu*. 110ISSN 1648-9098 Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
 23. Leonienė, B. (2002). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
 24. Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010). *Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas*. Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Peržiūrėta 2013, balandžio 14, adresu: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-8776.N_1_26.PG_104-114/DS.002.0.01.ARTIC.
 25. Martensen, A., Bisgaard, L., Gronholdt, L.(2004). *Holistinis požiūris į darbuotojo lojalumą. Ką keičia lojalumas? Kaip keičiasi įmonės vertė?*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Verslo santykių valdymas. Nr.1.
 26. Mažeikienė, J. (2012). *Ilgametis įmonės darbuotojas tampa vertybe*. Peržiūrėta 2013, sausio 17, adresu:

- <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=53445840-535f-459f-98da-8181f31ffb91&RubricID=10000000-0000-0000-0000-111111112231>.
27. Mažeikienė, J. (2012). *Lojalūs darbuotojai uždirba daugiau*. Peržiūrėta 2013, vasario 17, adresu:
<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=5216a54f-109d-40bb-9abd-711248906f65&RubricID=10000000-0000-0000-0000-111111112229>.
28. Medlik, S. (1999). *The business hotel*. Great Britain.
29. Meyer, J., Allen, J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Peržiūrėta 2013, balandžio 20, adresu:
30. http://books.google.lt/books?id=jn4VFpFJ2qQC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
31. Miknius, R. (2007). *Viešbučio valdymas*. Vilnius: UAB Kelionių magija.
32. Mileška, A. (2008). *Ką žinote apie darbo rinką, ir ar reikia ja domėtis?*. Peržiūrėta 2013, balandžio 4, adresu:
<http://www.manager.lt/blog/articles/view/ka-zinote-apie-darbo-rinka-ir-ar-reikia-ja-dometis>.
33. Navardauskienė, R. (2007). *Pasidalykime lūkesčiais* (psichologinė sutartis).
34. Nelsonas, B., Ekonomis, P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas. Žemaitijos leidykla.
35. Pečiulienė, L. (2007). *Kiek kainuoja darbuotojų kaita*. Verslo labirintas.
36. Pečiulienė, L. (2007). *Lojalumo prasmė ir vertė*. Verslo labirintas.
37. Pilkauskaitė Valickienė R., Valickas A., Sinkievič B. (2007) *Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje*. Socialinis darbas, mokslo darbai Nr.ISSN 1648-4789.
38. Pusvaškytė, L. (2009). *Verslo organizacijos vidinės komunikacijos poveikis darbuotojų lojalumui*. Peržiūrėta 2013, vasario 3, adresu: <http://www.mediastudies.lt/node/97>.
39. Radzevičiūtė, A. (2012). *Socialiai atsakingas verslas pasiklydęs tarp savokų ir moralės*. Valstybė. Peržiūrėta 2013, kovo 5, adresu:
http://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2012/07/Socialiai_atsakingas_verslas.pdf.
40. Stanišauskienė, V. (2004). *Rengimosi karjerai proceso socioeducaciniai pagrindai*. Kaunas Technologija.
41. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius Technika.
42. Stephen P.Robins, (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. UAB Poligrafija ir informatika.

43. Urbonavičiūtė, A. (2007). *Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas*. Peržiūrėta 2012, balandžio 2, adresu: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=54be0e2e-1de9-43fa-bd4d-672c90b2347f>.
44. Vaitkevičiūtė, V. (1999). *Tarptautinių žodžių žodynas*. T. 1. Vilnius: Žodynas.
45. Večkienė, N., Veršinskienė, R. (2007) *Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos.
46. Veidas.lt (2013). *Darbuotojo ištikimybės rebusas: ką daryti darbdaviui?*. Peržiūrėta 2013, balandžio 22, adresu: <http://www.veidas.lt/darbuotojo-istikimybės-rebusas-ka-daryti-darbdaviui/print/>.
47. Vienažindienė, M. (2011). *Personalio ir darbo proceso vadyba*. Peržiūrėta 2013, sausio 23, adresu: http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=34&ved=0CEAQFjADOB4&url=http%3A%2F%2Fmedia.wix.com%2Fugd%2Fe15643_14a3827fe53c3bccb234f72ab319ec8f.pdf%3Fdn%3D6.%2BPersonalas.pdf&ei=gdJuUY2bGZOP4gSCm4GQBw&usg=AFQjCNHtnzzNvDj2_as3oNtL2D7Dd2_miA&sig2=YXPMScorDfJFApP6ogV-uA&bvm=bv.45368065,d.bGE.
48. Vveinhardt, J., Kotovskienė, J. (2008). *Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose*. Vadyba: 2(13).
49. Žabtorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Peržiūrėta 2013, sausio 18, adresu: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Lietuvos Sporto universiteto, Sportinės rekreacijos ir turizmo programos studentė Daiva Dudėnė atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti darbuotojų lojalumą „Via Baltica“ viešbutyje - restorane. Anketa yra anonimiška, tyrimo metu gauti duomenys bus pateikti apibendrintai, todėl tikiuosi, kad Jūsų atsakymai bus atviri ir nuoširdūs. Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra labai svarbus. Iš anksto dėkoju už Jūsų bendradarbiavimą.

1. Pateikite savo nuomonę apie darbovietę, kurioje dirbate. (Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, pažymėdami varnelę):

	Sutinku	Negaliu pasakyti	Nesutinku
Dirbdamas(-a) įdedu daugiau pastangų negu iš manęs tikimasi siekiant, kad „Via Baltica“ viešbutis – restoranas dirbtų sėkmingai.			
Kalbėdamas(-a) su savo pažįstamais apie „Via Baltica“ viešbutį – restoraną, pristatau įmonę kaip puikią darbo vietą.			
„Via Baltica“ viešbučiui – restoranui jaučiu labai mažai lojalumo.			
Didžiuojuosi teigdamas (-a) kitiems, kad esu „Via Baltica“ viešbučio – restorano organizacijos dalis.			
Būčiau nieko prieš dirbti kitoje organizacijoje, jei tik darbo pobūdis būtų panašus.			
Aš labai džiaugiuosi kad pasirinkau „Via Baltica“ viešbutį – restoraną, o ne kitas darbovietes, kurias svarsčiau prieš pradėdamas(-a) čia dirbti.			
Manau, kad dirbti „Via Baltica“ viešbutyje – restorane man nebus naudinga ilgalaikėje perspektyvoje.			
Dažnai man būna sunku sutikti su svarbiomis „Via Baltica“ viešbučio – restorano nuostatomis susijusiomis su įmonės personalu.			
Man labai rūpi tolimesnis „Via Baltica“ viešbučio – restorano vystymasis.			
Mano sprendimas dirbti „Via Baltica“ viešbutyje – restorane buvo klaida.			
„Via Baltica“ viešbutis – restoranas man suteikia visas galimybes derinti mano asmenines veiklas (studijas, atostogas, laisvalaikį ir pan.) su darbu.			
Jaučiuosi „Via Baltica“ viešbutyje – restorane vertinamas kaip darbuotojas.			

2. Suranguokite žemiau esančias atlyginimų sistemos dalis nuo Jums svarbiausios iki mažiausiai svarbios (1 – mažiausiai svarbus, 7 – svarbiausias).

- _____ Bazinis atlyginimas
- _____ Išmokos paliekant darbą
- _____ Karjeros galimybės

- _____ Nepiniginės naudos
 _____ Priedai prie bazinio atlyginimo
 _____ Socialinės garantijos
 _____ Kita (įrašykite) _____

3. Ar darbovietė taiko kokias nors lojalumo programas darbuotojams? (Pasirinktą variantą apibraukite):

- a. Taip;
 b. Ne.

4. Kaip vertinate Jūsų įmonės mikroklimatą dešimties balų sistemoje (mažesnis balas reiškia prastesnį mikroklimatą).

5. Kaip vertinate savo vadovo elgesį su pavaldiniais dešimties balų sistemoje (mažesnis balas reiškia prastesnį vertinimą).

6. Kaip dažnai esate skatinamas? (Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, pažymėdami varnelę):

	Dažnai	Kartais	Niekada
Premijomis, priedais			
Sudaroma galimybė kelti kvalifikaciją			
Raštiškomis padėkomis			
Sudaromos lengvatinės sąlygos			
Organizuojamos šventės			

7. Kokios priežastys Jus paskatintų rinktis kitą darbo vietą? (Pasirinktą variantą apibraukite/galimi keli atsakymų variantai):

- a. Lengvesnio pobūdžio darbas;
 b. Karjeros galimybių;
 c. Geresnio kolektyvo;
 d. Aukštesnių pareigų;
 e. Didesnio atlyginimo;
 f. Papildomi priedai, premijos prie darbo užmokesčio;
 g. Jaunas draugiškas kolektyvas;
 h. Patogi darbo vieta;
 i. Galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime;
 j. Galimybė mokytis;
 k. Galimybė realizuoti save.

8. Kokios priežastys Jus paskatintų labiau stengtis organizacijos, kurioje dirbate, labui? (Pasirinktą variantą apibraukite/galimi keli atsakymų variantai):

- a. Darbas teiktų malonumą;
 b. Būtų galimybė nuolat kelti kvalifikaciją;
 c. Darbo rezultatai ir kokybė įtakotų darbo užmokestį;
 d. Būtų galimybė kilti karjeros laiptais;
 e. Būtų geras vadovas;
 f. Būtų geri santykiai su darbuotojais;
 g. Būtų teikiamos padėkos už puikų darbą;
 h. Plačiau taikomos motyvacijos skatinimo sistemos;
 i. Būtų didesnis valstybės dėmesys.

j. Kita _____

9. Kas „Via Baltica“ viešbutyje – restorane Jums labiausiai nepatinka? (Pasirinktą variantą apibraukite):

- a. Vadovybė nepakankamai įvertina mano darbą;
- b. Mūsų darbas apmokamas mažiau, nei iš tiesų vertas;
- c. Mes negauname papildomo užmokesčio už perdirbtus viršvalandžius;
- d. Mūsų vadovybė nieko neišmano mano darbe;
- e. Vienodai vertinami tiek naujokai, tiek darbo patirtį turintys darbuotojai;
- f. Kita _____

10. Kas labiausiai skatina lojalumą šiame darbe? (Trumpai įrašykite)

11. Pateikite savo nuomonę apie tai, kas turi daugiausiai teigiamos įtakos Jūsų darbo našumui „Via Baltica“ viešbutyje – restorane. (Trumpai įrašykite)

12. Galbūt turite kokių nors minčių, kaip būtų įmanoma padidinti darbuotojų lojalumą „Via Baltica“ viešbutyje – restorane? Jūsų nuomonė ir komentarai yra laukiami. (Įrašykite).

13. Kiek laiko dirbate šiame viešbutyje – restorane ? (Įrašykite mėn. skaičių)

14. Ar dirbate pagal išsilavinimą?(Pasirinktą variantą apibraukite):

- a. Taip;
- b. Ne.

15. Jūsų amžius. (Pasirinktą variantą apibraukite):

- a. iki 25 metų
- b. 26 - 31 metų
- c. 32 - 37 metų
- d. 38 - 43 metų
- e. 44 - 50 metų
- f. daugiau nei 50 metų

16. Jūsų lytis? (Pasirinktą variantą apibraukite)

- a. Vyras;
- b. Moteris.

17. Jūsų išsimokslinimas? (Pasirinktą variantą apibraukite)

- a. pradinis;
- b. pagrindinis;
- c. vidurinis;
- d. aukštesnysis;
- e. aukštasis;
- f. mokslinis laipsnis (įrašykite) _____

18. Jūsų pajamos (Pasirinktą variantą apibraukite):

- a. iki 500 lt;
- b. 501-1000 lt;
- c. 1001-1500 lt;
- d. 1501- 2000 lt;
- e. 2001 – 3000 lt.
- f. 3001 ir daugiau