

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**MODESTA MARTINĖNIENĖ**

**DARBUOTOJŲ BALSO KONCEPTUALIZAVIMAS IR**  
**TYRIMAS ORGANIZACIJOJE X**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**

**Doc. dr. A. Valickas**

**VILNIUS**

**2014**

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

# DARBUOTOJŲ BALSO KONCEPTUALIZAVIMAS IR TYRIMAS ORGANIZACIJOJE X

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

\_\_\_\_\_ Doc. dr. A. Valickas

2014 03 31

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2014

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. M. Martinėnienė

2014 03

VILNIUS

2014

# TURINYS

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| IVADAS.....                                                                             | 7  |
| 1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ BALSO ASPEKTAI.....                                             | 10 |
| 1.1. Darbuotojų balso samprata ir turinys .....                                         | 10 |
| 1.2. Darbuotojų balsas ir susijusios sąvokos .....                                      | 14 |
| 1.3. Darbuotojų balso tikslas ir nauda .....                                            | 16 |
| 1.4. Darbuotojų balso tipai ir mechanizmai .....                                        | 23 |
| 1.5. Darbuotojų balsą skatinantys veiksniai .....                                       | 29 |
| 1.6. Teorinių darbuotojų balso koncepcijos aspektų apibendrinimas .....                 | 32 |
| 2. DARBUOTOJŲ BALSO ORGANIZACIJOJE „X“ TYRIMO ATLIKIMO METODOLOGIJA IR<br>METODIKA..... | 34 |
| 3. DARBUOTOJŲ BALSO ORGANIZACIJOJE „X“ TYRIMO REZULTATAI.....                           | 39 |
| 3.1. Respondentų demografinės charakteristikos .....                                    | 39 |
| 3.2. Įmonės „X“ darbuotojų balsas: kiekybiniai duomenys ir jų analizė .....             | 41 |
| 3.3. Įmonės „X“ darbuotojų balsas: kokybiniai duomenys ir jų analizė .....              | 49 |
| IŠVADOS.....                                                                            | 54 |
| PASIŪLYMAI VEIKSMŲ PLANO SUDARYMUI .....                                                | 56 |
| SANTRAUKA .....                                                                         | 63 |
| SUMMARY .....                                                                           | 64 |
| PRIEDAI .....                                                                           | 65 |

## LENTELĖS

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Darbuotojų balso mechanizmų tipai .....                      | 25 |
| 2 lentelė. Darbuotojų balso tipologijos pagal Maynes ir Podsakoff ..... | 28 |
| 3 lentelė. Atliekamo tyrimo imtis.....                                  | 35 |
| 4 lentelė. Anketos sudarymo principai .....                             | 36 |
| 5 lentelė. Vertintų teiginių svarbumo darbuotojams pasiskirstymas.....  | 48 |

## PAVEIKSLAI

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Pagrindinės darbuotojų balso termino reikšmės.....                                            | 14 |
| 2 pav. Darbuotojų balso, dalyvavimo ir įsitraukimo ryšys .....                                       | 16 |
| 3 pav. Darbuotojų balso tikslai ir naudos organizacijai .....                                        | 22 |
| 4 pav. Darbuotojų balso naudos darbuotojams .....                                                    | 22 |
| 5 pav. Darbuotojų balso tipologijos pagal Gorden.....                                                | 27 |
| 6 pav. Efektyvaus darbuotojų balso procesas.....                                                     | 31 |
| 7 pav. Aktyvų darbuotojų balsą sąlygojantys veiksniai .....                                          | 32 |
| 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes.....                                              | 39 |
| 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal miestą.....                                                  | 40 |
| 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....                                            | 40 |
| 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įdarbinimo pobūdį .....                                     | 41 |
| 12 pav. Darbuotojų balsas pasitenkinimo darbu aspektu .....                                          | 43 |
| 13 pav. Darbuotojų balsas tiesioginio vadovo aspektu .....                                           | 45 |
| 14 pav. Darbuotojų balsas komunikacijos aspektu .....                                                | 46 |
| 15 pav. Darbuotojų balsas organizacijos ir darbo sąlygų aspektu.....                                 | 47 |
| 16 pav. Darbuotojų balsas klientų patirties gerinimo aspektu .....                                   | 48 |
| 17 pav. Organizacijos „X“ darbuotojų išskiriamos įmonės stiprybės .....                              | 51 |
| 18 pav. Organizacijos „X“ darbuotojų išskiriamos įmonės silpnybės .....                              | 52 |
| 19 pav. Organizacijos „X“ darbuotojų siūlomi veiksmai, kad organizacija būtų geresnė vieta dirbti... | 53 |

## **PRIEDAI**

|                 |    |
|-----------------|----|
| 1 PRIEDAS ..... | 65 |
| 2 PRIEDAS ..... | 66 |

## IVADAS

*Kas brangina savo darbą, turi mokėti jį ginti, kitaip jis nevertas ko nors imtis.*

*Johanas Volfgangas Gėtė*

**Temos aktualumas ir naujumas.** Šiandien pasaulyje, kuriame žmonės yra linkę vis labiau kovoti už savo teises, demokratiją ir lygybę, poreikis turėti galimybes atvirai ir be baimės kalbėti, būti tikrai išgirstam ir individualiai įvertintam nuolatos auga. Balso turėjimas ir įvairios balso kanalų kombinacijos suvokiami kaip viena iš laisvos visuomenės charakteristikų. Galimybės reikšti savo nuomonę ir atvirai kalbėti darbe tampa būtinybe, todėl susidomėjimas darbuotojų balso koncepcija pastaraisiais dešimtmečiais stipriai auga.

Darbuotojų balsas – tai žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kurioje įtampa tarp organizacijos ir darbuotojų tikslų bei akcininkų ir tarpininkų požiūrių yra aiškiausiai matoma, nes jungia vadovybės lūkesčius ir teises bei socialinio teisingumo klausimus (Boxall ir Purcell, 2008). Šiandien šis terminas ir visas jo procesas tapo vienodai svarbus tiek toms organizacijoms, kurios siekia geresnio darbuotojų reprezentavimo, tiek toms, kurios daugiau orientuotos į savo veiklą ir jos tikslų įvykdymą (Ackers et al., 2004). Suteikti darbuotojams didesnę įtaką valdant savo darbą ir įgalinti juos prisidėti prie sprendimų priėmimo naudinga ir darbuotojams, ir organizacijai (Kim et al., 2010; Fay ir Wilkinson, 2011; Boxall ir Purcell, 2008). Dabartinėje greitai kintančioje ir neužtikrintoje aplinkoje organizacijoms reikalingas darbuotojų indėlis ir idėjos, kad viską būtų galima būtų keisti ir tobulinti tinkama linkme, kad darbuotojai būtų labiau įsitraukę ir dirbtų efektyviau bei patys ieškotų galimybių konstruktyviems pokyčiams (Jen-Wei ir Kuo-Ming, 2009). Jei darbuotojų balsas, teikiantis idėjas, siūlantis procesų gerinimo ar darbe kylančių problemų sprendimo būdus yra išgirstamas vadovų, tuomet jis gali turėti didelę reikšmę efektyviam organizacijos funkcionavimui (Detert ir Burris, 2007).

Darbuotojų balsas šiandieniniame pasaulyje, kur sienos tapo atviros ir organizacijos kalba apie tinkamų darbuotojų trūkumą, įgauna didelę svarbą, nes padeda įmonei išgirsti, ko jos darbuotojai tikisi ir kas jiems yra iš tiesų svarbu. Darbuotojai balso mechanizmų pagalba įgyja galimybes išreikšti savo nusiskundimus, nepasitenkinimą ir diskusijų su vadovybe būdu proaktyviai ieškoti sprendimų darbinio gyvenimo kokybei gerinti (Bakhshalian et. al., 2013). Žinodami, jog turi balso teisę jiems aktualiais klausimais, darbuotojai jaučiasi tikra kompanijos dalimi ir labiau pasitiki ne tik organizacija, bet ir savo vadovais bei komanda (Clarke ir MacLeod, 2009).

Darbuotojų balso procese vadovai vaidina svarbų vaidmenį sudarydami sąlygas arba užkirsdami kelią darbuotojų balso mechanizmų diegimui ir palankios kultūros formavimui. Demonstruodami, jog darbuotojų balsas jiems yra įdomus ir jie pasiruošę su juo dirbti, vadovai motyvuoja pavaldinius kalbėti ir bendradarbiauti (Detert ir Burris, 2007). Efektyviam darbuotojų balso procesui organizacijoje

užtikrinti svarbu ne tik sukurti palankią aplinką ir kultūrą, bet ir pasirinkti tinkamus, darbuotojų įgalinimo lygį atitinkančius mechanizmus bei užtikrinti proceso tęstinumą.

**Temos ištirtumas.** Darbuotojų balso temą įvairiose publikacijose ir tyrimuose plačiau nagrinėja užsienio autoriai. Bendrąja mokslinio požiūrio prasme šią koncepciją analizavo A. Wilkinson ir C. Fay (2011), J. Budd et al. (2010), Kim J. et al. (2010), Dundon T. et al. (2004), Armstrong M. (2009) bei kiti autoriai, domėjęsi santykių tarp organizacijos ir darbuotojų tema. Atsižvelgiant į tai, jog darbuotojų balso sąvoka ir jo pamatuojamumas yra pakankamai neapibrėžti, daug autorių nagrinėjo balso sąsajas su įsitraukimu Alfes K. et al. (2013), Markos S. ir Sridevi M. S. (2010) bei pasitenkinimu darbu Cooper B. K. et al. (2011). Darbuotojų balso tyrimus įvairiose Didžiosios Britanijos organizacijose atliko IPA ir Tomorrow's Company (2012, 2011), situaciją Didžiojoje Britanijoje ir kitose Europos šalyse lygino Fenton-O'Creevy M. P. ir Wood S. J. (2005), Pakistano bankų darbuotojų balso įtaką kaitai siekė nustatyti Asghar A. M. et al. (2010). Darbuotojų balso kanalus ir tipologijas tyrinėjo Gorden W. I. (1988), Maynes ir Podsakoff (2013), P. Edwards et al. (2010), socialinių medijų įtaką balsui aptarė Bakhshalian E. et al. (2013). Lietuvos mokslinėje literatūroje bei atliktuose tyrimuose darbuotojų balso sąvokos bei jos koncepcijos analizių aptikti nepavyko .

**Tyrimo objektas** – darbuotojų balsas organizacijoje.

**Tyrimo problema** – kaip užtikrinti darbuotojams galimybes išreikšti savo balsą ir ką jis gali atskleisti organizacijai.

**Tyrimo tikslas** – teorinės darbuotojų balso koncepcijos pagrindu atlikus tyrimą organizacijoje „X“ nustatyti, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizaciją bei kokias organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses gali atskleisti darbuotojų balsas.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiamus darbuotojų balso koncepcijas.
2. Susisteminti mokslinę teorinę literatūrą darbuotojų balso tematika ir išskirti pagrindines darbuotojų balso dimensijas.
3. Atlikti empirinį darbuotojų balso tyrimą organizacijoje „X“.
4. Išanalizuoti organizacijoje „X“ atlikto darbuotojų balso tyrimo metu išreikštą darbuotojų nuomonę.
5. Pateikti pasiūlymus darbuotojų balso tyrimo metu išsakytų problemų sprendimų veiksmų plano sudarymui.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Nagrinėjant mokslinius darbuotojų balso koncepcijos aspektus panaudoti teoriniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros vertinimas ir sisteminimas, lyginamoji analizė, dedukcija bei interpretavimas.

2. Empiriniame tyrime panaudotas kiekybinis metodas – anketinė organizacijos „X“ darbuotojų apklausa. Gauti duomenys nagrinėjami kiekybinio tyrimo duomenų analizės būdu, naudojant Microsoft Excel ir SPSS for Windows kompiuterines programas. Taip pat anketoje buvo keletas atvirų klausimų, kurie analizuoti naudojantis kokybinio tyrimo duomenų analizės metodais.

**Darbo praktinė reikšmė.** Darbas naudingas žmogiškųjų išteklių specialistams bei vadovams, siekiantiems užtikrinti darbuotojų balso galimybes savo skyriuose bei organizacijose. Teorinė darbo dalis supažindina su mokslinės literatūros pateikiamomis apibrėžtimis, tyrimais nustatyta verte organizacijai bei atskleidžia, kokiais būdais įgalinami ir sukuriama darbuotojų balso kanalai. Empirinė darbo dalis demonstruoja praktinį darbuotojų balso tyrimo organizacijoje būdą ir parodo ką jis gali atskleisti organizacijai bei kokios sritys darbuotojams turi didžiausią reikšmę ir įtaką darbe.

Darbas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmajame skyriuje nagrinėjamas darbuotojų balso terminas, įvairių autorių interpretacijos ir sąsaja su kitais susijusiais terminais. Aptariamas darbuotojų balso tikslas ir nauda organizacijai bei pačiam darbuotojui ir išskiriami dažniausiai įvardinami darbuotojų balso mechanizmai. Antrame skyriuje aptarta empirinio tyrimo rengimo ir atlikimo metodologija. Trečioje, empirinio tyrimo, dalyje nagrinėjami organizacijoje „X“ atlikto darbuotojų balso tyrimo rezultatai. Įvertinama, ką darbuotojai mano apie bendrą pasitenkinimą darbu, tiesioginį vadovą bei komunikaciją įmonėje, ką jie vertina kaip stipriausias/silpniausias organizacijos puse ir kokią žinutę nori perduoti organizacijai.

# 1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ BALSO ASPEKTAI

Lietuvių kalbos žodyne sąvokai *balsas* priskiriama net dešimt skirtingų reikšmių. Dauguma jų kalba apie įvairius kuriamus ir leidžiamus garsus, tačiau kitos susijusios su teise rinkti, pasisakyti, išreikšti nuomonę (Naktinienė et al., 2005). Darbuotojų balso sąvoka – tai tiesioginis vertinys iš anglų kalbos termino *voice of employee*, orientuotas į konkrečios grupės – darbuotojų – galimybes pasisakyti. Mokslinėje lietuvių literatūroje darbuotojų balso sąvoką nėra paplitusi, dažnai kaip sinonimai naudojami kiti žmogiškųjų išteklių valdyme paplitę terminai.

Šioje darbo dalyje analizuojami moksliniuose šaltiniuose pateikiami skirtingi požiūriai į darbuotojų balsą, apibrėžiama darbuotojų balso samprata bei siekiama nustatyti darbuotojų balso ryšį su kitais dažnai vartojamais ir sugretinamais terminais. Taip pat nagrinėjama darbuotojų balso įtaką organizacijai ir aiškinama, kodėl svarbu išgirsti tai, ką sako darbuotojai. Šiame skyriuje apibūdinami literatūroje išskiriami ir analizuojami darbuotojų balso tipai ir mechanizmai bei gilinamasi į prielaidas, sudarančias sąlygas darbuotojų balsui organizacijoje atsirasti ir veikti.

## 1.1. Darbuotojų balso samprata ir turinys

Darbuotojų balso terminą apibrėžti nėra paprasta. Pagrindinė problema ta, jog darbuotojų balsas yra plati sąvoka su didele gausa apibrėžimų, kurias pateikia skirtingi autoriai. Sąvokos plotmė akivaizdžiai išryškėja per skirtingas disciplinas – nuo žmogiškųjų išteklių valdymo iki politikos mokslų, psichologijos, teisės ar darbo santykių –, kurios turi skirtingą požiūrį į darbuotojų balsą taip pat kaip ir į daugelį kitų terminų ir priskiria bei akcentuoja skirtingus jų atributus.

Nors daugelyje literatūros šaltinių darbuotojų balso sąvokos atsiradimas vienareikšmiškai siejamas su Albert Hirschman 1970 m. parašyta knyga *Exit, Voice and Loyalty (Išėjimas, balsas ir lojalumas)* (Budd et al., 2010; Bakhshalian et al., 2013; Dundon et al., 2004; Ruck, 2012), egzistuoja nuomonių, teigiančių, jog ekonomikos srities autorių šis terminas buvo pradėtas naudoti dar XIX a. (Kaufman, 2013). Nepaisant to, jog ekonomikos srityje šis terminas buvo įvestas anksčiau, svarbu įvertinti tai, jog A. Hirschman ne tik naudojo, bet ir siekė paaiškinti sąvokos turinį.

A. Hirschman darbuotojų balsą apibrėžė kaip „bet kokias pastangas pakeisti, o ne bėgti nuo nepageidaujamų reiškinių, per individualias ar kolektyvines peticijas tiesioginiams vadovams, per kreipimąsi į aukščiausią vadovybę su tikslu įvykdyti pokyčius vadyboje ar per įvairius protestų tipus, įtraukiančius net ir tuos, kurie skirti mobilizuoti viešąją nuomonę“ (cit. pgl: Gallup Inc, 2010, p. 2). Autorius šiuo apibrėžimu siekė pabrėžti, jog darbuotojų balsas – tai galimybė darbuotojams įvairiais būdais ir priemonėmis išreikšti nepasitenkinimą bei paskatinti pokyčių vykdymą susidariusiai situacijai pakeisti ar tobulinti. A. Hirschman ypatingai akcentuoja neigiamybių ir noro imtis priemonių

veiksnius, kurie tampa viena pagrindinių sąlygų darbuotojų balsui atsirasti. Kitu atveju, jei darbuotojai neturės noro imtis veiksmų ir išsakyti savo nepasitenkinimo, jie bus linkę bėgti, t.y. išeiti iš organizacijos nesuteikdami jai informacijos, kas jų nuomone, yra negerai ar kelia jiems nemalonius jausmus. Vertinant tokį autoriaus suvokimą galima manyti, jog darbuotojų balsas – tai atsakas į kažką negero turint tikslą greitai tai ištaisyti, nes kitaip darbuotojai gali apsispręsti išeiti iš darbo.

A. Hirschman pateiktas suvokimas pakankamai siauras. Iš tiesų darbuotojų balsas turėtų būti suvokiamas kur kas plačiau ir proaktyviau nei tik kritiškos pastangos pagerinti darbo aplinką duotuoju momentu tam, kad darbuotojai neišeitų. Kaip teigia Gorden et al. (1988), vadovo-pavaldinio kontekste balsas reiškia išsakytą nuomonę apie tai, kaip galima patobulinti tvarką ir nusistovėjusią politiką. Jis įgalina ieškoti priežasčių ir argumentų, kodėl kažką reikia keisti, tvarkyti ar atnaujinti. Nors darbuotojai svarbūs visos organizacijos mastu, autorius terminą apibrėžia subordinacijos plotmėje. Remiantis šiuo aiškinimu visų pirma darbuotojų balsas tai bendravimas tarp darbuotojo ir jo vadovo, situacijos nagrinėjimas, argumentų ir nuomonių aptarimas. Šis požiūris, priešingai nei A. Hirschman aiškinimas, neiškelia neigiamų aspektų kaip prielaidos darbuotojų balsui atsirasti. Jame didesnis dėmesys kreipiamas į judėjimą, veiklos efektyvinimą ir gerinimą – jei kažką galima daryti kitaip, svarbu apie tai kalbėti, ypatingai su savo vadovu.

Nagrinėjant literatūroje pateikiamus darbuotojų balso apibrėžimus, galima pastebėti, jog jie akcentuoja vieną esminę darbuotojų balso charakteristiką – tai dalinimasis informacija. Vieni autoriai darbuotojų balsą suvokia kaip savarankišką informacijos teikimą asmenims turintiems įgaliojimus veikti, siekiant pagerinti organizacijos funkcionavimą (Detert ir Burris, 2007). Kiti – kaip dalinimasis informacija tam, kad darbuotojai būtų tinkamai informuoti ir tam, kad organizacija išgirstų grįžtamąjį ryšį bei idėjas, kurios gali padėti pagerinti verslo valdymą (Dundon et al., 2004). Vertinant darbuotojų balso apibrėžimus galima išvengti dvejopą požiūrį į informacijos kryptį nagrinėjamame procese, kuris daro įtaką ir pačios sąvokos suvokimui. Pirmajame požiūryje akcentuojamas vienkryptis informacijos pateikimas, kai darbuotojų balsas suvokiamas kaip savanoriškas savo nuomonės, požiūrio išsakymas, pasiūlymų situacijos gerinimui teikimas. Antruoju atveju detalizuojama, jog darbuotojų balso procese svarbu ne tik gauti informaciją iš darbuotojų, bet ir užtikrinti jiems grįžtamąjį ryšį. Darbuotojų balsas čia suvokiamas kaip bendravimas ir bendradarbiavimas, siekiant abiems pusėms priimtinių sprendimo būdų. Požiūris į informaciją ir jos kryptį gali būti siejamas su darbuotojų balso sąvokos ir jai artimų veiksmų nagrinėjimo raida.

Naujųjų laikų autoriai analizuodami darbuotojų balso terminą dažnai pabrėžia, jog požiūris į šią sąvoką kito ir šiandieninėje organizacijoje ypatingai svarbu užtikrinti ir rodyti abipusį įsitraukimą į bet kokius vykstančius procesus. Remiantis šia nuostata darbuotojų balsas dažnai aiškinamas kaip dvipusės komunikacijos metodas tarp darbuotojo ir darbdavio (Burgess et al., 2013; Bryson et al., 2009). Be to, suinteresuotumas darbuotojų balsu vis labiau auga ir dabar jis suvokiamas ne tik kaip

darbuotojų teisė, bet ir kaip verslo prerogatyva, kuri gali lemti ekonominę organizacijos pagerėjimą. Darbuotojų balso tikslą termino aiškinime siekė pabrėžti D. Kamdar et al. (2011), kurie teigė, jog tai idėjų, pasiūlymų, susirūpinimų ar nuomonių komunikacija, kurios tikslas – pagerinti organizacijos ar padalinio funkcionavimą. Orientaciją į veiklos gerinimą, o ne skundų teikimą palaikė ir T. Dundon et al. (2004), kurie aiškino, jog darbuotojų balsas šiandien nebėra tik galimybė darbuotojams išreikšti nepasitenkinimą. Tai grįžtamojo ryšio gavimas, dalinimasis informacija ir konsultavimasis su darbuotojais. Net ir mažiausios organizacijos kuria formalias ir neformalias programas, kurios leidžia užtikrinti, jog vadovai supranta darbuotojų susirūpinimą ir darbuotojai žino, jog vadovai išgirs jų išsakytus nuogastavimus (Wilkinson ir Fay, 2011). Kaip teigia N. Clarke ir T. Manwaring (IPA ir Tomorrow's Company, 2012a) darbuotojų balsas – tai įrankis, įgalinantis bendravimą ir bendradarbiavimą visoje organizacijoje.

Nors autoriai darbuotojų balsą apibūdina kaip skirtingus reiškinius – procesas, įrankis, programa – šiuose apibrėžimuose svarbų vaidmenį vaidina ne tik darbuotojai, bet ir organizacija. Tai reiškia, jog dalykai, kuriuos darbuotojai išsako, ir būdai, kuriais jie šiuos dalykus išsako, turi teigiamai sąveikauti su organizacijos įsitraukimu – atviros komunikacijos ir bendradarbiavimo kultūros kūrimu, diskusijomis su darbuotojais, grįžtamojo ryšio užtikrinimu. T. Watson perspėja (cit. pgl. IPA ir Tomorrows Company, 2011), jog įsidięgti darbuotojų balso sistemą organizacijoje yra būtina, tačiau jei organizacija nėra tinkamai pasiruošusi išklausyti ir suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį, jai vis dėlto geriau to nedaryti.

Kai kurie autoriai ne tik pabrėžė organizacijos ir darbuotojų tarpusavio interakcijos svarbą darbuotojų balso procese, bet ir įvedė pakankamai reikšmingą sprendimų priėmimo sąvoką į šio termino aiškinimą. P. Boxall ir J. Purcell (2008) nagrinėdami darbuotojų balsą sprendimų priėmimui nesiteikė tiek daug reikšmės ir įtakos teigdami, jog tai terminas, vis dažniau naudojamas siekiant apibendrinti visus procesus ir struktūras, kurios įgalina ir kartais net suteikia darbuotojams teises tiesiogiai ir netiesiogiai prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje. Tačiau K. Alfes et al. (2010) teigimu darbuotojų balsas – tai galimybės darbuotojams prisidėti prie sprendimų, darančių įtaką jų darbui ir organizacijai, bei gauti tinkamas konsultacijas ir komunikaciją apie problemas, kurios gali juos paveikti. A. Wilkinson ir C. Fay (2011) sprendimų priėmimo elementui suteikia dar didesnę svarbą ir aiškina, jog darbuotojų balsas – tai mastas, kuriuo darbuotojai gali pasisakyti darbo veiksmų ir sprendimų priėmimo klausimais organizacijos, kurioje jie dirba, aspektu. Toks darbuotojų balso aiškinimas pateikia pakankamai griežtą poziciją ir net leidžia manyti, jog remiantis šiuo apibrėžimu, jei darbuotojams nesuteikiama teisė išsakyti savo poziciją, tokiu atveju darbuotojų balso mechanizmas organizacijoje gali būti pripažintas kaip neveikiantis. Nagrinėjamos koncepcijos aprėpia galimybes darbuotojams išreikšti savo nuomonę, vertinimą ar nepasitenkinimą ir netgi kartais modifikuoti valdžios jėgas bei įvesti naujus būdus, požiūrį į susiformavusią struktūrą ir vykdomus procesus.

Įvairių teoretikų bei praktikų mintims pagrįsti bei įvertinti IPA kartu su Tomorrow's Company (2012b) atliko darbuotojų apklausą, skirta išsiaiškinti, kaip jie patys suvokia darbuotojų balso terminą. Darbuotojų atsakymai apėmė tokius darbuotojų balso sąvokos aspektus (p. 4-5):

- „Atvira darbuotojų komunikacija“;
- „Galimybė darbuotojams pasisakyti visuose verslo lygiuose“;
- „Kolektyviai ir individualiai išsakyti vertinimai, nuomonės, požiūriai ir visų darbuotojų komentarai“;
- „Galimybė darbuotojams prisidėti prie įmonės politikos formavimo“;
- „Kolektyvinis ir individualus darbuotojų prisidėjimas prie strateginių įmonės tikslų formavimo yra vertinamas“;
- „Darbuotojų nuomonė yra išklausoma, o tuomet imamas veiksmų“.

Iš pateiktų atsakymų matyti, jog patys darbuotojai balso sąvokoje akcentuoja ne tik galimybę išreikšti nuomonę ar pasisakyti jiems aktualiais klausimais, bet taip pat pabrėžia aktyvaus klausymosi aspektą bei organizacijos reakciją ir suteikiamą grįžtamąjį ryšį į išreikštą balsą. Tai leidžia teigti, jog tiek moksliniu, tiek praktiniu darbuotojų požiūriu balsas vertinamas kaip galimybė pasisakyti, būti išgirstam ir daryti įtaką tam, kokie tikslai – tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikiai – keliami ir kokie pokyčiai atliekami įmonės viduje.

Remdamasis įvairių autorių analizuojamo termino apibrėžimais ir su juo siejamais veiksniais M. Armstrong (2009, p. 937) pateikė teoriją, teigiančią, jog darbuotojų balsą sudaro du pagrindiniai elementai:

- **Įtraukimas**, reiškiantis procesą, per kurį vadovybė įtraukia darbuotojus į diskusiją ir aptaria su ja jiems aktualias problemas.
- **Dalyvavimas**, kuris reiškia, kad darbuotojai užima didesnę vaidmenį sprendimų priėmimo procese, suteikiant jiems galimybę daryti įtaką vadybos sprendimams ir prisidėti prie organizacijos veiklos gerinimo.

Įtraukimas naudingiausias tuomet, kai jis pritaikytas vadovybės iniciatyvoms, kurios orientuotos į tolimesnę komunikaciją kaip priemonę siekiant padidinti organizacinį darbuotojų įsipareigojimą. Dalyvavimo terminas nurodo susitarimus, kuriais darbuotojams suteikiama galimybė daryti įtaką organizaciniais bei darbo vietos sprendimams.

Vertinant darbuotojų balso sąvokos apibrėžimus galima pastebėti, jog nors kai kurios nuomonės išsiskiria, vis dėlto egzistuoja kartiniais aspektais, kurie sistemingai pabrėžiami nagrinėjant darbuotojų balso terminą. Remiantis literatūroje pateikiamais apibrėžimais ir akcentuojamomis mintimis galima išskirti keturias pagrindines darbuotojų balso interpretacijos ir aiškinimo reikšmes (1 pav.):



**1 pav. Pagrindinės darbuotojų balso termino reikšmės**

*Sudaryta darbo autorės pagal Dundon et al., 2004*

Reziumuojant galima teigti, jog darbuotojų balsas – tai galimybė darbuotojams išreikšti savo asmeninę ar grupės nuomonę ir perduoti organizacijai požiūrį, kokie aspektai, jų nuomone, yra tobulinti dėl sukeliamų nepatogumų ar nepasitenkinimų. Taip pat tai priemonė ir galimybė įtraukti darbuotojus į visos organizacijos valdymą ir bendradarbiaujant kurti bei priimti efektyvesnius bei priimtinesnius sprendimus. Visa tai gali vesti į susijusius procesus, kurie yra neatskiriami darbuotojų balso koncepcijos dalis.

## **1.2. Darbuotojų balsas ir susijusios sąvokos**

Analizuojant įvairią literatūrą, galima pastebėti, jog darbuotojų balso sąvoka dažnai persipina arba yra naudojama pakaitomis su kitais terminais. Skirtingi autoriai dažnai naudoja darbuotojų dalyvavimo ar įsitraukimo terminus, tačiau conceptualiniai skirtumai tarp šių sąvokų ne visada yra išskiriami. Toks terminų sugretinimas apsunkina nagrinėjamos sąvokos analizę, todėl šioje darbo dalyje bus siekiama apibrėžti esminius koncepcijų skirtumus ir paaiškinti kaip darbuotojų balso sąvoka suvokiama šiame darbe.

Autoriai, siekiantys atkreipti dėmesį, jog šios sąvokos negali būti laikomos sinonimais, visų pirma pabrėžia tai, jog darbuotojų balsas yra silpnesnė sąvoka nei kitos dažnai naudojamos kaip pakaitinės, nes pati savaime ši sąvoka nereiškia gebėjimo daryti įtakos (Budd et al., 2010; Bakhshalian et al., 2013). Kaip teigia IPA ir Tomorrow's Company (2012a) darbuotojų balso ir gretimos sąvokos dažnai yra maišomos tada, kai nesugebama atskirti darbuotojų dalinimosi informacija, nuomonės įvairiais klausimais išsakymo ir siekio įvardinti konkrečius būdus bei veiksmus, per kuriuos darbuotojai gali veikti organizacijoje ir prisidėti prie įvairių veiklų vystymo. Dalyvavimo ar

įsitraukimo aspektu darbuotojų balsas dažniausiai vertinamas kaip pirmtakas, būtinas šiems procesams atsirasti (Clarke ir MacLeod, 2009; Alfes et al., 2013; Fay ir Wilkinson, 2011). Tokią nuostatą galima pagrįsti tuo, jog darbuotojų balsas suvokiamas kaip galimybė išreikšti mintis, idėjas, požiūrį ar nusiskundimus ir įgalina garsiai įvardinti problemas, su kuriomis būtina dirbti. Dalyvavimo ir įsitraukimo terminai skirti apibrėžti darbuotojų indėlį procesų, kurie vyksta po to, kai sulaukiama darbuotojų pasisakymo, aspektu.

Dalyvavimą taip pat kaip ir darbuotojų balsą apibrėžti ir suvokti sudėtinga dėl plačios pateikiamų apibrėžimų gauros. Vieni autoriai jį vertina kaip procesą, kiti – kaip rezultatą (Budd et al., 2010). Vis dėlto apibendrintai galima įvardinti, jog dalyvavimas suvokiamas kaip realus darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus, suteikiant jiems galią įtakoti su darbu ir jo sąlygomis susijusių sprendimų nutarimus (Fay ir Wilkinson, 2011; Boxall ir Purcell, 2008; Budd et al., 2010). Remiantis tokiu suvokimu ir darbuotojų balso apibrėžimais, galima matyti, jog iš tiesų darbuotojų balsui galios prasme suteikiama mažesnė reikšmė. Balse labiau apeliuojama į tai, jog darbuotojai gali reikšti savo nuomonę, pasisakyti ir vertinti sprendimus, tačiau jo gali būti nesiklausoma ir jis bus bevertis. Dalyvavimo sąvokoje labiau išryškėja teigiama organizacijos pripažinimo ir įvertinimo pozicija. Ji suvokia savo darbuotojų svarbą ir nuo jų nenusigręžia, o kaip tik suteikia jiems teisę turėti nuomonę ir ją ginti. Dalyvavimo ir įsitraukimo sąvokos šia prasme labai panašios, tačiau įsitraukimo koncepcijoje svarbesnis vaidmuo tenka pačių darbuotojų norui ir siekiui prisidėti.

Vertinant įvairių autorių pateikiamus darbuotojų įsitraukimo apibrėžimus, bendrai ir paprastai šį terminą galima paaiškinti kaip pozityvų organizacijos ir darbuotojų nusiteikimą, norą, pasiryžimą ir siekį veikti kartu tam, kad būtų pasiekta kuo didesnė organizacijos sėkmė (Markos ir Sridevi, 2010; Clarke ir MacLeod, 2009; Gatenby et al., 2008). Jei darbuotojai bus teigiamai nusiteikę organizacijos atžvilgiu ir jaus jos palaikymą, o organizacija sudarys tinkamas sąlygas veikimui, darbuotojai bus linkę kuo labiau įsitraukti į organizacijos gyvenimą, savo darbą, komandą taip, kad visa tai atneštų abiem pusėms kuo daugiau naudos. Darbo studijų institutas pateikė aiškią išvalgą, jog darbuotojų įsitraukimas yra dvipusių santykių tarp darbdavio ir darbuotojo rezultatas (Markos ir Sridevi, 2010). Akcentuojamų dvipusių santykių kontekste svarbus ir abipusės komunikacijos palaikymas – sąlyga, kuri kaip buvo įvardinta anksčiau, būtina efektyviam darbuotojų balsui atsirasti. Šį teiginį patvirtina ir atliktas tyrimas, kuris nustatė, jog mastas, kuriuo darbuotojai gali išsakyti savo idėjas ir prisidėti prie to, kokie sprendimai priimami organizacijoje, yra vieni iš pagrindinių veiksnių darbuotojų įsitraukimui skatinti (Markos ir Sridevi, 2010). Vis dėlto būtina pabrėžti, jog darbuotojų įsitraukimas taip pat veikiamas kitų faktorių, tokių kaip sėkminga organizacijos istorija ir veikla, gero valdymo ir lyderystės integracijos (MacLeonid and Clarke, 2009). Įsitraukimo aiškinimas ir terminas pats savaime pasako, jog čia svarbu, kad darbuotojai visokeriopai veiktų ir įvairiais būdais prisidėtų prie visko, kas vyksta organizacijoje ir kas gali daryti įtaką jų pačių būsenai. Darbuotojų balsas šiame kontekste vėlgi yra per

silpnas, nes pats savaime nebūtinai reiškia, jog darbuotojai yra nusiteikę veikti daugiau nei tik reikšti savo nuomonę.

Apibendrinant galima teigti, jog analizuojami terminai negali būti vertinami kaip sinonimai, tačiau tarpusavyje jie glaudžiai susiję ir vienas kitam tampa sąlyga atsirasti. Darbuotojų balso, dalyvavimo ir įsitraukimo ryšį galima pavaizduoti sekančiai (2 pav.):



**2 pav. Darbuotojų balso, dalyvavimo ir įsitraukimo ryšys**

*Sudaryta darbo autorės pagal Clarke ir MacLeod, 2009; Alfes et al., 2013; Markos ir Sridevi, 2010*

Šis modelis atskleidžia suvokimą, jog jeigu darbuotojų balsas organizacijoje nėra suprantamas tik kaip išeitis darbuotojams pasisakyti, o vertinamas kaip galimybė išgirsti papildomą požiūrį ir skatinti bendradarbiavimą, tuomet organizacija sieks nuoširdaus darbuotojų dalyvavimo ir suteiks jiems teisę prisidėti prie darbo tvarkos formavimo bei jiems aktualių sprendimų aktyvinimo. Darbuotojai, kurie suvokia ir įvertina dalyvavimo teikiamą naudą ir yra suinteresuoti ne tik atlikti savo darbą, bet ir imtis papildomų iniciatyvų, veiklų ar veiksmų, demonstruoja visokeriopą įsitraukimą į organizacijos veiklą. Aktyviai dalyvaujantys ir įsitraukę darbuotojai visada yra tie, kurie ne tik prisideda prie įvairių veiklų, bet ir niekada nebijo išsakyti savo nuomonės, požiūrio tiek asmeniniais tikslais, tiek organizacijoje sprendžiamais aktualiais klausimais. Tai reiškia, jog darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas taip pat gali vesti į darbuotojų balso iniciatyvas ir mechanizmų jam kūrimą. Svarbi šio modelio atsiradimo prielaida – organizacijos gebėjimas išgirsti darbuotojų balsą ir sukurti sąlygas tolimesnių veiksmų plėtojimu. Atsižvelgiant į tai, jog kitu atveju darbuotojų balsas netenka prasmės ir galios bei nekuria nė vienai iš pusių svarbios pridėtinės vertės, šiame darbe galimas visų trijų sąvokų vartojimas, pagrįstas aukščiau susistemintu autorės suvokimu.

### **1.3. Darbuotojų balso tikslas ir nauda**

Remiantis aptartais apibrėžimais, galima pastebėti, jog darbuotojų balsas turi daugialypes reikšmes ir gali būti interpretuojamas skirtingais keliais, tokiais kaip vadovybės veiksmus įtakojantis

jėgos šaltinis arba abipusės naudos procesas (Dundon et al., 2004). Vis dėlto svarbu suvokti ne tik darbuotojų balso sąvoką, bet ir tikslą, į kurį jis nukreiptas, bei kokią pridėtinę vertę įgauna organizacija, suteikianti galimybę darbuotojų balsui pasireikšti.

Nagrinėjat darbuotojų balsą būtina įvertinti ar organizacijoje jis iš tiesų yra girdimas ir gali daryti įtaką tikslų formavimui, sprendimų priėmimui, kuriamai aplinkai bei diegiamai ir vystomai kultūrai. Dideliu mastu viskas priklauso nuo to, ar darbuotojų balso iniciatyvos yra suprantamos kaip trumpalaikis projektas ar jos yra organizacijos veiklos dalis, sistemingai įdiegtas nuolatinis procesas (Cox et al., 2006). Svarbu pažymėti, jog įvairių autorių aiškinimuose darbuotojų balso tikslas ir suteikiama vertė dažnai yra sugretinami ir atskirai neanalizuojami. Tokią poziciją galima pagrįsti tuo, jog tikslai dažniausiai nukreipti į rezultatų, kuriančių papildomą naudą, siekimą.

Ilgai darbuotojų balsą bei įvairius su juo susijusius aspektus nagrinėjusios IPA ir Tomorrow's Company savo tyrimų ataskaitose (2011; 2012a;) teigia, jog darbuotojų balso tikslas yra padėti sukurti nuolatinę, tvirtą organizacijos sėkmę. Sėkmė šiuo atveju suprantama ne kaip trumpalaikis finansinis pasisekimas, bet kaip dinamiškų santykių tarp globalios ekonomikos, visuomenės ir aplinkos suvokimas bei mokėjimas pasinaudoti galimybėmis, kurias jis sukuria (IPA ir Tomorrow's Company, 2012a, p. 11). Šiandieninėje darbo aplinkoje, kai nuolatos kalbama apie tokias socialines problemas kaip nedarbas, žemas jaunimo užimtumas ir vis pasikartojančios emigracijos bangos, tiek darbuotojai, tiek darbdaviai iš tiesų turėtų būti suinteresuoti organizacijos sėkme tam, kad būtų išsaugomos darbo vietos, bendra darbuotojų ir visuomenės gerovė bei kuriamos vis geresnės galimybės. Vis dėlto galima pažymėti, jog toks tikslas nors ir labai svarbus, tačiau pernelyg abstraktus, todėl siekiant sėkmės per darbuotojų balso suteikiamą vertę, naudingiau gilintis į mažesnius šio proceso rezultatus.

A. Wilkinson ir C. Fay (2011) analizuodami darbuotojų balsą nustatė, jog žmoniškųjų išteklių literatūroje jo tikslas dažniausiai nukreiptas į veiklos efektyvinimą. Šios krypties požiūris pagrįstas tuo, jog informacijos darbuotojams teikimas bei leidimas darbuotojams prisidėti prie darbo ir verslo sprendimų, gali padėti kurti ir priimti geresnius sprendimus bei supratimu pagrįstus įsipareigojimus. Daug autorių kalba apie tai, jog darbuotojų balsas būtinas kuriant stipresnius tarpusavio supratimo bendradarbiavimo ryšius (Bakhshalian et al., 2013; Bratton ir Gold, 2007; Gorden, 1988), o T. Dundon et al. (2004) šią nuomonę patiprina nuostata, jog darbuotojų balsas sužmogina ir ugdo darbovietę, nes tai yra partnerystės santykių pagrindas. Vis dėlto kaip pastebi Kiker et al. (2013), darbuotojų balsas yra konstruktyvi jėga ir šios jėgos tikslas – pakeisti organizaciją. Tikslas įvykdyti žymius pokyčius kartais gali sąlygoti tarpasmeninių santykių, egzistuojančių organizacijoje, griuvimą, tačiau tuo pačiu gali padėti apibrėžti darbuotojų vaidmenų struktūrą dinamiškoje aplinkoje, padidinti darbuotojų komfortabilumą ir pasitikėjimą bei sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą užduočių ir atsakomybių pasiskirstymo organizacijoje aspektu (Cox et al., 2006). Toks darbuotojų balso vertinimas atskleidžia ir nukreipia į riziką, jog jis nebūtinai sietinas tik su teigiamu ir taikiu tarpusavio bendravimu.

Organizacijos ir darbuotojų įsivaizdavimas ne visada sutampa, todėl kartais gali iššaukti ryškius prieštaravimus, tačiau svarbu įvertinti, jog darbuotojų balso tikslas yra nukreiptas komunikacijos, diskusijų būdu ieškoti sutarimo ir išspręsti nuomonių skirtumų sukeltus iššūkius.

Apie darbuotojų nuomonių nesutarimus ir balsą ne tik kaip tai sukeliančią priežastį, bet ir kaip būdą bei priemonę jiems mažinti, literatūroje kalbama aptariant pokyčių valdymo galimybes. Nors darbuotojų balsas ir efektyvus jo veikimas dažnai siejamas su sprendimų priėmimo procesais ir apibendrinant iš tiesų galima teigti, jog jis gali pagerinti sprendimų priėmimo kokybę, vis dėlto į bet kokius organizacijoje vykdomus pokyčius darbuotojai dažnai yra linkę reaguoti su nepasitikėjimu. Todėl įvairiais būdais išreikštas darbuotojų balsas yra apibūdinamas kaip būtinas instrumentas organizacijoje vykstantiems pokyčiams ir restruktūrizavimui palaikyti (Gorden, 1988). Darbuotojai turintys galimybę pasisakyti nuoširdaus dialogo metu, yra linkę lengviau prisitaikyti prie organizacijos priimtų sprendimų, netgi jei jie neatitinka jų lūkesčių ar darbuotojai ne visiškai su jais sutinka (Bakhshalian et al., 2013). Tai galima sieti su tuo, jog konsultacijos su darbuotojais padeda, kad darbas labiau atitiktų asmens poreikius bei tikslus (Gorden, 1988) bei leidžia jiems jaustis įvertintiems. Atvirai bendraudami ir girdėdami organizacijos argumentus žmonės lengviau įsisavina tai, jog įmonėms orientuojantis ne tik į trumpalaikius, bet ir ilgo laikotarpio planus, tenka priimti ir nepopuliarius sprendimus. Priešingu atveju, kai sprendimai priimami vienašališkai ir darbuotojai neturi galimybės išsakyti savo nuomonės, jie yra kur kas mažiau suinteresuoti priimti pasekmes, t.y. naujus sprendimus ar pertvarkas. Tokiais atvejais darbuotojais gali būti linkę reikšti savo nepasitenkinimą ir pokyčių diegimas gali užtrukti dėl jų nenoro bendradarbiauti.

Kaip buvo aptarta darbuotojų balso ir susijusių sąvokų dalyje, balsas gali būti nukreiptas į siekį parodyti, jog organizacijoje žmonių yra klausomasi ir taip paskatinti juos visokeriopai įsitraukti į organizacijos veiklą, vystymą ir bendradarbiavimą. Autoriai, nagrinėjantys darbuotojų balso ir įsitraukimo sąsajas kaip naudą įvardina tai, jog jis dažnai tampa vienu iš veiksmų, įgalinančių darbuotojų įsitraukimą (Alfes et al., 2013; Gatenby et al., 2008), kuris reiškia vertės kūrimą ir konkurencinio pranašumo siekimą per bendrą sėkmingą mokymąsi ir dalinimąsi informacija (Bratton ir Gold, 2007; Detert ir Burris, 2007). Darbuotojai yra arčiausiai klientų ir palaiko su jais daugiausiai kontakto, žino bei supranta jų poreikius, girdi atsiliepimus, todėl gali pateikti naudingos informacijos, kaip galima patobulinti paslaugas ar produktus, didinti efektyvumą, sumažinti kaštus ar išplėsti organizacijos siūlomų pasirinkimų paketą. Tokiu būdu darbuotojai kaupia reikalingas kompetencijas, žinias ir patirtis, kurie organizacijai vertingi priimant informacija ir argumentais pagrįstus sprendimus. Be to, kaip savo atliktame tyrime teigia IPA ir Tomorrow Company (2012a), hierarchinė, vienpusė komunikacija šiandieniniame verslo pasaulyje gali būti suvokiama kaip proceso trukdis, o nuolatinis informacijos srautas, bendravimas ir dalinimasis įžvalgomis gali būti vertinamas kaip prielaida inovacijų skatinimui bei diegimui.

Teigiama, jog darbuotojų balsas vaidina kritinį vaidmenį konstruojant ir išlaikant stiprią organizacinę kultūrą (Bratton ir Gold, 2007) bei formuojant teigiamą požiūrį į darbą (IPA ir Tomorrow's Company, 2011). Darbuotojai nėra savanaudžiai, jei jie mato, kad organizacijoje galima atvirai reikšti savo nuomonę, diskutuoti ir visa tai turi tikslą bei suteikia naudą (arba organizacija atsakingai suteikia grįžtamąjį ryšį dėl savo pozicijos ir paaiškina kodėl kažko įvykdyti neįmanoma), tuomet stiprėja bei auga ir jų atsakomybė, savarankiškos bei savanoriškos pastangos. Įrodymai iliustruoja, jog santykiai, pagrįsti reguliariu informavimu, atvira komunikacija ir teisingu elgesiu daro balsą dar efektyvesnį ir didina pasitikėjimo laipsnį tarp organizacijos narių, teigiamai veikia santykius tarp vadovų ir pavaldinių, kuria gerą priklausymo organizacijai jausmą (IPA ir Tomorrow's Company, 2011) bei puoselėja bendruomeniškumą (Bakhshalian et al., 2013). Tokia pasitikėjimu grįsta aplinka taip pat didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir psichologinę gerovę (Bakhshalian et al., 2013; Boxall ir Purcel, 2008).

Didesnis dėmesys darbuotojų balsui taip pat būtinas norint, kad organizacijos kultūra neatsiliktu nuo visuomenėje vykstančių procesų – gyventojai ir darbuotojai siekia skaidrumo, nori pasisakyti ir laukia galimybių formuoti savo ateitį. Todėl kompanijos su stipriomis balso kultūromis yra vieta vystyti pilietinį dalyvavimą ir viešas žinias (IPA ir Tomorrow's Company, 2011). Toks požiūris kilęs iš politinio mokslo perspektyvos, kur darbuotojų balsas suprantamas kaip fundamentali demokratinė teisė, įgalinanti darbuotojus išplėsti valdymo sprendimų priėmimo kontrolės laipsnį (Wilkinson ir Fay, 2011). Svarbiausias šio supratimo argumentas yra tas, kad demokratija darbo vietoje, kuri pasireiškia ir per galimybę darbuotojams laisvai reikšti savo požiūrį visais aktualiais klausimais, leidžia vystytis įgūdžiams ir vertybėms, kurie gali būti naudingi bei panaudojami ne tik darbe, bet ir plačiojoje visuomenėje.

Tyrimais taip pat nustatytas ir didesnis produktyvumo bei mažesnis nebuvimų darbe skaičius tų darbuotojų, kurie organizacijose turėjo teisę išreikšti savo balsą (Dundon et al., 2004; MacLeod ir Clarke, 2009). Be to autoriai, suvokiantys darbuotojų balsą kaip galimybę išsakyti nusiskundimus, teigė, jog kurdamos darbuotojų balso mechanizmus organizacijos gali sumažinti ne tik darbuotojų nebuvimų darbe skaičių, bet ir jų kaitą. Remiantis atliktais tyrimais, darbuotojų balso mechanizmo turėjimas daro reikšmingą įtaką darbuotojų apsisprendimui išeiti iš organizacijos (IPA ir Tomorrow's Company, 2011; Asghar et al, 2010; Spencer, 1986; Bryson et al., 2009) ir ypatingai šio mechanizmo veikimas aktualus aukštos kvalifikacijos darbuotojams (Asghar et al, 2010). Tai galima sietina su tuo, jog egzistuojant balso kanalams darbuotojai, susidūrę su nepasitenkinimą keliančiais dalykais, gali atvirai suteikti grįžtamąjį ryšį, diskutuoti su savo vadovais ir ieškoti išeičių situacijai gerinti. Tokiu būdu organizacija gali iš anksto imtis priemonių, kad išlaikytų savo darbuotojus. Atsižvelgiant į sąlygą, jog tai ypač svarbu aukštos kvalifikacijos darbuotojams, neturėdama darbuotojų balso mechanizmų ar netinkamai juos valdydama organizacija rizikuoja prarasti sunkiai pakeičiamus

talentus. Jeigu dėl to, kad organizacijoje nėra darbuotojų balso mechanizmo įmonė praranda vertingus ir tikrai kvalifikuotus darbuotojus, ji patiria papildomus kaštus ir praranda pajamas, kurias savo gebėjimais ir žiniomis generuoja kompetentingi ir kvalifikuoti darbuotojai.

Kai kurie autoriai nagrinėdami darbuotojų balsą išskyrė tai, jog balso mechanizmai atneša naudą ne tik pačiai organizacijai, bet ir jos darbuotojams. Kaip savo atliktame tyrime teigia IPA ir Tomorrow's Company (2011), geri ir atviri santykiai su vadovais labai svarbūs darbuotojų emocinei būsenai. Darbuotojų balsas gali padėti padidinti pasitikėjimo ir tarpusavio sąveikos lygį bei sumažinti stresą, patiriamą dėl vykdomų ar siekiamų įvesti pokyčių. Ne visiškai darbuotojų lūkesčius atitinkantys pokyčiai jiems gali neatrodyti tokie nepriimtini, nes darbuotojai žino, kad organizacijoje vertinamas darbuotojų balsas ir suteikiamos galimybės išreikšti susirūpinimus, o tuomet diskusijų ir bendradarbiavimo būdu ieškoti visoms pusėms naudingo ir priimtino sprendimo. Tokiu atveju, jei pokyčiai iš tiesų pablogintų situaciją, darbuotojai turėtų galimybę iš naujo įsitraukti į komunikaciją su organizacija. Tokią interpretaciją sustiprina A. Wilkinson ir C. Fay (2011) apibendrinimas, jog balas suteikia darbuotojams galimybę išreikšti nuomonę apie užduočių paskirstymą, planavimą, saugos ir sveikatos problemas, produkcijos gamybos tempą ir net tikslų nustatymą. Tokiu būdu darbuotojų įtraukimas į bendrus organizacijos valdymo procesus turi tikslą sumažinti atotrūkį tarp organizacijos, paties darbo ir darbuotojų.

Diskusijos su organizacija, bendradarbiavimas ir darbuotojų įtraukimas taip pat suvokiami kaip įrankis, leidžiantis patenkinti šiek tiek aukštesnius asmens poreikius ir pasireikšti saviraiškai bei ugdyti naujus darbuotojų įgūdžius, tokius kaip derybos, planavimas, inovacijų diegimas (IPA ir Tomorrow's Company, 2011). Sklandžiai veikiančių balso mechanizmų turėjimas suteikia darbuotojams saugumo ir įvertinimo jausmą bei leidžia gerinti jų savijautą ir gyvenimo darbe kokybę.

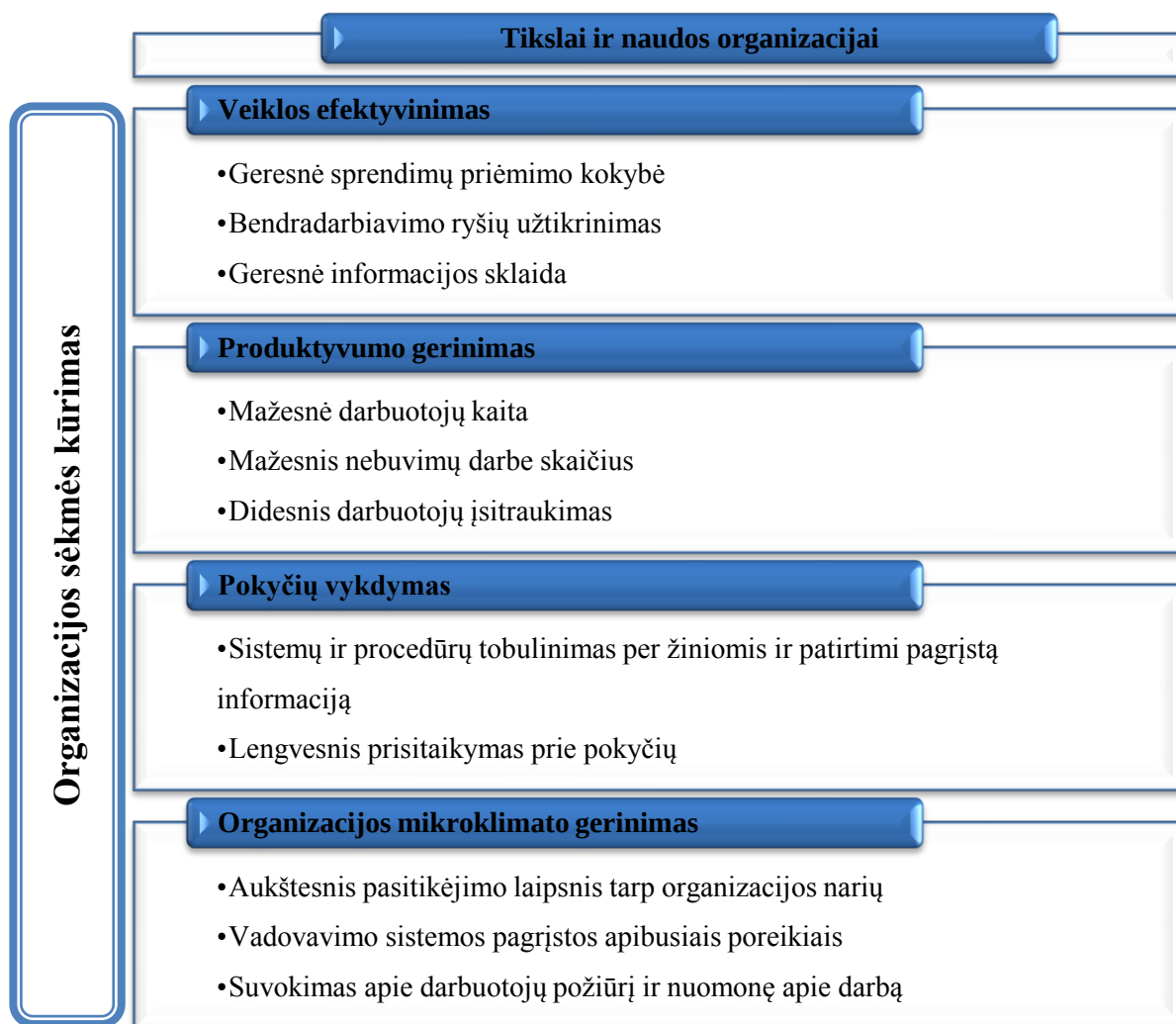
D. S. Kiker et al. (2013) akcentavo tai, kad į darbuotojų balso sistemas darbuotojams naudinga įsitraukti, nes organizacijos nuolat ieško savo konkurencinio pranašumo galimybių, o darbuotojai gali šias galimybes atskleisti bei pasiūlyti. Darbuotojai, kurie kalba ir teikia pasiūlymus, palengvina savo vadovų darbą ir, nebijodami reikšti savo nuomonės bei idėjų, demonstruoja įsipareigojimą organizacijai. Tokiu būdu aktyvūs darbuotojai išsiskiria iš visos grupės ir parodo, jog jiems iš tiesų rūpi kas vyksta ir ką svarbu keisti. Organizacijos linkusios tokius darbuotojus išsaugoti ir juos įvertinti, todėl darbuotojams atsiranda daugiau galimybių būti pastebėtiems ir pripažintiems. Vis dėlto atsižvelgiant į bendrą darbuotojų balso suvokimą ir anksčiau aptartus tikslus galima manyti, jog tokia balso nuostata pernelyg ribota. Žinoma, ne visi organizacijos darbuotojai gali būti vienodai linkę įsitraukti į atvirus pokalbius su savo vadovais, pasiūlymų teikimą ar bendradarbiavimą, tačiau balso mechanizmai organizacijose orientuoti į tai, kad kuo daugiau darbuotojų turėtų atviros komunikacijos kanalus ir galimybes išreikšti savo nuomonę įvairiais klausimais. Tai reiškia, jog esant dideliame

darbuotojų įsitraukimui ir dalyvavimui organizacijai iš tiesų gali būti sudėtinga įvertinti visus tuos, kurie prisideda savo žiniomis, nuomone ir įžvalgomis.

Pramoninių ryšių literatūros akademikai išskyrė ne tik darbuotojų balso naudas, bet ir rizikas, į kurias svarbu atkreipti dėmesį. Jų teigimu, nepaisant to, jog turėti darbuotojų balso mechanizmą naudinga tiek darbuotojams, tiek organizacijai, jo nauda gali būti dviprasmiška: viena vertus darbuotojų balsas gali privesti prie naudingo poveikio kokybei ir produktyvumui, tačiau jis taip pat gali išryškinti daugybę problemų, ties kuriomis organizacija gali perdėtai susikonscentruoti (Wilkinson ir Fay, 2011). Tai reiškia, jog organizacija turi gebėti atsirinkti, kas jai ir jos darbuotojams yra iš tiesų svarbu ir su kokiomis problemomis būtina dirbti. Ne visi darbuotojų skundai ar pasiūlymai gali būti argumentuoti ir pagrįsti. Be to, svarbu įvertinti, jog darbuotojų balsas negali būti nukreiptas tik į asmeninės gerovės užtikrinimą, būtina išlaikyti sinergiją tarp darbuotojų ir verslo poreikių. Todėl šis procesas reikalauja nuoširdaus abiejų pusių įsitraukimo ir atviros komunikacijos net ir tuomet, kai nuomonės nesutampa.

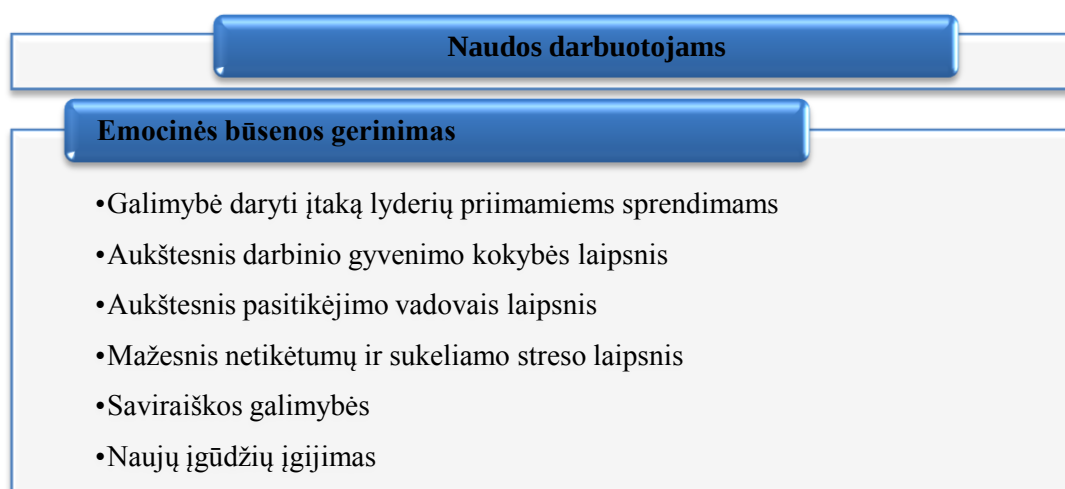
Darbuotojų balso sistemų kūrimas ir diegimas negali tapti mados užgaida ar dar blogiau priemone nepasitenkinimui užglaistyti neinvestuojant į jų pristatymą darbuotojams bei sistemingą vystymą (Boxall ir Purcell, 2008). Tokiais atvejais, kai darbuotojų balso sistemos naudojamos tik tada kai kyla darbuotojų nepasitenkinimas, jog nėra klausiama jų nuomonės, ir yra atskirtos nuo kitų organizacijoje vykstančių procesų, jų gyvenimo ciklas bus trumpas ir gali sukelti dar didesnę darbuotojų nusivylimą bei priešišumą. Jei darbuotojai reiškia savo balsą, jie tikisi grįžamojo ryšio, dialogo iš kitos pusės, kitu atveju remdamiesi sena patirtimi jie nebus linkę dar kartą reikšti savo balso.

Vis dėlto konkrečiais tikslais ir siekiamais rezultatais apibrėžtas bei tinkamai valdomas darbuotojų balso procesas sukuria naudą tiek organizacijai (žr. 3 pav.), tiek jos darbuotojams (žr. 4 pav.):



### 3 pav. Darbuotojų balso tikslai ir naudos organizacijai

*Sudaryta darbo autorės Alfes et al., 2013; Asghar et al., 2010; Spencer, 1986; Bryson et al., 2009; Armstrong, 2009; Dundon et al., 2004*



### 4 pav. Darbuotojų balso naudos darbuotojams

*Sudaryta darbo autorės pagal IPA ir Tomorrow's Company, 2011; Wilkinson ir Fay, 2011; Kiker et al., 2013*

## 1.4. Darbuotojų balso tipai ir mechanizmai

Per daugelį dešimtmečių darbuotojų balso mechanizmai keitėsi ir įgavo vis kitokias formas bei buvo įvardinami skirtingais terminais. Kaip teigia Boxall ir Purcell (2008) ši mechanizmų kaita atskleidė besikeičiančius prioritetus ir vertybes, kurios susijusios su skirtingų balso mechanizmų paplitimu bei naudojimu. Galima manyti, jog įtaką darbuotojų balso mechanizmų kaitai turi ir tai, jog nuo darbuotojų prisidėjimo vis labiau pereinama prie darbuotojų įsitraukimo bei įgalinimo. Taip pat darbuotojų balso sistemų vystymąsi galima sieti su inovacijų plėtra ir vis augančia socialinės atsakomybės svarba šiandieniniame pasaulyje. Žinoma, darbuotojų balso formos gali skirtis sprendimų priėmimų apimtimis, įtakos, kurią darbuotojai gali daryti vadovybei, kiekiu ir organizaciniu lygmeniu, kuriame darbuotojų balsas yra aktyviausiai išklausomas ir įvertinamas (Dundon et al., 2004). Vis dėlto kai kurios darbuotojų balso formos yra sąmoningai suprojektuotos taip, kad suteiktų darbuotojams balso teisę, bet ne daugiau, negu labai kuklų vaidmenį sprendimų priėmime. Tačiau egzistuoja ir tokių modelių bei pavyzdžių, kai darbuotojams suteikiama pakankamai reikšminga galimybė ne tik išsakyti savo nuomonę, bet ir priimti iš tiesų svarbius organizacijos valdymo ar vystymo sprendimus.

Remiantis Boxall ir Purcell (2008) egzistuoja dvi pagrindinės jėgos, kurios yra pagrindas darbuotojų balso mechanizmams atsirasti ir tinkamai veikti:

- viena tai valstybė ir veiksmai, per kuriuos ji veikia, siekdama užtikrinti darbuotojų interesų apsaugą bei socialinį teisingumą;
- kita jėga – tai patys vadovai, ypatingai tose organizacijose, kurios suinteresuotos išlaikyti savo ekonominį stabilumą per didesnę darbuotojų įsitraukimą ir aukštesnio lygio įsipareigojimą organizacijai.

Šios jėgos daro įtaką tam, kokie darbuotojų balso mechanizmai yra parenkami ir naudojami. Atsižvelgiant į vadovybės jėgą taip pat galima teigti, jog organizacijoje ji gali ne tik nustatyti, kokiomis formomis bus reiškiamas darbuotojų balsas, bet ir daryti didžiausią įtaką balso kultūros organizacijoje formavimuisi.

Priklausomai nuo to, kaip darbuotojai iškelia susirūpinimus, išreiškia savo interesus, sprendžia problemas ir prisideda bei dalyvauja sprendimų priėmime, apibrėžiama darbuotojų balso dimensija. Literatūroje išskiriamos ir nagrinėjamos dvi darbuotojų balso dimensijos (Kim et al., 2010; Bakhshalian et al., 2013; Boxall ir Purcell, 2008; Burgess et al., 2013; Bryson et al., 2009):

- tiesioginis;
- netiesioginis - atstovaujamas.

Tiesioginis darbuotojų balsas atspindi laipsnį, kuriuo darbuotojai gali tiesiogiai komunikuoti su darbdaviais ir įtakoti vietinius sprendimus, darančius įtaką jų kasdieniam darbui. Tai apima vadovų ir darbuotojų susitikimus, komandinius pasitarimus, darbuotojų apklausas ir įvairias kitas socialines

formas, tokias kaip diskusijų forumai, intranetas, el. laiškai ir pan. (Ruck, 2012; Boxall ir Purcell, 2008; Kim et al., 2010; Edwards et al., 2010). Netiesioginės darbuotojų balso formos apibūdina įtaką, kurią darbuotojams ir jų darbo problemoms daro ne tiesiogiai, bet per išrinktus, nustatytus atstovus išreikštas balsas. Dažniausiai jį apibūdina tokios atstovaujamosios struktūros, kaip profesinės sąjungos, informacijos ir konsultavimo forumai ar jungtiniai konsultaciniai komitetai (IPA ir Tomorrow's Company, 2011).

Tiesioginis ir netiesioginis darbuotojų balso raiškos būdai skiriasi tuo, jog darbuotojų atstovai dažniausiai suvokiami kaip patarėjai ir informacijos perdavėjai priimant platų spektrą korporacinio lygio sprendimų, įskaitant investicijų politiką, technologijų pokyčius ir kompanijos strategiją (Kim et al., 2010). Be to, vertinant šias dvi dimensijas ir jų analizes literatūroje, galima manyti, jog jos taip pat skiriasi tuo, jog netiesioginiai kanalai labiau orientuoti į kolektyvinį darbuotojų balsą, o tiesioginiai suteikia galimybes pasisakyti individualiai. S. Wood ir M. P. Fenton-O'Creevy (2005) atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojų balso kanalas stipriai susijęs su darbuotojų balso lygiu, tai reiškia, jog tiesioginiai darbuotojų balso mechanizmai dažniausiai naudojami dalinimuisi informacija, atstovų komitetai konsultavimui, o profesinės sąjungos deryboms.

Kartu su kintančiu kultūriniu požiūriu, darbo organizavimu ir technologijų vystymusi požiūris į darbuotojų balsą ir jo mechanizmus nuolat kinta ir galima sakyti plečiasi. Vienas pagrindinių pokyčių, įvykusių per pastarąjį dešimtmetį, tai kolektyvinio balso smukimas ir didėjantis dėmesys individualiam darbuotojų balsui. Nepaisant to, jog istoriškai profesinės sąjungos buvo suvokiamos kaip pagrindinis kanalas darbuotojų balsui išreikšti (Benson ir Brown, 2010), šiandien jų populiarumas stipriai smunka, o tiesioginio balso kanalai įgauna vis didesnius mastus (Bryson et al., 2009; Edwards et al., 2010) ir yra vertinami kaip svarbesni nei netiesioginiai (Bakhshalian et al., 2013). Tokie pasikeitimai gali būti siejami su pokyčiais socialiniuose ir ekonominiuose reiškiniuose, perėjimu nuo industrinės prie informacinės visuomenės. Organizacijos ir darbuotojai bręsta, kinta jų poreikiai ir suvokimas, vis labiau akcentuojama komunikacijos svarba ir jos nauda bet kokioje veikloje. Kaip teigia Burgess et al. (2013), jei organizacijai svarbus darbuotojų balsas, ji gali išgirsti jį per profesines sąjungas dažnai susimokėdama už tai darbo užmokesčio didinimo kaštus arba investuoti į dalinimąsi informacija su darbuotojais ir tokiu būdu ne tik juos išgirsti, bet ir gerinti savo veiklą. Be to, nustatyta, jog tiesioginio balso formos pačių darbuotojų yra siejamos su pozityvesniu vadovybės atsakymo suvokimu ir tikslesniu darbuotojų poreikių atspindėjimu (Marchington, 2007), darančiais tiesioginę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu (Cooper et al., 2011). Taigi pasirinkdama teisingus darbuotojų balso mechanizmus organizacija gali ne tik sutaupyti, bet ir kurti bei stiprinti kontaktą su savo žmonėmis.

Darbuotojų balso kanalų – mechanizmų spektras, minimas literatūroje, iš tiesų platus. Boxall ir Purcell (2008) darbuotojų balso mechanizmų tipus siekė susisteminti atsižvelgiant ne tik į balso dimensijas, bet ir į sprendimų galios centrą (žr. 1 lentelę):

*1 lentelė. Darbuotojų balso mechanizmų tipai*

| <b>Jėgos centras</b>            |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Netiesioginis įtraukimas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbuotojų vadovai</li> <li>- Darbo tarybos/ Darbuotojų forumai/ Jungtiniai konsultaciniai komitetai</li> <li>- Jungtiniai partnerystės komitetai</li> </ul>                                    |
| <b>Tiesioginis įtraukimas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuomonių tyrimai</li> <li>- Naujienlaiškiai/el.laiškai/intranetas</li> <li>- Susirinkimai</li> </ul>                                                                                            |
| <b>Nuosavybės centras</b>       |                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Netiesioginis įtraukimas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbuotojų kooperatyvai</li> <li>- Darbuotojų akcijų nuosavybės planai, kur akcijos prižiūrimos darbuotojų išrinktų atstovų</li> </ul>                                                          |
| <b>Tiesioginis įtraukimas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akcijų suteikimas darbuotojams</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| <b>Užduočių centras</b>         |                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Netiesioginis įtraukimas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbuotojų atstovų susitikimai su vietine/skyriaus vadovybe</li> </ul>                                                                                                                          |
| <b>Tiesioginis įtraukimas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbo gerinimas (balsas darbų vertinime)</li> <li>- Pusiau autonominės komandos</li> <li>- Komandiniai pasitarimai</li> <li>- Problemų sprendimo grupės</li> <li>- Pasiūlymų schemas</li> </ul> |

*Cit. pagal Boxall ir Purcell, 2008, p. 151*

1 lentelė apibrėžia tai, jog darbuotojų balsas ir jo įtakojami sprendimai gali veikti per tris pagrindines sritis:

- Jėgos centras nukreiptas į vadovybę, kuri turi didžiausią valdžią ir per kurios vykdomus pokyčius bei priimamus sprendimus gali atspindėti darbuotojų balso rezultatas;
- Nuosavybės centras orientuotas į tai, jog darbuotojų balsas gali atspindėti per jų kaip organizacijos bendrasavininkų balso teisę;
- Užduočių centras atspindi darbuotojų balsą per užduočių organizavimą, jų delegavimą, paskirstymą ir perdavimą.

S. Wood ir M. P. Fenton-O'Creevy (2005) atliktas tyrimas atskleidė, jog vis dėlto geriausiai darbuotojų balso sistemos reprezentuojamos tuomet, kai jos yra sujungiamos, o ne priskiriamos

konkreto lygio ar srities problemoms spręsti. Tokią nuomonę nagrinėdamos darbuotojų balsą palaikė IPA ir Tomorrow's Company (2012a), teigiančios, jog būtina, kad darbdaviai naudotų įvairius kanalus bei užtikrintų naudojamų kanalų balansą dėl sekančių priežasčių:

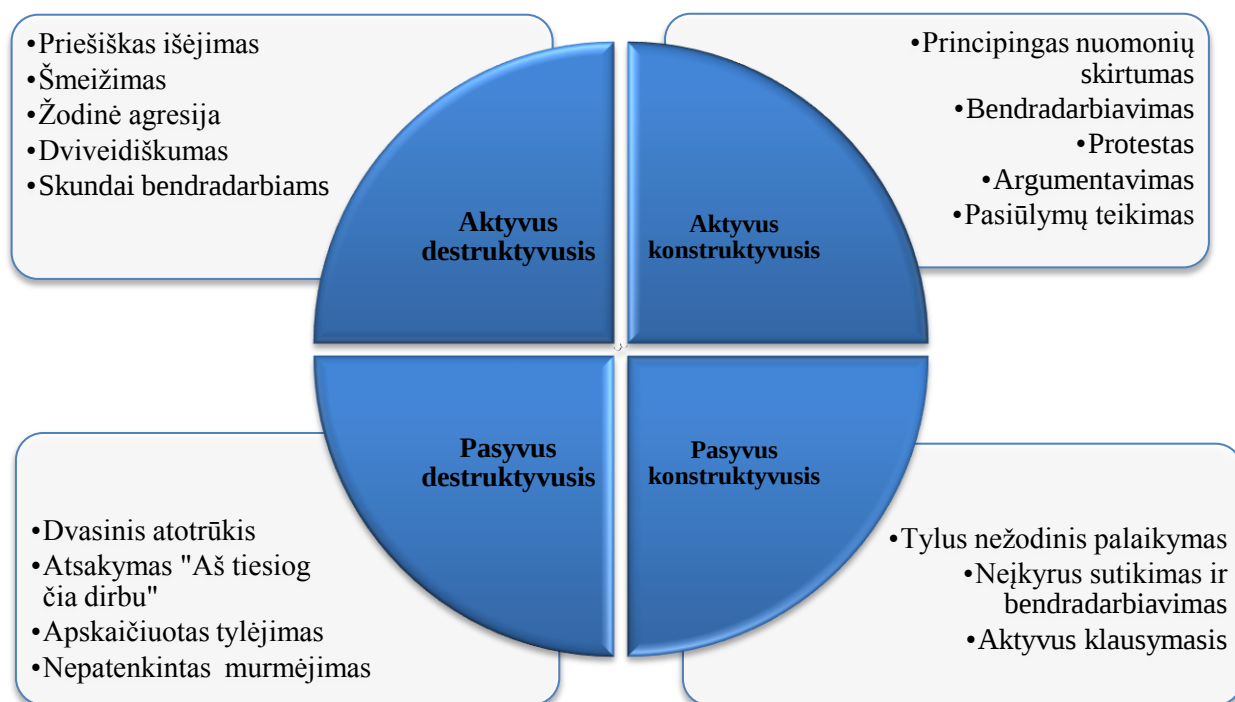
- Darbuotojams turi būti suteikta teisė išreikšti tiek savo asmeninę, tiek kolektyvinę nuomonę;
- Įvairių įrankių naudojimas užtikrina, kad organizacija gauna plačią visumą informacijos, reprezentuojančią visus darbuotojus;
- Kanalai turi atitikti tikslą. Pvz. jei siekiama dalinimosi idėjomis, inovacijų kūrimo, kur kas naudingesni tiesioginiai, momentiniai balso kanalai. Jei norima užtikrinti socialinį teisingumą, teisingai įvykdyti reorganizaciją, tuomet vertinga naudotis profesinėmis sąjungomis kaip darbuotojų balso kanalu.
- Darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę pasirinktam darbuotojų balso kanalui. Tai reiškia, jog ne visiems darbuotojams kanalai yra vienodai priimtini, t.y. vieni darbuotojai jausis saugiai eidami į susitikimą su tiesioginiu vadovu ar tiesiogiai jam rašydami laišką, kiti tiesioginio kontakto gali bijoti ir todėl savo nuomonės neišsakyti.
- Organizacijos, kurios kaip darbuotojų balso kanalą naudoja ir vertina tik socialines medijas ar nepripažįstą „iš apačios į viršų“ kylančios komunikacijos tarp darbuotojų ir jų vadovų, reprezentuoja prarastas galimybes.

Taigi įvairių kanalų naudojimas užtikrina vienodas galimybes visiems darbuotojams pasisakyti ir rodo organizacijos požiūrį neišskirti darbuotojų bei prisitaikyti prie jų poreikių ir galbūt net asmenybių. Tai naudinga ir organizacijai, kuri tokiu atveju gauna įvairiapusę informaciją, ir darbuotojams, kurie nepatirdami papildomo streso gali išreikšti tai, ką mano ir jaučia.

Literatūroje pavyko aptikti nuomonę, jog faktoriais, teigiamai įtakančiais balso mechanizmų adaptacijos mastus galima laikyti užsienio kapitalo valdymą ir organizacijos dydį (Boxall ir Purcel, 2008). Ši nuomonė pagrįsta tuo, jog užsienio kapitalo įmonėse dažnai susiduriama su geriau išvystytomis informacinėmis technologijomis, kas dažnai lemia didesnę komunikacijos ir informacijos sklaidos kanalų aprėptį. Be to, didelės organizacijos kur kas dažniau linkusios diegti formalius darbuotojų balso mechanizmus. Tai susiję su tuo, jog nepaisant to, jog mažose organizacijose bendrauti dažnai yra paprasčiau ir žmonės dažnai yra linkę labai gerai vertinti komunikaciją, vis dėlto oficialūs balso mechanizmai čia diegiami retai, nes apsiribojama suvokimu, jog tiesioginės komunikacijos įmonėje ir taip pakanka. Be to, mažose organizacijose dažnai suvokimas, jog darbuotojai gali prisidėti prie sprendimų priėmimo ar daryti kitą įtaką organizacijos valdymui, būna kur kas žemesnis nei didelėse kompanijose.

Kai kurie autoriai literatūroje ne tik stengėsi suskirstyti darbuotojų balso mechanizmus į grupes, bet ir remdamiesi šiomis grupėmis siekė nustatyti bei apibrėžti darbuotojų balso tipologijas. Vienas pirmųjų tai padarė W. I. Gorden (1988). Autorius laikydamasis požiūrio, jog darbuotojų balsas nėra

orientuotas tik nusivylimui išreikšti, sukūrė darbuotojų balso tipologiją, paremtą komunikacinio elgesio suvokimu (žr. 5 pav.). Šis modelis pagrįstas tuo, jog darbuotojų balsas gali būti aktyvus arba pasyvus. Tai reiškia, jog jis arba yra nukreiptas į pastangas imtis veiksmų, intensyvuoti veiklą, remiantis tuo, ką darbuotojai išsako, arba nėra į nieką orientuotas, tylus. Be to, jis gali turėti konstruktyvias – teigiamas arba destruktivas – neigiamas pasekmes.



5 pav. Darbuotojų balso tipologijos pagal Gorden

Cit. pagal Gorden, 1988, p. 286

Nagrinėjat šį modelį vis dėlto galima pastebėti, jog iš dalies jis prieštarauja darbuotojų balso sampratos suvokimui ir tikslui siekti pokyčių diegimo ir vertės kūrimo per abipusę komunikaciją. Apibūdindamas pasyvų darbuotojų balsą autorius remiasi tokiomis elgsenomis, kuriose nuomonė ir idėjos nėra garsiai išreiškiami, nevyksta dalinimasis informacija, kuris, kaip buvo įvardinta anksčiau, yra viena iš pagrindinių balso charakteristikų. Todėl galima manyti, jog šis modelis labiau orientuotas į darbuotojų elgesio tipologijas ir jo pritaikomumas galėtų būti didesnis tarpusavyje analizuojant darbuotojų balso ir darbuotojų tylos (angl. *Employee Silence*) koncepcijas.

Labiau pritaikomą ir geriau darbuotojų balso charakteristikas atspindintį modelį pasiūlė Maynes ir Podsakoff (2013) (2 lentelė).

2 lentelė. Darbuotojų balso tipologijos pagal Maynes ir Podsakoff

| Siekis          | Išsaugoti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mesti iššūkį                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Skatinti</b> | <p>Palaikantis balsas</p> <p>Tai savanoriška palaikymo išraiška, nukreipta į su darbu susijusias tvarkas, tikslus, procedūras ir kt., ar pasisakymai ginant šiuos aspektus, kai jie neteisingai kritikuojami.</p> <p>Tipinės išraiškos: palaikymo išreiškimas; žodinis nepagrįstai kitų kritikuojamų tvarkų ginimas.</p>              | <p>Konstruktivus balsas</p> <p>Tai savanoriška idėjų, informacijos ar nuomonių raiška, sutelkta į funkcinis darbo konteksto pokyčius.</p> <p>Tipinės išraiškos: standartinių operacijų tobulinimo siūlymai; naujų arba efektyvesnių darbo metodų idėjų teikimas.</p>             |
| <b>Stabdyti</b> | <p>Ginamasis balsas</p> <p>Tai savanoriška nuomonės išraiška, prieštaraujanti organizacijos tvarkų, procedūrų, programų ir kt. pokyčiams, net kai pasiūlyti pakeitimai iš tiesų yra vertingi arba tiesiog būtini.</p> <p>Tipinės išraiškos: žodiniai prieštaravimai, neatsižvelgiant, jog pokyčiai tikrai reikalingi ar naudingi.</p> | <p>Destruktyvusis balsas</p> <p>Tai savanoriškai išreiškiami užgauliojimai, kritika, ar nuvertinanti nuomonė apie organizacijos politiką, taikomas praktikas, procedūras ir kt.</p> <p>Tipinės išraiškos: organizacijos šmeižimas; nuolatinis nepagrįstos kritikos teikimas.</p> |

*Cit. pagal Maynes ir Podsakoff, 2013, p. 91*

Šis darbuotojų balso tipologijų skirstymas orientuotas į tai, jog kiekvienu atveju išreiškiamas balsas turi savo tikslą – jis gali būti skatinantis arba siekiantis sutrukdyti. Taip pat darbuotojų balsas gali būti orientuotas išsaugoti tam tikrus elementus juos tobulinant ar priešingai – priešinantis jų pokyčiams. Kartais balsas netgi gali tapti iššūkiu organizacijai, kai juo siekiama įvykdyti pakeitimus ar kritikuoti – kartais netgi nepagrįstai – organizacijos vidaus politiką. Pastebėtina, jog abiejuose modeliuose išskiriami tipai atskleidžia dvi balso puses – teigiamą ir neigiamą. Kartais organizacijoje darbuotojai iš tiesų yra linkę bendradarbiauti ir yra orientuoti vykdyti pokyčius, kurie būtų abipusiai naudingi. Vis dėlto kartais jų balsas gali atspindėti labai neigiamą darbuotojų nusiteikimą, priešpriešą organizacijai.

Nagrinėjat pastarajame modelyje pateikiamus apibrėžimus galima įžvelgti vieną visus tipus jungiančią charakteristiką – savanoriškumą. Tai pabrėžia, kad darbuotojų balsas yra reikšmingas tuomet, kai jis yra savanoriškas, nepaisant to ar nukreiptas teigiama, ar neigiama linkme. Svarbu, kad darbuotojai pasakytų tai, ką jie iš tiesų mano ir jaučia, nes priešiškas darbuotojų balsas gali būti

naudingas, atskleidamas ir parodydamas organizacijai, kad egzistuoja problema. Darbuotojų priešiškus gali būti suprantamas kaip protesto išraiška prieš tai, kas jiems kelia nemalonius jausmus ir netenkina jų lūkesčių. Tokiu atveju, organizacijai kyla poreikis prieiti prie žmonių ir pasitelkiant įvairius balso mechanizmus išsiaiškinti, kodėl darbuotojai yra nusiteikę priešiški. M. Armstrong (2009) suvokimu, tai atspindi aplinkybes, kai balsas kyla dėl sutampančių arba prieštarų požiūrių.

Vis dėlto skundai darbuotojų balso tipologijoje įgauna dvigubą reikšmę. Juos galima laikyti tiek konstruktyviojo, tiek destruktiviojo elgesio požymiu, priklausomai nuo to, ar tai daroma viduje, su tikslu ištaisyti netinkamus vidinius veiksmus, ar išorėje, siekiant gėdinti ir šmeižti organizaciją viešai (W. I. Gorden, 1988).

Literatūroje pateikiama darbuotojų balso diferenciacija demonstruoja, jog egzistuoja skirtingi balso tipai ir leidžia įvertinti, kuris darbuotojų balso elgesys yra naudingas organizacijai bei kaip galima dirbti su kiekvienu iš jų, kad būtų pasiekta kuo didesnė darbuotojų balso grąža. Naudodamos įvairius kanalus, nagrinėdamos kas ir kokiais būdais buvo pasakyta, identifikudamos problemines vietas ir su jomis dirbdamos bei suteikdamos grįžtamąjį ryšį, organizacijos demonstruoja savo įsipareigojimą darbuotojų balsui ir taip skatina juos dar labiau įsitraukti į abipusį bendravimą ir bendradarbiavimą.

### **1.5. Darbuotojų balsą skatinantys veiksniai**

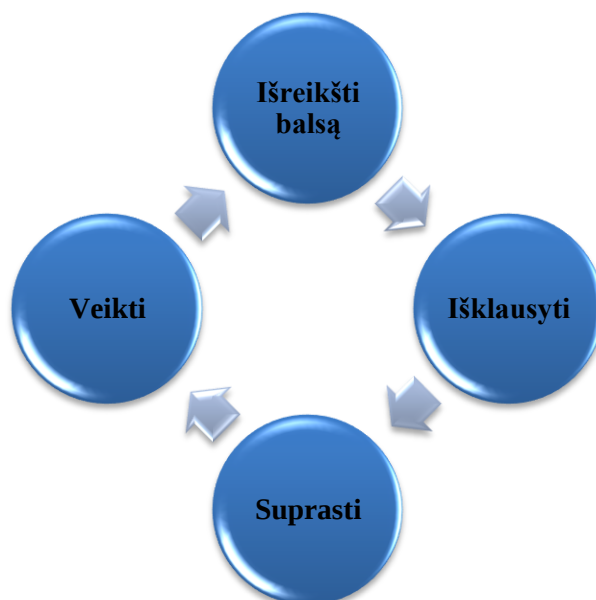
Nors ne visos organizacijos ir darbdaviai mano, jog darbuotojų balsas yra reikšmingas žmogiškųjų išteklių valdymo komponentas ir savo organizacijose jo neturi (Marchington, 2007), toms, kurios mąsto priešingai, suaktyvinti darbuotojų balsą gali būti ne taip paprasta. Siekiant, kad organizacijoje darbuotojų balsas būtų aktyvus ir norint pasirinkti tinkamus jo mechanizmus, svarbu žinoti ir įsivertinti veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų balsui kompanijoje atsirasti arba mažina jo atsiradimo galimybes. Todėl apsisprendusios dirbti su darbuotojų balsu, organizacijos visų pirma privalo įsivertinti savo situaciją šių veiksnių atžvilgiu.

Kaip teigiama literatūroje, darbuotojų balsas aktyvus gali būti tik tuomet, kai organizacijoje vyrauja kultūra, kurioje žmonės jaučia, kad gali atvirai ir nuoširdžiai komunikuoti (Gorden et al., 1988; Marchington, 2007; Burris, 2012) ir dalintis idėjomis (IPA ir Tomorrow's Company, 2012a) bei daryti tą visomis kryptimis – su vadovybe (į viršų), su pavaldiniais (žemyn) ir su savo komanda (į šoną) (Budd, 2012). Vis dėlto svarbu įvertinti, kad kai kurių kryptų komunikacija pati savaime dar nereiškia darbuotojų balso. Jei vadovai pateikia nurodymus ar perduoda informaciją savo pavaldiniams be galimybės atsakyti, išreikšti nuomonę, diskutuoti, tuomet tai nebus darbuotojų balsas, nes darbuotojai neturės teisės išreikšti savo požiūrį. Iš tiesų kultūrą organizacijoje kuria ir sąlygoja daugybė skirtingų veiksnių, kurie priklauso tiek nuo pačios organizacijos, tiek nuo joje dirbančių žmonių.

Vienu svarbiausiu ir daugiausiai dėmesio sulaukusių veiksniais įvairūs autoriai nurodo vadovybę (Burris ir Detert, 2007; Jen-Wei ir Kuo-Ming, 2009; Bakhshalian et al., 2013). Tyrimais nustatyta, kad vadovai vaidina esminį vaidmenį darbuotojų balso procese, nes jie suvokiami kaip turintys galią atkreipti dėmesį į problemas, apie kurias kalba darbuotojai (cit. pagal Burris, 2012). Jei vadovai bus suinteresuoti ir dirbs su žmonėmis, nuoširdžiai jų klausysis ir patys bus nuoširdūs, tuomet darbuotojai matys tikslą atvirai su jais komunikuoti (Jen-Wei ir Kuo-Ming, 2009). Tačiau Burris ir Detert (2007) atkreipia dėmesį ir į dar vieną, kur kas paprastesnį aspektą – vadovai yra tie asmenys, kurie taip pat turi galią skirti pagyrimus bei nuobaudas, dažnai išreiškiamus per atlyginimą, paaukštinimus ir atsakomybių paskirstymą. Todėl vadovai turi sugebėti įrodyti, jog darbuotojų balsas nėra susijęs su paminėtais dalykais ir nedaro jiems įtakos. Įtaką jų vertinimui ir perspektyvų suteikimui daro darbo rezultatai.

Gebėjimas prakalbinti darbuotojus stipriai priklauso ir nuo to, kokią vadovavimo stilių taiko organizacija, nes tai apsprendžia kaip ji reaguoja į darbuotojų pasisakymus ir kaip patys darbuotojai vertina savo vadovus bei kiek yra linkę būti su jais atviri (Bakhshalian et al., 2013; Jen-Wei ir Kuo-Ming, 2009). Burris (2012) suvokimu, vadovų veiksnys ypatingai svarbus yra tuomet, kai organizacijoje taikomi tradiciniai darbuotojų balso kanalai, tokie kaip susirinkimai, diskusijos grupėse ir pan. Kadangi tai vyksta *akis į akį* principu, darbuotojams tai gali sukelti nepatogumų ar papildomą įtampą ir stresą. Žmonės kalbės ir reikš savo mintis tik tuomet, kai jaus, kad tai daryti yra saugu (IPA ir Tomorrow's Company, 2012a; Jen-Wei ir Kuo-Ming, 2009). Tai reiškia darbuotojų žinojimą, kad iš jų visada laukiama idėjų ir užtikrinama, jog jiems tai nesukels neigiamų pasekmių, o idėjos visada bus apsvarstomos. Taigi labai svarbu įsivertinti, ar darbuotojų balso poreikis ir suvokimas žmogiškųjų išteklių specialistų ir vadovų lygmens darbuotojų yra suvokiami vienodai, nes kitu atveju darbuotojai gali nematyti sąlygų savo balsui išreikšti.

Efektyvaus darbuotojų balso atsiradimas priklauso tiek nuo darbuotojų, tiek nuo organizacijos įsipareigojimo (IPA ir Tomorrow's Company, 2012a), todėl prielaida jam atsirasti tampa žinojimas, jog jis yra tikslingas (Bakhshalian et al., 2013). Šis aspektas reiškia tai, jog balso procese organizacijai svarbu įsigilinti į gautą informaciją ir su ja dirbti (žr. 6 pav.). Taip pat būtina užtikrinti nuolatinę abipusę komunikaciją bei informuoti darbuotojus apie tai, kas bus daroma su jų išsakytomis mintimis.

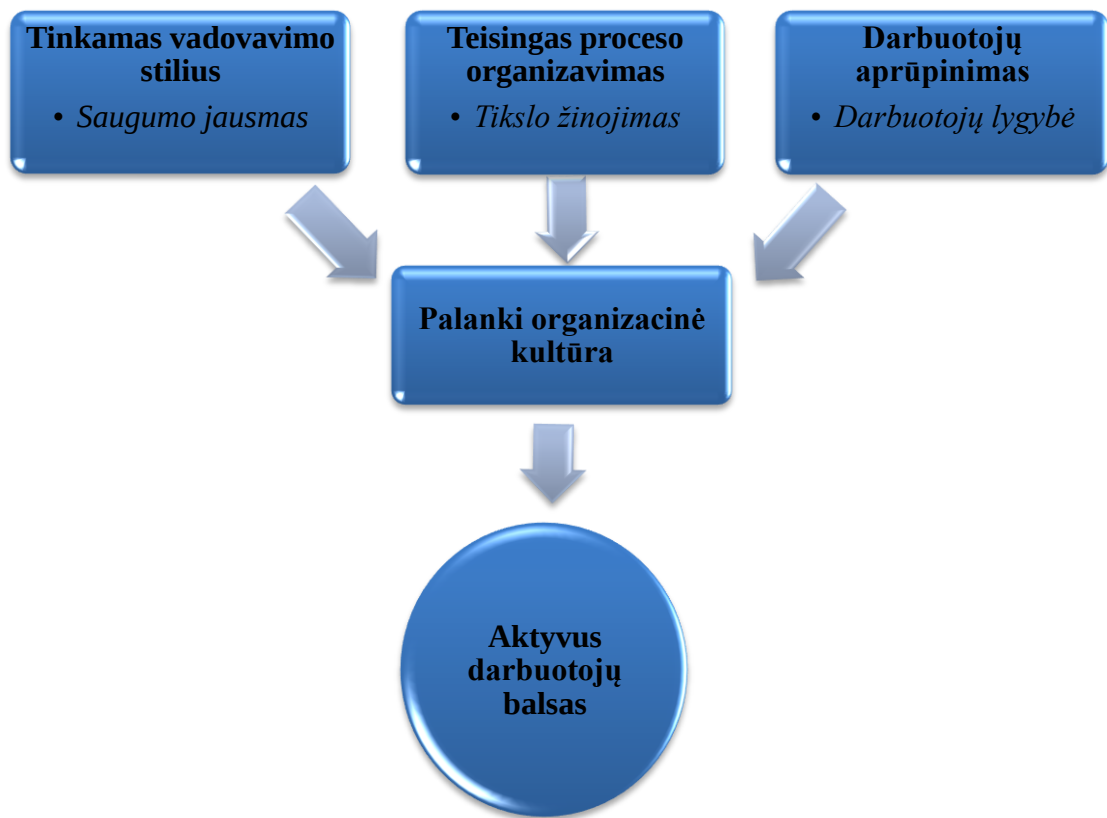


**6 pav. Efektyvaus darbuotojų balso procesas**  
*Sudaryta darbo autorės pagal IPA ir Tomorrow's Company, 2012a*

Jei darbuotojai matys, jog jų pasisakymai ir idėjos nėra išgirsti, suprasti ir įvertinti, jie bus linkę manyti, kad reikšdami savo nuomonę ir teikdami pasiūlymus jie eikvoja savo laiką (Bakhshalian et al., 2013). Be to, tai gali demonstruoti nepagarbą darbuotojams. Žinoma, vadovybė ne visada gali veikti pagal darbuotojų pateiktus pasiūlymus ar priimti sprendimus, kuriuos jie pateikė. Tokiu atveju darbuotojams turi būti paaiškinta, kodėl tam tikri pasiūlymai negali būti įgyvendinti argumentuotai pagrindžiant savo poziciją. Kai darbuotojai žino, jog tai, ką jie pasako yra apsvarstoma ir išnagrinėjama, tai motyvuoja darbuotojus, įrodo jiems, kad jų balso yra reikšmingas ir jie mato bendradarbiavimo su organizacija prasmę.

Darbuotojų balso paplitimui organizacijoje didelę reikšmę taip pat turi balso kanalų išvystymas ir jų kiekis (IPA ir Tomorrow's Company, 2012a). Atsižvelgiant į tai, jog asmenybiniai žmonių skirtumai daro įtaką tam, kiek ir kaip darbuotojai yra linkę kalbėti ir pasisakyti (Bakhshalian et al., 2013), tikėdamasi visų darbuotojų indėlio į išreikštą balsą, organizacija turi užtikrinti įvairių mechanizmų naudojimą. Kaip jau buvo minėta anksčiau, darbuotojai pasirenka jiems priimtinausius kanalus ir per juos išreiškia savo apsisprendimą. Taigi turėdama daugiau atvirų komunikacijos kanalų, organizacija paskatins įsitraukti ir aktyviau veikti net ir tuos darbuotojus, kurie asmenybiškai yra drovesni ir tylesni.

Taigi visų pirma svarbu įvertinti ir tinkamai suvaldyti aspektus, kurie daro įtaką organizacinės kultūros formavimui, atspindinčiai bendrą organizacijos gyvastį, ir suvokiamą kaip pagrindą aktyviam darbuotojų balsui atsirasti arba jam neįsivyrėti (žr. 7 pav.).



**7 pav. Aktyvų darbuotojų balsą sąlygojantys veiksniai**

*Sudaryta darbo autorės pagal Burriss, 2012; IPA ir Tomorrow's Company, 2012a; Bakhshalian et al., 2013; Jen-Wei ir Kuo-Ming, 2009*

Šis modelis atspindi tai, jog visų pirma svarbu, kad visi elementai veiktų efektyviai, kitu atveju formuoti balsui palankią kultūrą bus sudėtinga, pažeidžiant ar nepatenkinant darbuotojų poreikių. Tik tuomet, kai jie iš tiesų jaučiasi saugiai atvirai bendraudami su vadovais arba yra aprūpinti kitais balso kanalais, suteikiančiais visiems lygias galimybes pasisakyti, ir žino, jog bendradarbiavimas su organizacija turi tikslą, o jų nuomonė bei pasiūlymai bus išnagrinėti bei įvertinti, darbuotojai suvokia, kad dirba aplinkoje ir kultūroje, kurioje atvira komunikacija yra vertinama. Vis tai taip pat sukuria vidinę komunikacijos kultūrą, kurios ašis – atviras ir nuoširdus dalinimasis informacija, žiniomis bei patirtimi sprendžiant su darbu ir organizacija susijusius klausimus.

## **1.6. Teorinių darbuotojų balso koncepcijos aspektų apibendrinimas**

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų balsas – tai lūkestis išgirsti darbuotojus ir jų turimą nuomonę, siekiamybė panaikinti organizacijos ir darbuotojų nuomonių skirtumus per norą ir galimybes prisidėti ar įsitraukti į organizacijos valdymą ir bendradarbiavimu pagrįstų santykių kūrimą. Balso pagrindu tampa abipusio dialogo, kuris gali daryti įtaką visiems organizacijoje vykstantiems procesams, kūrimas bei nuolatinis palaikymas. Kokią reikšmę, galią ir mastą darbuotojų balsui suteikia

organizacija, priklauso nuo to, kaip ji sugeba valdyti šį procesą ir kokią lūkestį ji turi. Darbuotojų balso koncepcija stipriai susijusi su kitais organizacinės elgsenos procesais, tokiais kaip darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas, ir gali tapti jų prielaida arba rezultatu.

Darbuotojų balsas yra susijęs ir įtraukia daugybę su darbu susijusių aspektų, tokių kaip karjeros galimybės, darbo užmokestis, komanda, vadovybė ir pan. (Asghar et. al, 2010). Visi šie aspektai svarbūs tiek organizacijoms, suvokiančioms žmogiškųjų išteklių svarbą, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams. Todėl įsidiegusi darbuotojų balso mechanizmus organizacija ne tik turi galimybę išgirsti darbuotojų nuomonę visais jai aktualiais klausimais ir iš anksto imtis veiksmų kritinių sričių gerinimui, bet taip pat demonstruoja norą užtikrinti aplinką, kurioje visi galėtų gerai bei saugiai jaustis. Tuo pačiu tai atspindi organizacijos požiūrį į darbuotojus, kuris pagrįstas suvokimu, jog jie nėra tik užduočių vykdytojai, nes kartais patys gali nulemti, kokios užduotys ir tikslai bus formuojami.

Kokio lygio sprendimams darbuotojų balsas darys įtaką ir kiek stipriai jis paveiks organizaciją, priklauso ne tik nuo pačios kompanijos, bet ir nuo dimensijų bei mechanizmų, per kuriuos jis bus išsakomas. Jei organizacija sugebės susikurti kanalus, per kuriuos ji galės tiesiogiai komunikuoti su savo žmonėmis ir ieškoti sprendimų atvirai diskutuojant, tuomet tai gali įtakoti efektyvius ir naudingus sprendimus. Tačiau jei darbuotojų balsui pasireikšti reikalingų mechanizmų organizacijoje pritrūks ir jie savo mintis bei poreikius išreikš per atstovaujamuosius kanalus (ypatingai tuos, kurie įtraukia trečiąją šalį), tikėtina, jog tokio balso sukelti pokyčiai ne visada bus iš tiesų naudingi organizacijai.

Be to, organizacijoms būtina įsivertinti, jog darbuotojų balsas gali būti teigiamas arba neigiamas, orientuotas į pokyčius arba besipriešinantis jiems. Todėl vykdant teisingą balso procesą, tai reikalauja daug laiko investicijų aiškinantis pasipriešinimo priežastis, diskutuojant su darbuotojais ir įrodant jiems, jog visa tai, kas daroma yra iš tiesų reikalinga.

Vis dėlto tam, kad darbuotojų balsas organizacijoje būtų aktyvus ir nuolatos gyvas, tai turi būti svarbu ne tik žmogiškųjų išteklių specialistams, bet ir visai organizacijai. Ypatingai žmonėms, kurie turi teisę ir galimybes dirbti su tuo, kas yra išsakoma, ir kuri savo veiksmais gali sukurti darbuotojų balsui palankią aplinką. Svarbiausia, kad vadovybė būtų orientuota į atvirą dialogą ir kartu su žmogiškųjų išteklių specialistais užtikrintų įvairius balso kanalus bei įrodytų, jog reikšti nuomonę yra saugu ir vertinga, nes su ja iš tiesų bus dirbama organizacijos bei darbuotojų gerbūvio kūrimui.

Darbuotojų balso koncepcijos analizė leidžia manyti, jog balso praktikos dažniausiai populiarios tarp organizacijų, kuriose egzistuoja strateginis poreikis bendradarbiauti su darbuotojais ir pasitikėjimas įgudusiu žmogiškuoju kapitalu. Dažnai darbuotojų balsas kaip bendradarbiavimo išraiška gali būti aptinkami novatoriškose organizacijose, nuolatos intensyviai konkuruojančiose, turinčiose kvalifikuotą personalą ir ten, kur vadovai tiesioginį dalyvavimą laiko konkurencingu pranašumu.

## 2. DARBUOTOJŲ BALSŲ ORGANIZACIJOJE „X“ TYRIMO ATLIKIMO METODOLOGIJA IR METODIKA

Šiame skyriuje trumpai pristatoma nagrinėta organizacija ir aprašoma atlikto empirinio tyrimo metodologija bei įvardinami pagrindiniai tyrimo organizavimo etapai.

**Tiriama organizacija.** Atsižvelgiant į tiriamos įmonės vadovų prašymą, šiame darbe ji bus įvardinama kaip organizacija „X“. Tiriama organizacija, tai tarptautinio kapitalo įmonė, Lietuvoje veikianti daugiau nei 10 metų ir turinti du kontaktų centrus – Vilniuje ir Kaune. Pagrindinė jos veikla:

- Įeinančių skambučių aptarnavimas;
- Išeinančių skambučių vykdymas;
- Administracinių darbų atlikimas.

Didžiąją dalį šioje įmonėje dirbančių žmonių sudaro klientų aptarnavimo specialistai, atsakingi už kokybišką pagrindinių veiklių vykdymą ir kuriantys organizacijai didžiausią vertę. Įmonės organizacinė struktūra ir joje egzistuojančios pareigybės pateikiami 1 priede.

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Darbuotojų balsų koncepcija kalba apie tai, jog svarbu sudaryti sąlygas darbuotojams išreikšti savo mintis ir pasiūlymus bei juos išnagrinėti ir įvertinti galimybes į juos atsižvelgti bei priimti balsu pagrįstus sprendimus. Konkrečių veiksmų ir aspektų, į kuriuos darbuotojų balsas turėtų būti sutelktas ir orientuotas literatūroje apibrėžiama nėra. Iš tiesų tai padaryti būtų per daug sudėtinga, nes pagrindinė šios sąvokos esmė nukreipta į atvirą komunikaciją ir diskusiją apie viską, kas vyksta organizacijoje ir kas gali kelti ar jau kelia darbuotojams neigiamus jausmus. Svarbu pabrėžti, jog tai nėra tapatu darbuotojų pasitenkinimui darbu, nes čia kalbama ir akcentuojama darbuotojų ir organizacijos pusės, jų tarpusavio bendradarbiavimas, dažnai nukreiptas į procesų tobulinimą ir klientų patirties gerinimą.

**Tyrimo problema** – organizacijoje „X“ darbuotojai dažniausiai skatinami kalbėti savo skyriaus lygmenyje, tačiau ne visi skyrių vadovai yra vienodai suinteresuoti įsitraukti į komunikaciją su savo darbuotojais. Be to, dažnai tai, ką darbuotojai išsako ir pasiūlo nepasiekia personalo skyriaus ar organizacijos vadovų, kurie gali turėti reikšmingą vaidmenį dirbant su darbuotojų balsu. Viena didžiausių organizacijos „X“ problemų – pakankamai didelė darbuotojų kaita, ypač tarp žemiausio lygio atstovų. Siekdamas išsiaiškinti, kodėl darbuotojai išeina, organizacija vyko išėjimo pokalbius, tačiau to nepakanka norint ir siekiant išlaikyti darbuotojus, orientuojantis į jų nuomonę bei poreikius.

**Tyrimo objektas** – įmonės „X“ darbuotojų balsas: jų nuomonė, vertinimai, pasiūlymai.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti darbuotojų išreikštą balsą ir remiantis juo pateikti pasiūlymus veiksmų plano sudarymui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, kokia yra darbuotojų nuomonė pasitenkinimo darbu, tiesioginio vadovavimo, komunikacijos ir klientų patirties vertinimo aspektais;
2. Nustatyti, kokie aspektai darbuotojams atrodo svarbiausi ir kokie mažiau svarbūs bei ką jie suvokia kaip organizacijos stipriąsias bei silpnąsias puses;
3. Išanalizuoti, kaip skiriasi darbuotojų balsas nustatytais demografiniais aspektais.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis buvo apskaičiuota remiantis tyrimo pradžioje organizacijoje esančių aktyvių darbuotojų skaičiumi. Į imtį nebuvo įtraukti nėštumo gimdymo ir vaiko priežiūros atostogose esantys darbuotojai, tačiau įtraukti per laikinojo įdarbinimo agentūrą organizacijoje dirbantys asmenys. Svarbu pažymėti, jog personalo nuomos atveju tai nėra trumpalaikė nuoma – tokių darbuotojų darbo stažas gali siekti iki 1 m., o tuomet jie tampa pilnateisiais organizacijos „X“ darbuotojais. Todėl įtraukti juos į imtį būtina. Imčiai apskaičiuoti panaudota Paniotto formulė:

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

Kur:

$n$  – imtis (reikiamas respondentų skaičius);

$\Delta$  – paklaida;

$N$  – populiacija (tiriamos visumos narių skaičius).

Pasirinkus leidžiamą 5 proc. mokslinę paklaidą, siekiant statistiškai patikimų duomenų pageidautina imtis (3 lentelė) :

*3 lentelė. Atliekamo tyrimo imtis*

| Populiacija | Imtis |
|-------------|-------|
| 650         | 248   |

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog darbuotojų balso tyrime iš viso sudalyvavo **493** įmonės „X“ darbuotojai.

**Tyrimo dalyvių charakteristikos.** Tyrimo vykdymo metu organizacijoje „X“ dirbo 68 proc. moterų ir 32 proc. vyrų. Atsižvelgiant į tai, jog didžiausią dalį įmonės darbuotojų sudaro studentai, dirbantys laisvą nuo paskaitų metu, nenuostabu, jog net 62 proc. darbuotojų patenka į amžiaus grupę iki 25 m. 27 proc. aktyvių darbuotojų priskiriami amžiaus grupei 26 m. – 30 m., 6 proc. 31 m. – 35 m. ir 5 proc. tenka darbuotojams, kuriems daugiau nei 36 m.

**Tyrimo instrumentas.** Siekiant išsiaiškinti, ką darbuotojai mano nustatytais aspektais bei ką nori pasakyti organizacijai, tyrimui buvo pasirinktas vienas populiariausių kiekybinio tyrimo instrumentų – anketa (žr. 2 priedą) (Tidikis, 2003, p. 474). Šis instrumentas buvo pasirinktas atsižvelgiant į lengvą jo pritaikomumą organizacijos dydžio aspektu ir galimybę apklausti plačią auditoriją. Bendradarbiaujant su organizacija anketa buvo patalpinta vidiniame įmonės puslapyje, atsižvelgiant į tai, jog ne visi darbuotojai turi galimybę prieiti prie išorinių interneto puslapių ir įvertinant aplinkybes, jog įmonė veikia dviejuose skirtinguose Lietuvos miestuose, o darbuotojai dirba labai įvairiomis pamainomis ir darbo etatais.

Anketą sudarė 13 atviro ir uždaro tipo klausimų, suskirstytų į 4 pagrindines dalis:

- Pirmoji identifikuoja pagrindinius darbuotojų demografinius rodiklius;
- Antroji demonstruoja, kokią nuomonę darbuotojai turi pasitenkinimo darbu, tiesioginio vadovavimo, komunikacijos, darbo sąlygų ir klientų patirties aspektais;
- Trečioji leidžia identifikuoti, kas patiems darbuotojams iš tiesų yra svarbiausia ir kokias sritis jie įvardina kaip organizacijos stipriąsias bei silpnąsias puses;
- Ketvirtoje dalyje darbuotojams suteikiama galimybė pateikti pasiūlymus įmonės veiklos tobulinimui ir pasisakyti bei išreikšti jiems svarbias mintis.

Anketoje buvo panaudoti uždari bei atviri klausimai. Uždari klausimai pasirinkti atsižvelgiant į jų suteikiamą galimybę juos klasifikuoti, sisteminti ir tarpusavyje lyginti skirtingas tiriamųjų grupes. Uždarų klausimų dalyje panaudotos nominalinės, intervalinė bei Likerto skalės. Atviri klausimai suteikia galimybę nevaržomai reikšti nuomonę (Tidikis, 2003, p. 476), taigi jie atspindi nagrinėjamos koncepcijos pagrindą ir esmę. 4 lentelėje vaizduojami anketos sudarymo ir jos klausimų suskirstymo principai:

4 lentelė. Anketos sudarymo principai

| Klausimų grupės                             | Klausimų tikslas                                                                                                                              | Klausimų eilė                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Demografiniai darbuotojų duomenys</b> | Nustatyti demografinius respondentų ypatumus.                                                                                                 | 1-4                                                                                                                                              |
| <b>2. Su darbu susiję aspektai</b>          | Išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina kiekvieną aspektą, nes tai atspindi jų nuomonę apie tinkamą arba netinkamą aspektų veikimą ir valdymą. | 5-9:<br>5 – pasitenkinimas darbu<br>6 – tiesioginis vadovavimas<br>7 – komunikacija<br>8 – organizacija ir darbo sąlygos<br>9 – klientų patirtis |

|                                               |                                                                                                                                                                            |       |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>3. Darbuotojams svarbiausi veiksniai</b>   | Nustatyti, kokie aspektai darbuotojams yra svarbiausi ir kokias stipriąsias bei silpnąsias organizacijos vietas jie įvardina, siekiant įvertinti, į ką būtina orientuotis. | 10-11 |
| <b>4. Papildoma darbuotojų balso galimybė</b> | Suteikti darbuotojams galimybę išreikšti savo pasiūlymus bei mintis.                                                                                                       | 12-13 |

Anketos klausimai buvo sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje aptartais aspektais, svarbiais tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams. Įvertinant tai, jog darbuotojų balsas pačių darbuotojų atžvilgiu yra nukreiptas į geros jų emocinės ir psichologinės būsenos užtikrinimą, buvo įtraukti klausimai apie jų pasitenkinimą darbu bei darbo sąlygas. Atsižvelgiant į darbuotojų balsą aktyvinančius ir palankią organizacinę kultūrą formuojančius elementus, anketoje buvo klausama apie tiesioginį vadovavimą ir komunikaciją. Orientuojantis į tai, jog organizacijos pastarųjų metų tikslas nukreiptas į klientų patirties gerinimą, kas teorijoje įvardinama kaip viena iš darbuotojų balso naudų įmonei, anketos pagalba buvo siekiama nustatyti darbuotojų orientaciją į šį tikslą.

Statistinė duomenų analizė buvo atlikta naudojantis SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 22.0 versija. Skalių teiginių vidinis suderinamumas buvo tikrinamas Chronbacho alpha koeficientu. Nustatyta, kad tik viena skalė (*Organizacija ir darbo sąlygos*) turi žemą suderinamumą (Chronbacho alpha 0,460), visos kitos skalės pasižymi geru arba patikimu suderinamumu. Empirinių skirstinių normalumo nustatymui buvo naudojamas Shapiro-Wilk kriterijus (pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05). Taip pat skaičiuoti dažniai, procentiniai dažniai, dvimačiai dažniai (naudotas Chi kvadratu kriterijus, pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05) bei koreliacijos tarp klausimyno skalių (naudotas neparametrinis Spearman'o kriterijus, pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,001). Grafiškai tyrimo rezultatai ir respondentų atsakymų pasiskirstymas vaizduojamas naudojant MS Excel 2007 programą.

**Tyrimo eiga ir etikos principai.** Tyrimas buvo atliktas laikantis visų mokslinės etikos principų. Prieš pradedant tyrimą buvo gautas personalo skyriaus vadovės ir kontaktų centrų vadovų pritarimas. Viso tyrimo metu su jais buvo glaudžiai bendradarbiaujama ir komunikuojama apie tyrimo eigą. Kiekvienas apklausoje dalyvavęs darbuotojas tai darė savo noru, niekieno neverčiamas, užtikrinant anonimiškumą. Tyrimo vykdymo metu nuolatos buvo vykdoma komunikacija darbuotojams apie atliekama tyrimą ir jo tikslą, be to, visiems užtikrintos vienodos galimybės išreikšti savo nuomonę. Svarbu pažymėti, jog orientuojantis į darbuotojų balso koncepciją ir teorijoje nurodomus svarbiausius

jos elementus, tyrimui pasibaigus, jo rezultatai buvo viešai iškomunikuoti ir pristatyti visuose organizacijos lygiuose.

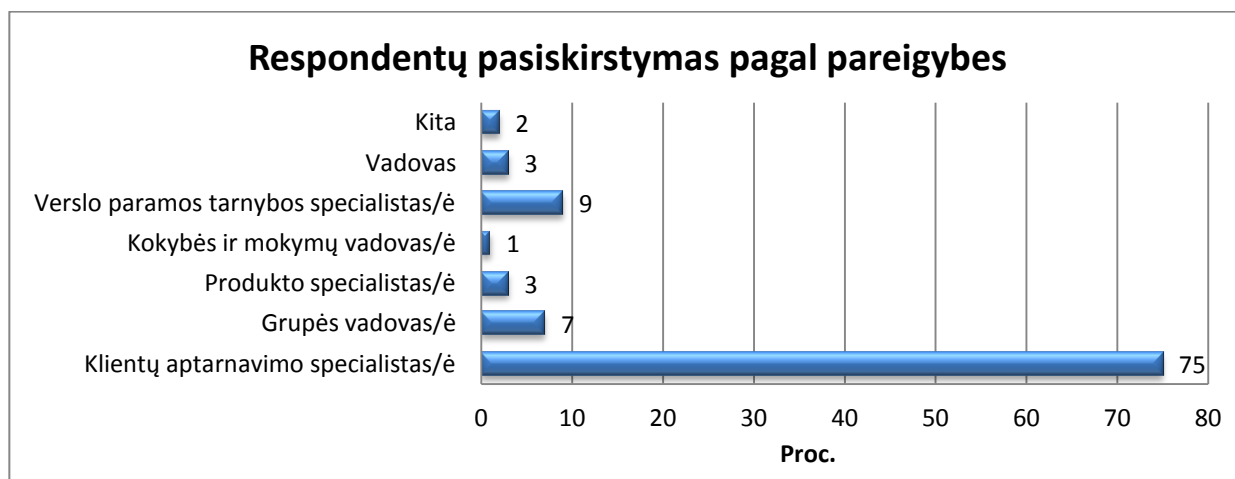
**Tyrimo trukmė.** Tyrimas buvo vykdomas 2013 m. spalio mėn. 25 – lapkričio 27 d.

**Tyrimo sunkumai.** Didžiausias sunkumas su kuriuo teko susidurti – suderinti mokslinį ir praktinį tyrimo atlikimo tikslus. Organizacija, suteikdama darbuotojų resursus, tikisi praktinės tyrimo naudos ir konkrečios informacijos, tinkamos individualiam jos vystymui ir ėjimui į priekį. Tuo tarpu moksliniu požiūriu didesnis dėmesys skiriamas suabsoliutintiems dalykams, kurie gali būti pritaikomi ir panaudojami įvairiose srityse, bei siekiama, kad tyrimas atskleistų moksliniu požiūriu reikšmingą informaciją. Todėl sunkiausia buvo suderinti anketos klausimus ir jų formuluotes su nagrinėjamos organizacijos atstovais.

### 3. DARBUOTOJŲ BALSO ORGANIZACIJOJE „X“ TYRIMO REZULTATAI

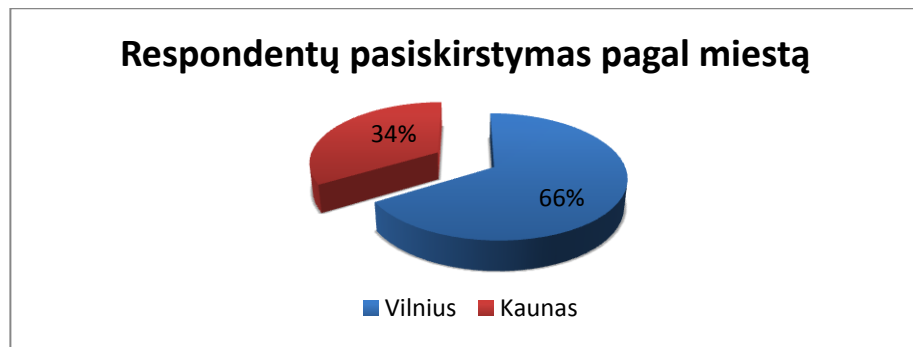
#### 3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus paaiškėjo, kiek procentų kiekvienos pareigybės darbuotojų dalyvavo tyrime (8 pav.). Didžiausią dalį respondentų (75 proc.) sudarė klientų aptarnavimo specialistai, kurių pareigybė, kaip jau minėta anksčiau, sudaro pagrindinę organizacijos darbuotojų dalį. Kita tyrime dalyvavusių darbuotojų dalis tenka kitų pareigybių atstovams, kurių procentinė dalis ženkliai mažesnė, tačiau toks pasiskirstymas nėra netikėtas atsižvelgiant į bendrą jų kiekį organizacijoje.



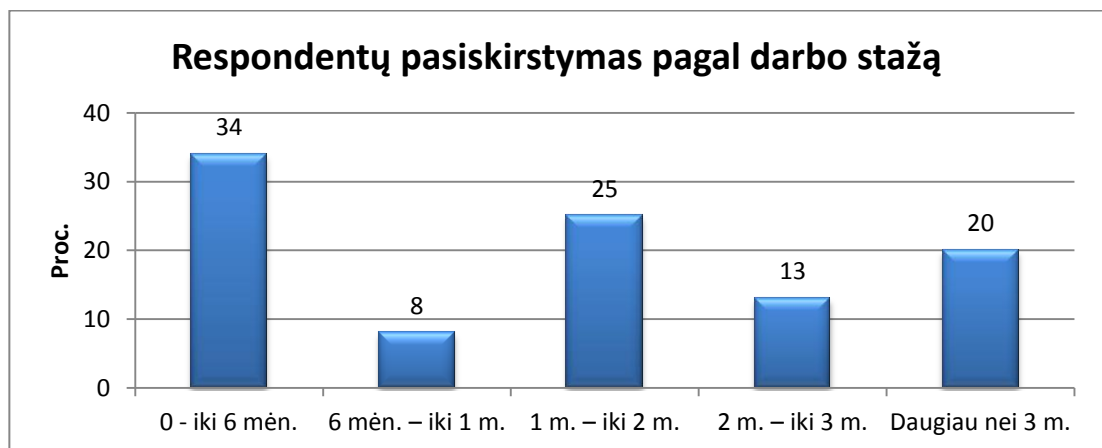
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes

Nagrinėjant tiriamųjų pasiskirstymą pagal miestą (9 pav.), nustatyta, jog 66 proc. respondentų yra iš Vilniaus kontaktų centro ir atitinkamai 34 proc. – iš Kauno kontaktų centro. Miesto demografinis rodiklis šiame tyrime svarbus todėl, jog nepaisant to, jog visi atsakiusieji yra vienos įmonės „X“ darbuotojai, vis dėlto kontaktų centrų kultūros ir to pasekoje nuomonė bei pasitenkinimas gali skirtis. Kaip buvo aptarta teorinėje darbo dalyje, įtaką tam gali daryti skirtingi kontaktų centrų vadovai, jų pasirinktas vadovavimo stilius bei asmeninės savybės ir skirtingi socialiniai bei ekonominiai miestų aspektai.



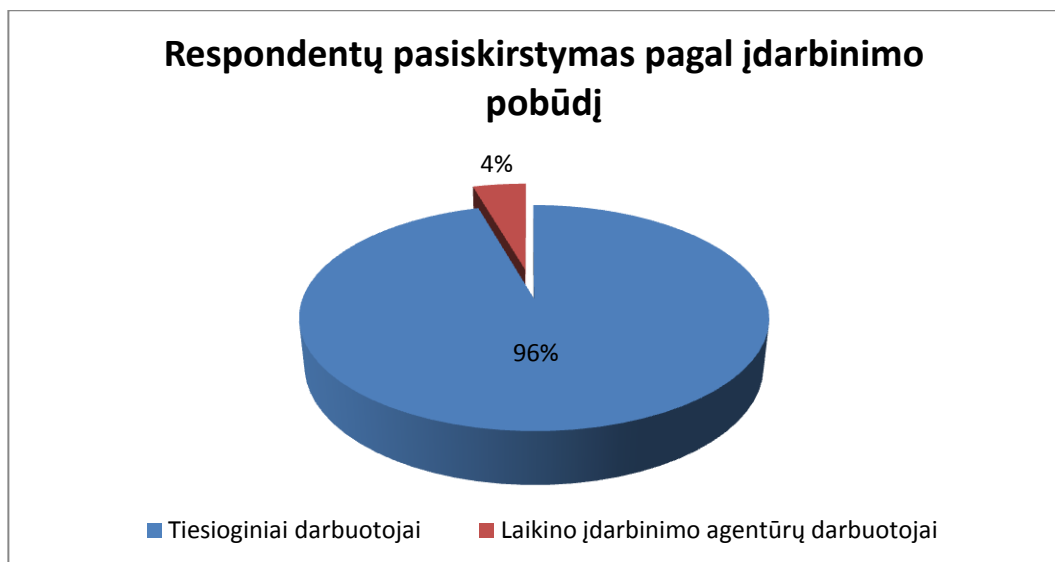
**9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal miestą**

Tyrimo anketoje apklaustųjų buvo prašoma nurodyti savo darbo stažą. Remiantis gautais rezultatais (10 pav.), respondentų įmonėje išdirbtas laikas pasiskirstė pakankamai įvairiai. Daugiausiai pasisakiusiųjų (34 proc.) organizacijoje buvo išdirbę ne ilgiau negu 6 mėn. Svarbu pažymėti, jog 6 mėn. atskaitinis laikotarpis pasirinktas ne atsitiktinai, o atsižvelgiant į įmonėje galiojančias vidines tvarkas. Santykinai didelę dalį apklaustųjų sudarė dirbantieji nuo 1 iki 2 m. (25 proc.) bei daugiau nei 3 m. (20 proc.) įmonėje esantys darbuotojai. Atitinkamai 13 proc. ir 8 proc. pasiskirstė pagal darbo stažą nuo 2 iki 3 m. ir nuo 6 mėn. iki 1 m. Kaip minėta anksčiau, darbuotojų kaita įmonėje pakankamai didelė, ypač laikotarpyje iki 1,5 m. Todėl darbuotojų stažas šiame tyrime daro didelę įtaką siekiant nustatyti, kaip teigiamai ar neigiamai žmonės linkę pasisakyti priklausomai nuo įmonėje išdirbto laiko.



**10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą**

Įvertinant tai, jog organizacija naudojasi laikinojo įdarbinimo paslaugomis ir dalis (nors ir nedidelė) klientų aptarnavimo specialistų dirba kaip nuomojami darbuotojai, respondentų buvo prašoma įvardinti, ar jie dirba kaip tiesioginiai įmonės darbuotojai ar per laikino įdarbinimo agentūrą. Tai leido įvertinti (11 pav.), jog tyrime dalyvavo 96 proc. tiesioginių ir 4 proc. laikino įdarbinimo agentūrų darbuotojų.



**11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įdarbinimo pobūdį**

Taigi pagal demografinius respondentų rodiklius, galima matyti, jog į atliekamą tyrimą stipriai įsitraukė labai didelė dalis įmonės „X“ darbuotojų, nepriklausomai nuo savo pareigų, miesto ar darbo stažo įmonėje, norėjusių pasisakyti ir išreikšti savo balsą. Teigiamai vertintina tai, jog net ir pakankamai nauji organizacijos darbuotojai dalyvavo apklausoje ir buvo suinteresuoti pasisakyti, nepaisant to, jog galbūt nėra iki galo susipažinę su įmonės vertybėmis, darbo principais, tvarkomis ar organizacine kultūra. Aktyvus darbuotojų dalyvavimas šiame tyrime demonstruoja tai, jog žmonės šioje kompanijoje yra linkę įsitraukti ir prisidėti išreiškiant savo nuomonę.

### **3.2. Įmonės „X“ darbuotojų balsas: kiekybiniai duomenys ir jų analizė**

Išanalizavus darbuotojų atsakymus paaiškėjo, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu įmonėje „X“ bendrąja prasme yra teigiamas (žr. 12 pav.). Su pateiktais teiginiais, kurie orientuoti į pozityvų aspektų vertinimą, dauguma respondentų arba „visiškai sutiko“ arba „sutiko“.

Darbuotojų buvo teiraujamasi, ar būdami kompanijos „X“ klientais, jie būtų patenkinti suteikiamų paslaugų kokybe, atsižvelgiant į tai, jog įmonės veikla orientuota į klientų aptarnavimą ir tai atspindi, kaip žmonės vertina savo sukuriamo darbo vertę bei naudingumą. Daugiau kaip trečdalis (33 proc.) apklaustųjų yra visiškai patenkinti ir beveik pusė (48 proc.) patenkinti tuo, kaip atlieka savo darbą. Toks vertinimas gali reikšti, kad darbuotojai suvokia, kokią naudą sukuria išoriniams organizacijos klientams ir sutinka su diegiamomis procedūromis, nustatytomis taisyklėmis bei viena iš įmonės vertybių – kurti išskirtinę klientų patirtį. Išnagrinėjus rezultatus taip pat pastebėta, kad požiūris į kokybę koreliuoja su apklausoje dalyvavusių respondentų pareigomis ( $p=0,004$ ;  $r=0,129$ ) ir darbuotojų darbo stažu įmonėje ( $p=0,005$ ;  $r=0,126$ ). Tai atskleidžia, jog kuo aukštesnė darbuotojų

pareigybė ir ilgesnė jų darbo trukmė įmonėje, tuo geriau jie vertina šį teiginį ir įmonės teikiamų paslaugų kokybę.

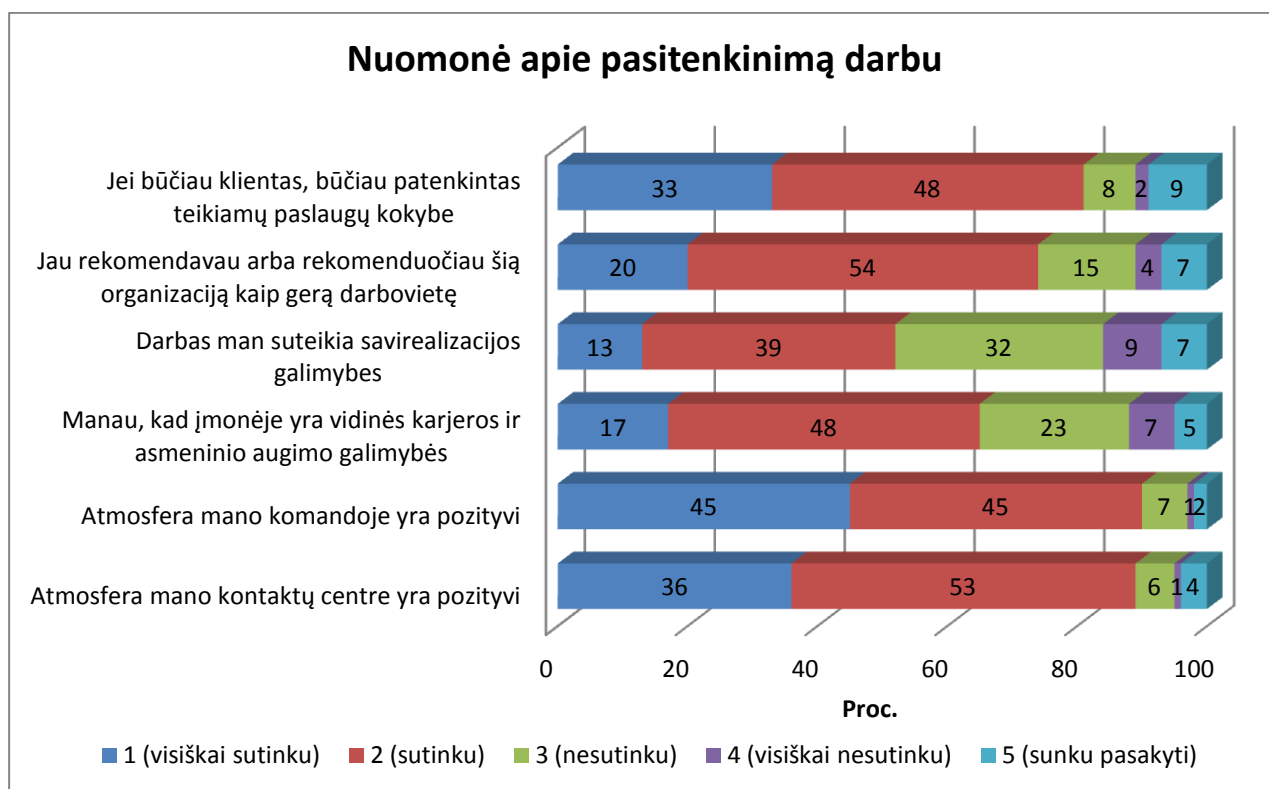
Daugiau nei pusė (54 proc.) įmonės „X“ darbuotojų sutiko ir išreiškė nuomonę, kad jau rekomendavo arba rekomenduotų šią organizaciją, kaip vietą, kurioje iš tiesų gera dirbti. Tokiai nuomonei visiškai pritarė 20 proc. respondentų. Vis dėlto verta atkreipti dėmesį, kad beveik toks pats procentas (iš viso 19 proc.) yra linkęs neigiamai vertinti šį teiginį. Palyginus išsakytą nuomonę įvairiose demografinėse grupėse paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingas atsakymo pasirinkimas čia vėlgi egzistuoja tarp skirtingų darbo stažo grupių (Chi kv. 45,391 df16 p=0,000). Labiausiai nesutikti su nagrinėjamu teiginiu buvo linkę darbuotojai 6 mėn. – iki 1 m. ir 1 m. – iki 2 m. grupėse. Taigi nepaisant to, jog didžioji dalis darbuotojų įmonę „X“ vertina teigiamai ir rekomenduotų ją išorėje, vis dėlto svarbu išgirsti ir įsigilinti ir į tų žmonių nuomonę, kurie turi nusiskundimų ir nėra patenkinti savo darbo vieta.

Nors 13 proc. pasisakiusiųjų mano, jog darbas jiems suteikia visišką savirealizacijos galimybę, ir 39 proc. su tokiu teiginiu yra linkę sutikti, vis dėlto viso asmeninio pasitenkinimo klausimų grupėje savirealizacijos darbe aspektas lyginant su kitais klausimais sulaukė daugiausiai darbuotojų nepritarimo. Sumoje šiek tiek daugiau nei 40 proc. įmonės žmonių nesijaučia išnaudojantys savo potencialo ir turintys galimybių atsiskleisti. Toks vertinimas statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų pareigybe (p=0,000; r=-0,389), jos atsakomybėmis ir darbo pobūdžiu, nes net 87 proc. su šiuo teiginiu nesutinkančių ar visiškai nesutinkančių apklaustųjų dirba klientų aptarnavimo specialistų pozicijoje. Tai pozicija, kurioje pagrindinė atsakomybė – kokybiškai aptarnauti klientus, laikantis nustatytų standartų ir procedūrų. Šių žmonių darbas yra vertinamas ir jo kokybė yra matuojama pagal nustatytas taisykles, todėl šie darbuotojai iš tiesų turi mažai saviraiškos laisvės. Taigi keisdami pozicijas ir vystydami savo karjerą, darbuotojai įgauna daugiau galimybių laisvai realizuoti savo mintis ir idėjas. Be to, verta pastebėti, jog išnagrinėjus įmonės „X“ darbuotojų atsakymus nustatyta, kad šio teiginio vertinimas tiesiogiai koreliuoja su miestu, kuriame respondentai atlieka savo darbą (p=0,007; r=0,122). Vilniaus kontaktų centro darbuotojai savirealizacijos galimybes yra linkę vertinti geriau nei Kauno kontaktų centro darbuotojai. Tai gali būti siejama su tuo, jog daugiau organizacinių padalinių ir įvairesnio pobūdžio veikla bei funkcijos yra atliekami būtent Vilniuje.

Darbuotojų balso tyrimas atskleidė, kad organizacijos „X“ darbuotojai įmonėje mato galimybes augti ir vystyti savo karjerą. Su šiuo teiginiu sutiko arba visiškai sutiko net 65 proc. apklaustųjų. Vis dėlto 30 proc. respondentų mąsto priešingai ir nemato įmonėje tobulėjimo galimybių. Išanalizavus darbuotojų atsakymu paaiškėjo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp pareigybės ir karjeros galimybių vertinimo (p=0,000; r=-0,227). Tai reiškia, kad kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo blogiau jis vertina karjeros galimybes. Taip pat lyginant darbuotojų nuomones nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingų darbo stažo grupių vertinimų

(Chi kv. 41,317 df16  $p=0,000$ ). Pastebėta, kad kuo ilgiau darbuotojai dirba įmonėje, tuo dažniau jie karjeros galimybes buvo linkę vertinti neigiamai. Ypatingai didelė dalis (40,4 proc.) neigiamai šį aspektą vertinusių darbuotojų priklauso 1 m. – iki 2 m. išdirbto laiko grupei.

Vertindami atmosferą savo komandoje darbuotojai beveik vienareikšmiškai pasisakė (iš viso 90 proc.), jog savo darbo grupėje jie jaučia teigiamas emocijas ir atitinkamai tik 7 proc. bei 1 proc. su šiuo teiginiu nesutiko arba visiškai jam prieštaravo. Nors kontaktų centro aspektu vertinimai „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ pasidalino šiek tiek kitaip, vis dėlto bendras vertinimas skiriasi tik 1 procentiniu punktu. Šiame teiginyje daugiau žmonių pasisakė neturintys nuomonės. Palyginus šiuos vertinimus įvairiose demografinėse grupėse, nustatyta, kad darbuotojų atmosferos komandoje vertinimas koreliuoja su jų išdirbtu laiku organizacijoje ( $p=0,002$ ;  $r=0,138$ ). Tai reiškia, kad kuo ilgiau darbuotojai dirba įmonėje, tuo labiau jie yra patenkinti savo komandos aplinka ir jos nariais.



**12 pav. Darbuotojų balsas pasitenkinimo darbu aspektu**

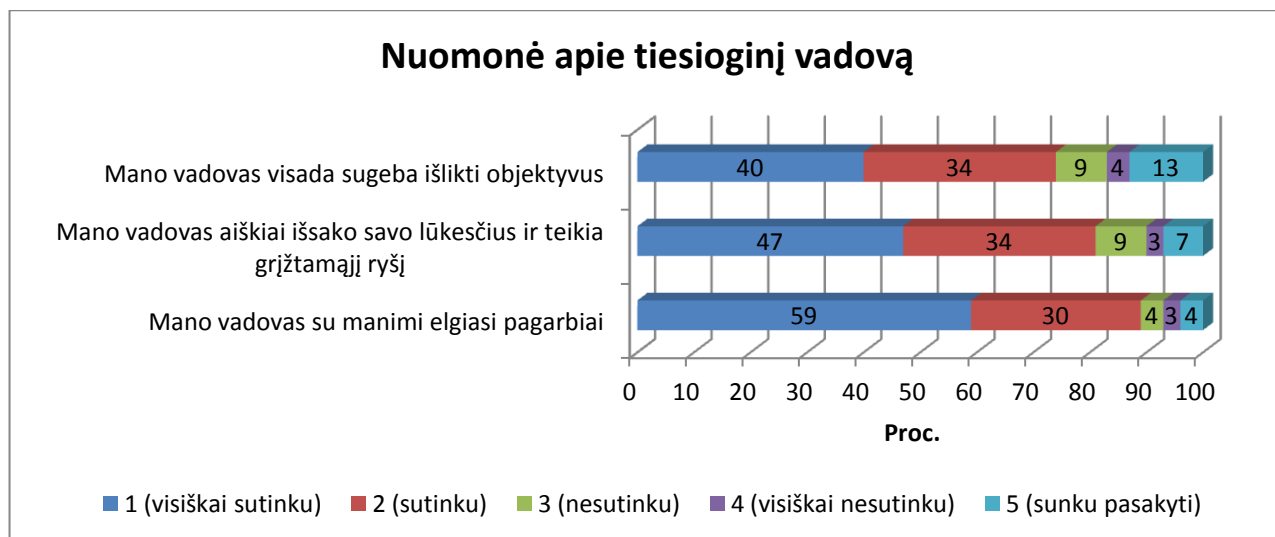
Nagrinėjant darbuotojų išreikštą nuomonę vertinant tiesioginį vadovavimą (13 pav.) paaiškėjo, kad šis su darbu susijęs elementas daugumos darbuotojų taip pat vertintinas teigiamai. Tyrimas padėjo nustatyti, jog įmonės „X“ darbuotojai savo tiesioginį vadovą vertina kaip žmogų, kuris esant bet kokioms situacijoms sugeba išlikti objektyvus. Su tokiu teiginiu visiškai sutiko net 40 proc. apklaustųjų, jam pritarė dar 34 proc. respondentų. Vis dėlto šiame vertinime net 13 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų nesugebėjo įvertinti šio teiginio ir išreikšti savo balso. Palyginus šio atsakymo vertinimus pagal darbuotojų stažą nustatyta, jog būtent jis šiam vertinimui turėjo didžiausią įtaką, nes

iki 6 mėn. įmonėje dirbantiems darbuotojams dar buvo per sudėtinga apsispręsti, ar iš tiesų visose situacijose jų tiesioginis vadovas sugeba objektyviai įvertinti esamą situaciją (Chi kv. 33,553 df16  $p=0,006$ ).

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, darbuotojų balso koncepcijoje labai svarbus grįžtamasis ryšys. Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo ir darbuotojų balso vystymo organizacijoje, būtina užtikrinti, kad darbuotojai jį gautų iš savo tiesioginių vadovų ir patys galėtų jį teikti. Apklausos rezultatai parodė, jog organizacijoje „X“ beveik pusė (47 proc.) darbuotojų visiškai sutinka ir šiek tiek daugiau nei trečdalis (34 proc.) sutinka, jog žino, kokius lūkesčius jiems turi ir kelia tiesioginis vadovas bei gauna iš jo grįžtamąjį ryšį, kaip sekasi šiuos lūkesčius įgyvendinti.

Įmonės „X“ darbuotojų taip pat buvo teiraujamas ar jie jaučiasi gerbiami savo tiesioginio vadovo. Pagarba pagrįstas bendravimas darbuotojų balso teorijoje yra svarbus, nes tai kuria aplinką, kurioje abi pusės – darbuotojai ir darbdaviai – yra vertinami tolygiai ir reiškia, jog išsakytas balsas yra vertinamas. Taigi gauti rezultatai demonstruoja, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojai jaučiasi gerbiami savo tiesioginių vadovų (59 proc. visiškai sutinka, 30 proc. sutinka), todėl remiantis teorinėje darbo dalyje aptartais aspektais, galima teigti, jog įmonėje „X“ vyrauja bendravimui ir bendradarbiavimui palanki kultūra, leidžianti ieškoti abipusio sutarimo ir visiems priimtinių sprendimų. Vis dėlto palyginus darbuotojų atsakymus nustatyta, jog šiuo aspektu reikšmingi skirtumai pastebimi tarp Vilniaus ir Kauno darbuotojų nuomonių (Chi kv. 12,324 df4  $p=0,015$ ). Būtent Kauno darbuotojai sudarė didžiąją dalį nuomonės neturėjusių respondentų. Toks vertinimas gali reikšti, kad šiame kontaktų centre darbuotojai vis dėlto abejoja savo tiesioginio vadovo elgesiu arba jiems trūksta ryšio su savo vadovu.

Palyginus darbuotojų atsakymus paaiškėjo, jog visų klausimų atsakymai tarpusavyje yra reikšmingai susiję. Tai reiškia, kad juo kuo pagarbiau vadovas elgiasi su darbuotoju, tuo aiškiau ir dažniau jis supažindina savo pavaldinius su jiems keliamais tikslais ir suteikia jiems grįžtamąjį ryšį ( $p=0,000$ ;  $r=0,724$ ) ir tuo objektyvesnis jis sugeba išlikti su savo darbuotojais ( $p=0,000$ ;  $r=0,656$ ).



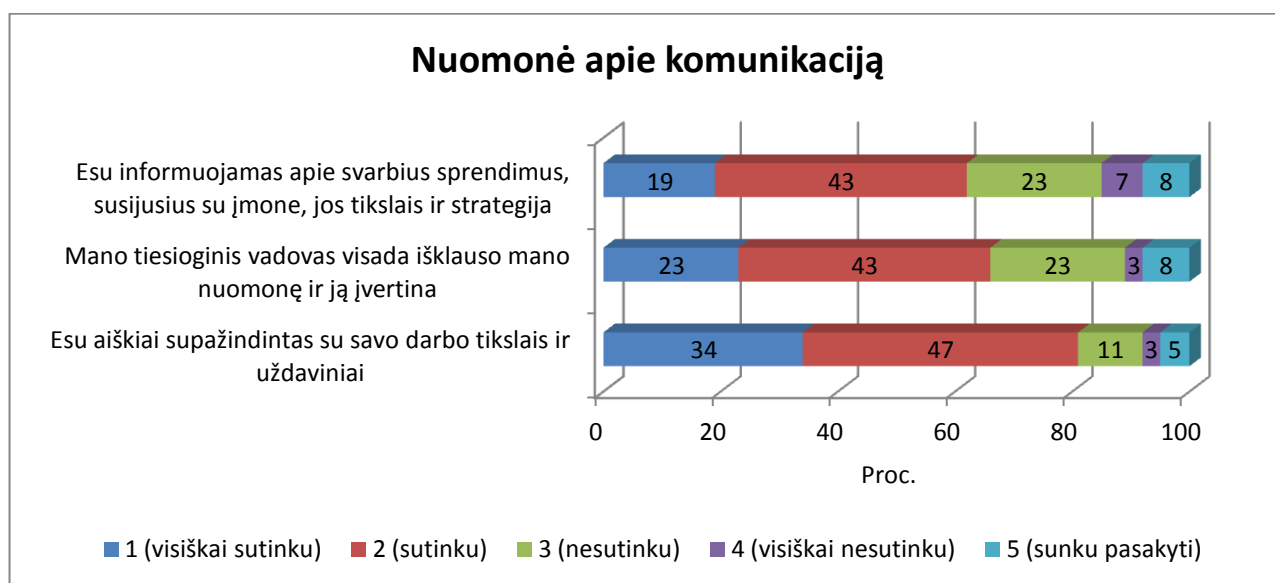
**13 pav. Darbuotojų balsas tiesioginio vadovo aspektu**

Susisteminus įmonės „X“ darbuotojų atsakymus apie organizacijoje vystomus komunikacijos principus (žr. 14 pav.) paaiškėjo, kad nepaisant to, jog daugiau nei pusė respondentų sutiko (43 proc.) arba visiškai sutiko (19 proc.) su teiginiu, jog yra informuojami apie priimamus svarbius, su įmone susijusius sprendimus, vis dėlto trečdalis jų laikosi priešingos nuomonės. 23 proc. atsakiusiųjų nemano, kad iš tiesų gauna visą informaciją apie tai, kaip planuojamas, organizuojamas ir vykdomas įmonės valdymas, o dar 7 proc. yra linkę su tuo visiškai nesutikti. Toks vertinimas atskleidžia, jog atsižvelgiant į tai, kad didesnė dalis pasisakiusiųjų mano teigiamai, galima manyti, kad organizacija iš tiesų komunikuoja apie savo veiksmus, tačiau daro tą netinkamais būdais, nes ne visiems įmonės darbuotojams tai yra aišku ir suprantama, todėl kai kurie jų turi prieštarinę vertinimą.

Aiškinantis darbuotojų galimybes patiems pasisakyti ir būti išgirstiems, nustatyta, kad nagrinėjamoje įmonėje „X“ darbuotojai visiškai sutinka (23 proc.) arba sutinka (43 proc.) su tuo, jog jiems iš tiesų sukuriama sąlyga išsakyti tai, ką jie mano, ir jų nuomonė yra reikšminga, ji įvertinama. Tai reiškia, jog organizacijoje vyrauja abipusė komunikacija ir darbuotojai ne tik turi teisę išsakyti savo balsą, bet į ją yra ir įsiklausoma. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad ne visoje organizacijoje dvipusė komunikacija yra tinkamai išvystyta, nes 23 proc. atsakiusiųjų tokiai nuomonei prieštarauja ir mano, kad jų nuomonė ne visada yra išklausoma bei priimama.

Kitas komunikacijos elementas, kurį buvo siekiama įsivertinti, susijęs su aiškiai darbuotojams iškomunikuotais tikslais ir uždaviniais. Čia darbuotojai vėlgi buvo linkę sutikti su teiginiu, jog yra supažindinti su tuo, ko iš jų tikimasi. Ir tik nedidelė dalis su tuo nesutiko (11 proc.) arba visiškai tam prieštaravo (3 proc.). Nagrinėjant darbuotojų atsakymus nustatyta, jog šio teiginio vertinimas tiesiogiai koreliuoja su galimybės išreikšti nuomonę vertinimu ( $p=0,000$ ;  $r=0,629$ ). Ši koreliacija reiškia, jog darbuotojai ne tik gauna informaciją apie įmonėje vykstančius procesus ir priimamus sprendimus, bet

ir turi galimybes diskutuoti apie tai su savo vadovu ir išreikšti jam savo požiūrį, kuris bus įvertintas.



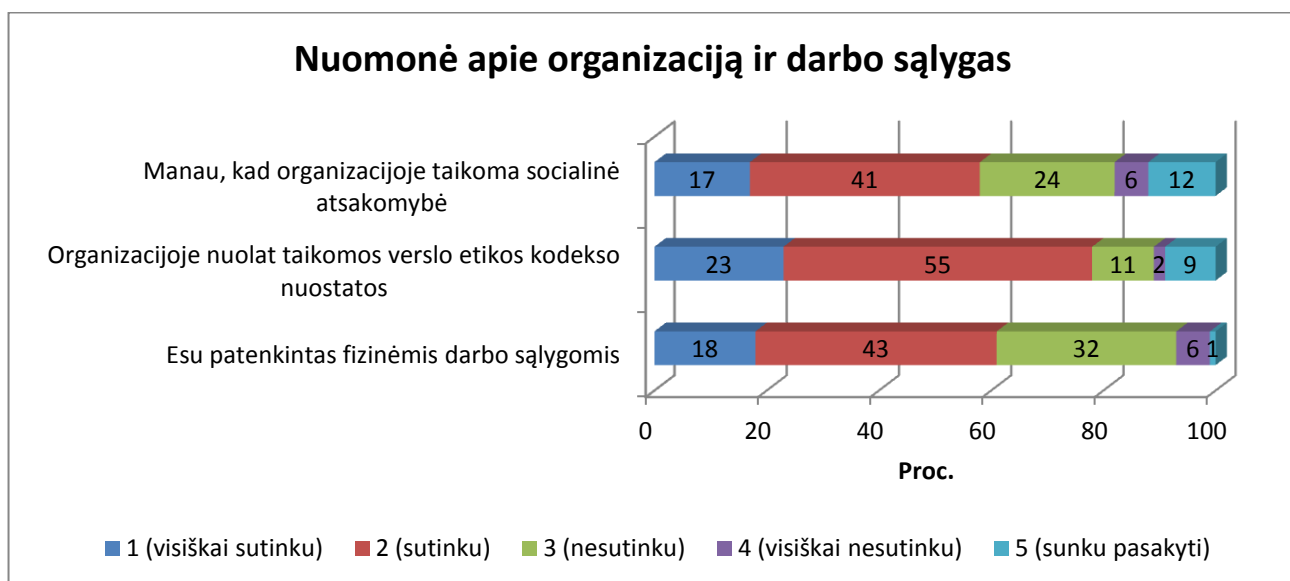
**14 pav. Darbuotojų balsas komunikacijos aspektu**

Kadangi darbuotojų balso tikslas orientuotas į poreikį išgirsti, ką darbuotojai mano įvairiais organizacijos ir savo darbo aspektais, svarbu išgirsti jų nuomonę ne tik apie principinius darbo organizavimo ir jo valdymo elementus, bet ir bendruosius dalykus. Todėl šiame tyrime darbuotojų buvo klausiama ir apie jų fizinės darbo sąlygas, etiką bei socialinę įmonės atsakomybę.

Gauti rezultatai (žr. 15 pav.) atskleidė, jog trečdalis įmonės darbuotojų nesutinka (24 proc.) ir visiškai prieštarauja (6 proc.) teiginiui, jog įmonėje taikoma socialinė atsakomybė. Remiantis iš papildomų darbuotojų komentarų gauta informacija, galima teigti, jog didžiausias nepasitenkinimas šioje srityje kyla dėl atliekų rūšiavimo įmonėje nebuvimo.

Tyrimas taip pat parodė, jog darbuotojų nuomone, organizacijoje taikoma ir laikomasi nustatyto verslo etikos kodekso nuostatų, kurios orientuotos tiek į išorinius, tiek į vidinius įmonės „X“ klientus. Daugiau nei pusė (55 proc.) apklaustųjų sutiko su šiuo teiginiu, o visiškai jį palaikė dar papildomai 23 proc. respondentų.

Atlikta apklausa taip pat atskleidė, jog nepaisant to, kad daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų yra patenkinti fizine savo darbo sąlygomis, tačiau didelė jų dalis (iš viso 38 proc.) turi nusiskundimų nagrinėjamu aspektu. Įvertinus papildomus darbuotojų komentarus paaiškėjo, jog daugiausia skundžiamasi susidėvėjusiomis ir nepatogiomis kėdėmis, lėtais ir pasenusiais kompiuteriais bei netinkamai veikiančia kondicionavimo sistema. Atsižvelgiant į darbuotojų darbo pobūdį, kai daugiausia laiko praleidžiama sėdint prie kompiuterio, organizacija iš tiesų turėtų atkreipti dėmesį, kokie darbo vietos elementai ir darbo įrankiai kelia nepasitenkinimą bei daro neigiamą įtaką darbuotojų sveikatai ir jų atliekamo darbo kokybei.



**15 pav. Darbuotojų balsas organizacijos ir darbo sąlygų aspektu**

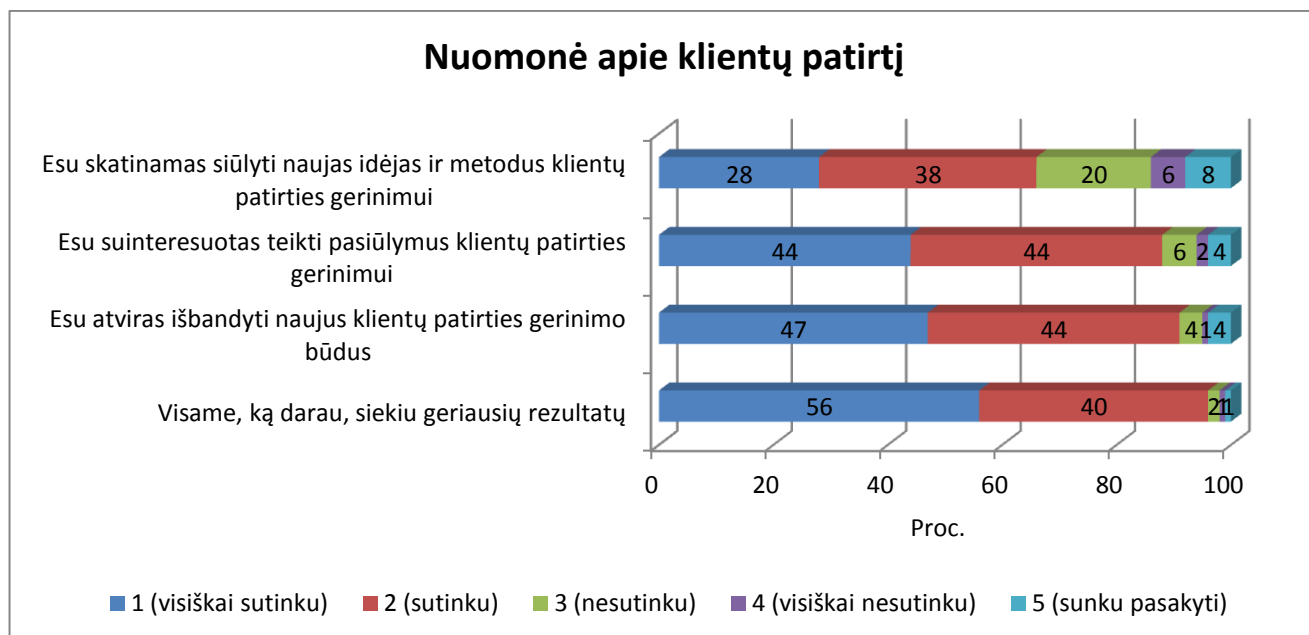
Teorinėje darbo dalyje įvardinus, jog viena iš darbuotojų balso naudų – darbuotojų žinių ir patirties perdavimas organizacijai, siekiant efektyvinti ir gerinti jos veiklą, nukreiptą į klientus, viena šio tyrimo klausimyno dalis buvo orientuota išsiaiškinti, kiek stipriai patys darbuotojai yra įsitraukę į klientų patirties gerinimą.

Gauti rezultatai parodė (žr. 16 pav.), jog šioje klausimų grupėje darbuotojai labiausiai nesutiko (20 proc.) ar manė visiškai priešingai (6 proc.) vertindami teiginį, jog yra skatinami siūlyti naujas idėjas ir metodus klientų patirties gerinimui. Nors 28 proc. visiškai sutinka ir dar 38 proc. palaiko šį teiginį, vis dėlto toks vertinimas atskleidžia, kad dalis darbuotojų nejaučia atmosferos, kurioje jaustųsi galintys teikti savo pasiūlymus.

Pastarąją išvadą patvirtina tai, jog pagal respondentų atsakymų pasiskirstymą matyti, jog patys darbuotojai iš tikrųjų yra suinteresuoti teikti pasiūlymus. Iš viso net 88 proc. jų visiškai sutinka (44 proc.) ar tiesiog sutinka (44 proc.) su tuo, jog nori ir mato poreikį garsiai išsakyti, kaip jų nuomone, galima tobulinti ir gerinti klientų patirtį. Todėl nenuostabu, jog netgi šiek tiek didesnė dalis (iš viso 91 proc.) tyrime dalyvavusių įmonės „X“ darbuotojų yra pasiruošę priimti ir išbandyti naujas priemones ir būdus, kurie gali padėti gerinant klientų pasitenkinimą ir jų potyrį. Be to, nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšminga koreliacija tarp to, jog darbuotojai iš tiesų yra pasiruošę išbandyti naujas priemones ir būdus klientų patirties gerinimui ir yra patys stipriai suinteresuoti juos teikti ( $p=0,000$ ;  $r=0,698$ ).

Susisteminti rezultatai taip pat rodo, jog beveik visi pasisakę organizacijos „X“ darbuotojai visame, ką daro, siekia tik geriausių rezultatų. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko 56 proc. ir jam tiesiog

pritarė dar 40 proc. respondentų. Toks atsakymų pasiskirstymas atskleidžia aukštą darbuotojų įsitraukimą į savo darbą ir siekį gerai atlikti savo darbą bei reprezentuoti įmonę.



16 pav. Darbuotojų balsas klientų patirties gerinimo aspektu

Siekiant nustatyti, kokie su darbu susiję aspektai įmonės „X“ darbuotojams yra svarbiausi, tyrime dalyvavusių žmonių buvo prašoma pasirinkti 5 jiems aktualiausius vertintus teiginius (6 lentelė).

5 lentelė. Vertintų teiginių svarbumo darbuotojams pasiskirstymas

| Svarbumo lygis                    | Teiginys                                                             | Dažnis (proc.) |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Pirmi svarbiausi teiginiai</b> | <b>Atmosfera mano komandoje yra pozityvi</b>                         | <b>22,3</b>    |
|                                   | Visame, ką darau, siekiu geriausių rezultatų                         | 13,6           |
|                                   | Darbas man suteikia savirealizacijos galimybes                       | 13,0           |
| <b>Antri svarbiausi teiginiai</b> | <b>Atmosfera mano komandoje yra pozityvi</b>                         | <b>12,8</b>    |
|                                   | <b>Mano vadovas su manimi elgiasi pagarbiai</b>                      | <b>12,8</b>    |
|                                   | Atmosfera mano kontaktų centre yra pozityvi                          | 10,1           |
|                                   | Visame, ką darau, siekiu geriausių rezultatų                         | 9,5            |
| <b>Treti svarbiausi</b>           | <b>Atmosfera mano komandoje yra pozityvi</b>                         | <b>11,6</b>    |
|                                   | Mano vadovas aiškiai išsako savo lūkesčius ir teikia grįžtamąjį ryšį | 9,5            |

|                   |                                                  |             |
|-------------------|--------------------------------------------------|-------------|
| <b>teiginiai</b>  | Mano vadovas su manimi elgiasi pagarbiai         | 9,3         |
| <b>Ketvirti</b>   | <b>Mano vadovas su manimi elgiasi pagarbiai</b>  | <b>12,0</b> |
| <b>svarbiausi</b> | Esu patenkintas fizinėmis darbo sąlygomis        | 8,9         |
| <b>teiginiai</b>  | Visame, ką darau, siekiu geriausių rezultatų     | 7,5         |
| <b>Penkti</b>     | <b>Esu patenkintas fizinėmis darbo sąlygomis</b> | <b>9,5</b>  |
| <b>svarbiausi</b> | Mano vadovas su manimi elgiasi pagarbiai         | 8,3         |
| <b>teiginiai</b>  | Visame, ką darau, siekiu geriausių rezultatų     | 7,5         |

Analizuojant darbuotojų pasirinktus teiginius, galima matyti, jog svarbiausia tirtos įmonės darbuotojams gerai jaustis savo komandoje. Vidinė atmosfera tarp kolegų pagal procentinę dažnį buvo dažniausiai pasirenkama net trijose svarbumo pozicijose. Pagal gautus rezultatus matyti, jog darbuotojams taip pat labai svarbus pagarbus tiesioginio vadovo elgesys (ketvirtas svarbiausias teiginys, 12 proc.) ir fizinės darbo sąlygos (penktas svarbiausias teiginys, 9,5 proc.). Nors analizuojant pasirinktus teiginius nustatyta, jog darbuotojų pasirinkimai labai skirtingi ir nėra nė vieno teiginio, kuris būtų pasirinktas labai didelės dalies respondentų ir reikšmingai išsiskyręs, vis dėlto teiginių pasikartojamumas leidžia daryti prielaidą, jog būtent šie elementai darbuotojams turi didžiausią reikšmę.

Taigi organizacijos „X“ darbuotojų balsas atskleidė, kad jos žmonėms didžiausia įtaką daro santykiai tarp komandos ir organizacijos narių, teigiama vidinė atmosfera, kuri dažnai pasižymi ir aukštu bendravimo bei bendradarbiavimo lygiu, ypatingai svarbi nagrinėjamai darbuotojų balso koncepcijai. Taip pat ši tyrimo dalis parodė, jog įmonės darbuotojai yra orientuoti į geriausio rezultato siekimą. Toks jų pasirinkimas rodo stiprią vidinę motyvaciją, todėl organizacijai svarbu tai išnaudoti ir užtikrinti abipusį įsitraukimą, per kurį taip pat galima suteikti darbuotojams papildomas galimybes realizuoti save ir savo idėjas. Be to gauti rezultatai atskleidė, jog vadovams svarbu įvertinti ir ugdyti savo bendravimo bei elgsenos manieras, nes darbuotojams tai turi ypatingą reikšmę. Visi šie teiginiai ir jų svarbos darbuotojams žinojimas prisideda prie to, jog tokiu būdu organizacija „X“ gali nustatyti su kokiomis sritimis jai svarbu dirbti, siekiant užtikrinti darbuotojų gerovę, bei įsivertinti, kiek stipriai žmonės atsigręžia į patį darbą, jo reikšmingumą ir sukuriamą vertę. Statistiškai reikšmingų skirtumų ir koreliacijų tarp darbuotojų demografinių rodiklių ir teiginių svarbumo pasirinkimo nenustatyta.

### 3.3. Įmonės „X“ darbuotojų balsas: kokybiniai duomenys ir jų analizė

Atsižvelgiant į tai, jog darbuotojų balso koncepcijoje svarbiausia suteikti darbuotojams galimybes pasisakyti ir išreikšti savo požiūrį ir nuomonę įvairiais klausimais, tyrimo klausimyne įmonės „X“ darbuotojams buvo paliktos galimybės patiems suformuoti savo atsakymus ir pateikti komentarus.

Visų pirma darbuotojų buvo teiraujamasi, kokias stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses jie įžvelgia. Verta paminėti, jog ne visi tyrime dalyvavę respondentai buvo linkę atsakinėti į atvirus klausimus, todėl susumavus gautus rezultatus paaiškėjo, kad savo nuomonę šiuo klausimu išreiškė ir stipriąsias bei silpnąsias puses įvardino 316 organizacijos „X“ darbuotojų. Visi darbuotojų atsakymai buvo susisteminti ieškant jų pasikartojimo.

Remiantis gauta darbuotojų nuomone (žr. 17 pav.), didžiausia įmonės stiprybė jie laiko jauną, atsidavusį ir inovatyvų kolektyvą. Šis veiksnys labai stipriai išsiskiria iš visų kitų paminėtų veiksnių ir dar kartą atkreipia dėmesį, jog tiriamoje organizacijoje egzistuoja ypač didelis poreikis teigiamai komandinei bei visai organizacinei aplinkai. Vertinant visus tyrimo metu gautus rezultatus teigiamai vertintina tai, jog atsižvelgiant į aukštą atmosferos komandoje darbuotojams svarbą, šio teiginio vertinimas irgi yra aukštas, o sugebėjimas patenkinti turimą darbuotojų poreikį jų pačių įvertintas kaip pagrindinė įmonės stiprybė. Taip pat galima teigti, jog organizacijos „X“ sugebėjimas kurti ir vystyti pozityvų komandos ir įmonės vidaus mikroklimatą demonstruoja jos gebėjimą pasirinkti tinkamus darbuotojus, kurie lengvai adaptuojasi naujoje aplinkoje ir kuriuos teigiamai priima jau egzistuojančios komandos.

Kiti darbuotojų išskirti veiksniai nebuvo tokie populiarūs, tačiau dažnas jų pasikartojimas taip pat reiškia, jog vis dėlto darbuotojams tai aktualu. Viena iš dažnai minėtų įmonės stiprybių – tai lankstus darbo grafikas. Tokią nuomonę galima sieti su darbuotojų amžiaus grupėmis įmonėje „X“ ir pareigybių pasiskirstymu. Atsižvelgiant į tai, jog didžiausią dalį darbuotojų sudaro klientų aptarnavimo specialistai, kurių amžius dažniausiai yra iki 25 m., įmonės suteikiama galimybė dirbti įvairiais grafikai ir etatais tampa jos stiprybe pritraukti ir išlaikyti jaunos bei imlius darbuotojus, suteikiant jiems galimybes įgyti vertingos patirties.

Toliau darbuotojai išskyrė įvairius skirtingus aspektus, kurie jiems yra svarbūs ir kuriuos jie gauna būdami įmonės dalimi. Daug dėmesio čia skiriama etiškam organizacijos elgesiui – laiku mokamam atlyginimui, skaidrumui bei jos stabilumui. Nepaisant to, koks yra įmonės darbuotojų amžiaus vidurkis, visa tai jiems simbolizuoja įmonės patikimumą ir darbo saugumą.

Vertinant atsakymus darbuotojų balso koncepcijos kontekste, svarbu atkreipti dėmesį, jog darbuotojai kaip įmonės stiprybes paminėjo *vadovų suinteresuotumo* ir *nuomonės išklauso bei grįžamojo ryšio* veiksniai. Kaip teigia vienas respondentų: „Įmonė „X“ yra neabejinga išreikštoms pastaboms ir visada sureaguoja į pastabas“. Nors procentinė pasikartojimų dalis nėra didelė, tačiau

galima teigti, jog tai reiškia, kad darbuotojams svarbi balso kultūra organizacijoje ir jie vertina jos egzistavimą.



17 pav. Organizacijos „X“ darbuotojų išskiriamos įmonės stiprybės

Komentuodami organizacijos silpnąsias puses (žr. 18 pav.) daugiausiai dėmesio tyrimo dalyviai skyrė „nemotyvuojančiam, nekonkurencingam ir darbo krūvio neatitinkančiam“ atlyginimui. Dauguma jų savo nuomonę grindė tuo, jog organizacija neįvertina sudėtingos psichologinės darbo pusės bei didelių ir griežtų reikalavimų darbo kokybei, kurie nuolatos auga, tačiau darbo užmokestis lieka toks pats. Atlyginimo aspektas taip pat dažnai buvo įvardinamas kaip viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl organizacijoje vyrauja tokia didelė darbuotojų kaita.

Tyrimė dalyvavusieji išreiškė nuomonę, jog įmonėje vyrauja didelė darbuotojų kaita, kuri suvokiama kaip viena įmonės silpnųjų, nes kaip teigia vienas respondentas: „*jei žmonės išeina dideliais srautais, tai reiškia, kad kažkas įmonėje yra negerai*“. Be to darbuotojų pokyčiai daro didelę neigiamą įtaką darbo kokybės užtikrinimui, nes naujų žmonių adaptacijos ir žinių įsisavinimo procesas užtrunka dėl ko nukenčia atliekamo darbo kokybė – vienas svarbiausių organizacijos „X“ veiklos matavimo vienetų.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad tyrimė dalyvavę darbuotojai dėmesį skyrė ir pasisakė manantys, kad dar viena įmonės silpnybė – tai komunikacijos ir skaidrios informacijos trūkumas. Šie aspektai ypatingai svarbūs darbuotojų balso kontekste, nes komunikacija ir dalinimasis informacija suvokiami kaip darbuotojų balsą apibrėžiančios charakteristikos. Atsižvelgiant į tai, jog kaip stiprybė buvo įvardinti nuomonės išklausymas ir grįžtamojo ryšio suteikimas, galima daryti prielaidą, jog šiuo atveju

darbuotojai orientuoti į tai, kad įmonė „X“ ne visada informuoja darbuotojus apie priimamus svarbius sprendimus ar įmonėje vykstančią situaciją. Tai pagrindžia ir respondento nuomonė, kad „*nemažai sprendimų yra priimama slapta, o tai skatina abejoti sprendimų objektyvumu*“.



**18 pav. Organizacijos „X“ darbuotojų išskiriamos įmonės silpnybės**

Veiksmai, kuriuos darbuotojai nurodė kaip priemones darbo vietos gerinimui (19 pav.), stipriai susiję su įvardintomis organizacijos silpnybėmis. Daugiausiai nusiskundimų reiškė dėl netinkamo atlyginimo, apklausoje dalyvavę darbuotojai dažniausiai teigė, jog atlyginimo didinimas padėtų įmonei tapti geresne darbo vieta. Didelis respondentų dėmesys taip pat buvo skirtas fizinių darbo sąlygų ir darbo įrangos gerinimui. Tai reiškia, jog įmonės „X“ žmonėms tai yra reikšmingas aspektas, keliantis jiems nepasitenkinimą ir nemalonius jausmus. Be to, svarbu įvertinti, jog visa tai gali daryti įtaką ne tik asmeninei darbuotojų savijautai, bet ir jų atliekamo darbo kokybei.

Remiantis darbuotojų komentarais galima teigti, jog kai kurie darbuotojai yra ypač suinteresuoti užtikrinti darbuotojų balso galimybes organizacijoje. Darbuotojai mano, jog darbo vietos būseną pagerintų ne tik išplėsti komunikacijos ir informacijos srautai, bet ir įsiklausymas į darbuotojų nuomonę. Kaip buvo nagrinėjama teorinėje darbo dalyje, būtent įsiklausymas į tai, kas yra išsakyta, rodo darbuotojų balso įmonėje efektyvumą. Nors šį aspektą paminėjusių respondentų procentinė dalis visoje komentarus išsakiusiųjų imtyje nėra didelė, tačiau tai rodo, jog įmonėje darbuotojų balsas iš tiesų nėra išgirstamas arba jis blogai valdomas, nes ne visi darbuotojai gauna grįžtamąjį ryšį išsakytos nuomonės atžvilgiu.



**19 pav. Organizacijos „X“ darbuotojų siūlomi veiksmai, kad organizacija būtų geresnė vieta dirbti**

Tyrimas taip pat atskleidžia ir nukreipia į darbuotojų balso proceso sunkumus. Kai kurie darbuotojų pasiūlymai labai konkretūs ir, esant galimybėms, nesunkiai įgyvendinami (pvz. poilsio kambario įrengimas, renginių organizavimas). Dažniausiai didžiausią įtaką tam turi įmonės finansinės galimybės ir kaštų paskirstymas. Tačiau kai kurie reikšmingi pasiūlymai reikalauja ne tik didelių organizacijos investicijų, pačių darbuotojų įsitraukimo bei motyvacijos kurti vientisą, lūkesčius atitinkančią sistemą bet ir galimų rizikų įsivertinimo. Nors įmonė „X“ turi galimybes keisti savo darbo tvarkos taisykles įsiklausydama į darbuotojų balsą ir įsivertindama jų pagrįstumą bei vertę, tačiau koreguoti kai kurias griežtas darbo procedūras, kaip siūlo darbuotojai, jai gali būti sudėtinga. Tai susiję su įmonės orientacija į kokybės ir darbo efektyvumo užtikrinimą bei klientų patirties gerinimą. Todėl turėdama aukštus standartus ir nustatytas taisykles bei procedūras įmonė apsaugo save nuo nepageidaujamų darbuotojų interpretacijų ir veiksmų. Efektyviai valdomame darbuotojų balso procese tokioje situacijoje organizacija privalo apsvarstyti visas galimas situacijas ir su atgaliniu ryšiu bei argumentais grįžti pas darbuotojus.

## IŠVADOS

Atlikta darbuotojų balso koncepcijos teorinė analizė bei empirinis darbuotojų balso tyrimas organizacijoje „X“ leidžia teigti, kad:

1. Darbuotojų balsas gali reikšti atvirą darbuotojų nepasitenkinimo ir nuomonės išsakymą arba nuolatinę ir sistemingą diskusiją, bendradarbiavimą bei įtakos pasidalinimą sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procese.
2. Darbuotojų balsas gali atspindėti tiek asmeninę žmogaus, tiek komandos ar visos organizacijos narių nuomonę. Tačiau būtina įsidėmėti, jog šios grupės tarpusavyje gali būti labai skirtingos, todėl norėdama išgirsti įvairių pūvių darbuotojų nuomonę, organizacija privalo užtikrinti įvairius balso kanalus, kurie skirtingiems nariams užtikrintų vienodas galimybes pasisakyti.
3. Darbuotojų balsas – tai aktyvus procesas, kuris sąlygoja arba yra sąlygojamas aktyvaus darbuotojų įsitraukimo ir dalyvavimo įmonės veikloje ir jos gyvenime. Pasyvumas ir paviršutiniškas darbas su darbuotojų nuomone gali sąlygoti trumpą darbuotojų balso gyvavimo ciklą, todėl organizacijoms nepatariama diegtis ir vykdyti darbuotojų balso programų, jei jos nėra pasiruošę investuoti savo laiko ir intensyviai dirbti su gauta informacija užtikrinant darbuotojams grįžtamąjį ryšį.
4. Darbuotojų balso programos naudingos tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams. Organizacijai jis leidžia didinti savo produktyvumą ir efektyvinti veiklą per darbuotojų žinias, patirtį ir didesnę jų įsitraukimą. Taip pat darbuotojų balsas suteikia galimybes kurti abipusiu pasitikėjimu pagrįstą aplinką, kurioje lengviau valdyti bei kontroliuoti pokyčių diegimą ir jų padarinius. Darbuotojų požiūriu balso galimybės padeda gerinti ir stiprinti jų emocinę būseną per pasitikėjimą ir supratimą, jog jie ir jų nuomonė įmonėje yra vertinami ir suprantami.
5. Abiems pusėms didesnė nauda pasiekama tuomet, kai darbuotojų balso mechanizmai yra išvystyti pačioje organizacijoje ir darbuotojai turi teisę su savo kompanija palaikyti ir vystyti tiesioginę komunikaciją. Tai suteikia palankesnes galimybes ieškoti sprendimų ir kompromisų, kurie iš tiesų vertingi tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams. Svarbu suvokti kiekvieno išreiškiamo balso tikslą ir orientaciją bei įvertinti, kokios priemonės ir būdai darbui su juo yra efektyviausi.
6. Siekdama tinkamai įsodiegti ir palaikyti efektyvias darbuotojų balso programas organizacija visų pirma turi sukurti jam palankią aplinką. Didelę reikšmę tam turi tinkamai paruošti ir suinteresuoti vadovai, kuriems svarbu suprasti darbuotojų balso naudą bei skatinti ir palaikyti jį savo komandoje bei visoje organizacijoje. Taip pat būtina tinkamai informuoti

- darbuotojus, paaiškinant jiems proceso tikslus ir prasmę bei užtikrinant darbuotojų balso ir jo reikšmės bei svorio priimamiems sprendimams lygybę.
7. Tyrimu nustatyta, kad dažniausi ir didžiausi skirtumai egzistuoja tarp skirtingų pareigybių ir darbo stažo grupių nuomonių. Kaip ir buvo tikėtasi, didžiausią neigiamą nuomonę turi klientų aptarnavimo specialistai dažnai nematantys įmonėje karjeros ir savirealizacijos galimybių bei manantys, kad jie nėra skatinami reikšti savo nuomonės ir prisidėti prie įmonėje priimamų sprendimų. Taip pat paaiškėjo, jog 1 m. – 2 m. įmonėje išdirbę darbuotojai, lyginant su kitomis stažo grupėmis, yra labiau nei kiti linkę įvairius aspektus vertinti neigiamai.
  8. Įvertinus rezultatus paaiškėjo, jog tirtos organizacijos darbuotojai yra aktyvūs ir linkę įsitraukti bei prisidėti prie įmonės valdymo ir palankaus mikroklimato bei geros išorinių klientų patirties kūrimo. Tačiau jų išreikšta nuomonė leidžia manyti, kad įmonė nesuteikia ir neužtikrina darbuotojų balso kanalų įvairovės bei grįžamojo ryšio. Darbuotojai nori, tačiau nesijaučia skatinami siūlyti idėjas klientų patirties gerinimui, jiems trūksta vadovų ir pačios organizacijos iniciatyvos bei informacijos, kuri padėtų susiorientuoti, kas jau yra daroma ir ką planuojama daryti.
  9. Darbuotojų balso tyrimas atskleidė, jog organizacijos „X“ darbuotojams didžiausią reikšmę turi pozityvi komandos atmosfera, geri darbo rezultatai bei savirealizacijos galimybės, pagarbus vadovo elgesys ir fizinės darbo sąlygos. Remiantis gautais rezultatais matyti, jog šiuo metu kai kuriais iš šių aspektų įmonės darbuotojai nėra patenkinti. Todėl organizacija turėtų atkreipti dėmesį į šias sritis ir komunikuoti darbuotojams, kokių veiksmų planuojama imtis ir kaip bus siekiama pagerinti tai, kas darbuotojams yra taip svarbu, tačiau šiuo metu kelia jų nepasitenkinimą.
  10. Atlikto tyrimo metu nustatyta, jog didžiausiomis įmonės silpnybėmis darbuotojai laiko atlyginimą ir darbuotojų kaitą. Tai atskleidžia, jog tiek organizacija, tiek darbuotojai vienodai suvokia ir vertina darbuotojų kaitos problemą. Remiantis tokiu vertinimu taip pat galima manyti, jog atlyginimo faktorius yra vienas iš pagrindinių veiksnių, įtakančių darbuotojų išėjimus. Tai reiškia, jog siekdama išlaikyti savo darbuotojus ir neturėdama galimybės keisti atlyginimų sistemą, įmonė turi orientuotis ir pozicionuoti save per kitas motyvacines sistemas bei papildomas nematerialias naudas.

## PASIŪLYMAI VEIKSMŲ PLANO SUDARYMUI

Atliktas darbuotojų balso tyrimas organizacijoje „X“ leido išgirsti darbuotojų nuomonę ir nustatyti sritis, į kurias turi būti atsižvelgiama ir kurios turi būti tobulinamos. Atsižvelgiant į tai, jog efektyvus darbuotojų balso procesas reiškia darbą su gauta informacija ir grįžtamojo ryšio darbuotojams suteikimą, organizacijai būtina įsivertinti, kokius veiksmu ji yra pasiruošusi atlikti ir iškomunikuoti juos darbuotojams, tam kad jie suprastų, jog jų dalyvavimas darbuotojų balso tyrime buvo tikslingas, o jų nuomonė turi reikšmę ir vertę. Įvertinus darbuotojų balsą organizacijai siūloma įsivertinti ir į veiksmų planą įtraukti:

1. Supažindinti darbuotojus su karjeros galimybėmis organizacijoje parengiant išsamius skyrių aprašymus, organizuojant atvirų durų dienas ir skatinant susipažinimą su skirtingų skyrių veiklomis. Organizacijai svarbu parodyti, jog įmonėje egzistuoja ne tik vertikalios, bet ir horizontalios karjeros galimybės, suteikiančios patirties, žinių bei skirtingų kompetencijų naudą.
2. Įsivertinti galimybes atnaujinti kėdes, techninę įrangą ir pagerinti fizines darbo sąlygas. Informuoti darbuotojus apie priimtus sprendimus ir jų įvykdymo terminus.
3. Organizuoti skyrių vadovų ir jų darbuotojų susitikimus - diskusijas dėl vertinimų sistemų neaiškumų ir jų netikslumų. Išsiaiškinti, kodėl darbuotojams šios sistemos atrodo neteisingos ir neskaidrios bei ieškoti kompromiso, užtikrinančio teisingą darbuotojų vertinimą ir tęstinį kokybės išlaikymą.
4. Kiekviename skyriuje sistemingai organizuoti vadovų ir darbuotojų susirinkimus. Jų metu ne tik pateikti svarbią informaciją, bet ir leisti darbuotojams išreikšti savo nuomonę, įsitraukti į diskusiją, komentuoti, kas jų nuomone gali būti daroma klientų patirties gerinimui. Tiems darbuotojams, kurie nėra linkę atvirai ir viešai kalbėti, suteikti galimybę tai padaryti anoniminiu būdu, pvz. *pasiūlymų ir skundų paštas*.
5. Skatinti įmonės ir skyrių vadovus dalintis su darbuotojais informacija, sistemingai ir tikslingai komunikuoti ją organizacijos vidiniame puslapyje, skelbimų lentose.
6. Atsižvelgiant į tai, jog įmonės darbuotojų amžius pakankamai jaunas ir žmonėms stinga savirealizacijos poreikio, stengtis įtraukti darbuotojus į renginių organizavimą, skatinti juos kurti ir vystyti vidines įmonės iniciatyvas.
7. Sudaryti sąlygas atliekų rūšiavimui įmonėje.
8. Ugdyti darbuotojų žinias ir kompetencijas, suteikti mokymosi galimybių. Atsižvelgiant į tai, jog įmonė turi savo kokybės ir mokymų vadovus, skatinti juos organizuoti daugiau mokymų darbuotojams aktualiomis ir įdomiomis temomis.

9. Įvertinti galiojančių darbo tvarkos taisyklių pagrįstumą ir jų realų poreikį. Esant galimybei jas atnaujinti ar panaikinti.
10. Įsivertinti ir apsvarstyti įmonės galimybes dalyvauti atlygio rinkos tyrime ir išsiaiškinti organizacijos situaciją konkrečių rinkos šakų, segmentų ir konkurentų pozicijoje.

## LITERATŪRA

1. Ackers P. et al., Changing Patterns of Employee Voice: Case study from the UK and Republic of Ireland, *The Journal of Industrial Relations*, 2004, Vol. 46, No. 3, p. 298-322. Prieiga per internetą: <http://aran.library.nuigalway.ie/xmlui/bitstream/handle/10379/2097/Changing%20Patterns%20of%20Employee%20Voice%20Evidence%20from%20UK%20and%20Ireland.pdf?sequence=3>, (žiūrėta 2013 03 16).
2. Alfes K. et al., Creating an engaged workforce: Findings from the Kingston employee engagement consortium project: Chartered Institute of Personnel and Development, 2010, prieiga per internetą: [http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/dd66e557-db90-4f07-8198-87c3876f3371/0/creating\\_engaged\\_workforce.pdf](http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/dd66e557-db90-4f07-8198-87c3876f3371/0/creating_engaged_workforce.pdf), (žiūrėta 2013 03 01).
3. Alfes K. et al., Employee voice and enegagement: connections and consequences, *International Journal of Human Resource Management*, 2013, Vol. 24, No. 14, p. 2780-2798. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>, (žiūrėta 2013 04 10).
4. Armstrong M., *Armstrong's Hadbook of Human resource management practice, 11<sup>th</sup> Edition*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2009, 1062 p.
5. Asghar A.M. et al., Employee voice and intent to leave: an empirical evidence of Pakistan banking sector, *African Journal of Business Management*, 2010, Vol. 4. No. 14, p. 3056-3061. Prieiga per internetą: [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/32113/1/MPRA\\_paper\\_32113.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/32113/1/MPRA_paper_32113.pdf), (žiūrėta 2013 03 16).
6. Bakhshalian E., et al. Social media and employee voice: the current landscape. Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. Prieiga per internet: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/social-media-employee-voice.aspx>, (žiūrėta 2013 09 10).
7. Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management, 2<sup>nd</sup> edition*, London: Palgrave Macmillan, 2008, 351 p.
8. Bratton J., Gold J., *Human Resource Management: Theory and Practice, 4<sup>th</sup> edition*, New York: Palgrave Macmillan, 2007, 661 p.
9. Bryson A. et al. *Employee Voice and Private Sector Workplace Outcomes in Britain 1980-2004*, London: The London School of Economics and Political Science, 2009, 33 p.
10. Budd J. W. The Future of employee voice, 2012. Prieiga per internetą: <http://www.legacy-irc.csom.umn.edu/faculty/jbudd/research/future-of-voice.pdf>, (žiūrėta 2013 09 10).
11. Budd J.W., et al., New approaches to employee voice and participation in organizations, *Human Relations*, 2010, Vol 63, No. 3, p. 303-310. Prieiga per internet: <

- [https://www.academia.edu/935429/New\\_approaches\\_to\\_employee\\_voice\\_and\\_participation\\_in\\_organizations](https://www.academia.edu/935429/New_approaches_to_employee_voice_and_participation_in_organizations)>, (žiūrėta 2013 03 01).
12. Burgess J. et al., Filling the gaps: Patterns of formal and informal voice, *Economic and Industrial Democracy*, 2013, Vol. 34, No. 2, p. 337-354. Prieiga per internetą: <[http://www.griffith.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/293856/FILLING-THE-GAPS-7-3-11.pdf](http://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/293856/FILLING-THE-GAPS-7-3-11.pdf)>, (žiūrėta 2013 09 10).
  13. Clarke N., MacLeod D., Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. A report to Government. 2009, prieiga per internetą: <<http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>>, (žiūrėta 2013 03 01).
  14. Cooper B. K. et al., Employee voice and job satisfaction in Australia: the centrality of direct voice, *Human Resource Management*, 2011, Vol. 50, No. 1, p. 95-111. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4253dd2e-e80d-45a6-a028-3ece4622ab69%40sessionmgr110&hid=126>>, (žiūrėta 2013 03 16)
  15. Cox A. et al., Embedding employee involvement and participation at work, *Human Resource Management Journal*, 2006, Vol. 16, No. 3, p. 250-267. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0df41f13-cfa4-4713-8a46-ca7106568332%40sessionmgr198&hid=114>>, (žiūrėta 2013 03 01).
  16. Detert J.R., Burris E.R., Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, No. 4, p. 869-884. Prieiga per internetą: <[http://mcpsonline.org/images/2/2f/21CC2011\\_Leadership\\_Behavior\\_Employee\\_Voice.pdf](http://mcpsonline.org/images/2/2f/21CC2011_Leadership_Behavior_Employee_Voice.pdf)>, (žiūrėta 2013 09 10).
  17. Dundon T., et al., The meaning and purpose of employee voice, *International Journal of Human Resource Management*, 2004, Vol. 15, No. 6, p. 1149-1170. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=321f6a00-8510-492c-a204-5b9f920addbf%40sessionmgr198&vid=11&hid=128>>, (žiūrėta 2013 03 01).
  18. Edwards P., et al. Employee representation and voice channels in multinational companies operating in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 2010, Vol. 48, No. 1, 151-180. Prieiga per internetą: <<https://www.ilr.cornell.edu/international/events/upload/Marginson-Voice-in-MNCsMar08.pdf>>, (žiūrėta 2013 03 01).
  19. Fay C., Wilkinson A., Guest editor's note: new time for employee voice?, *Human Resource Management*, 2011, Vol. 50, No. 1, p. 65-74. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=173e0b3c-50ce-4580-9ffc-8c5927f81a47%40sessionmgr112&vid=8&hid=108>>, (žiūrėta 2013 03 02).
  20. Fenton-O'Creevy M.P., Wood S. J., Direct Involvement, Representation and Employee Voice in UK Multinationals in Europe, *European Journal of Industrial Relations*, 2005, Vol. 11, No. 1,

- 2005, p. 27-50. Prieiga per internetą: <  
[http://www.researchgate.net/publication/42794818\\_Direct\\_involvement\\_representation\\_and\\_employee\\_voice\\_in\\_UK\\_multinationals\\_in\\_Europe/file/79e4151166d92df523.pdf](http://www.researchgate.net/publication/42794818_Direct_involvement_representation_and_employee_voice_in_UK_multinationals_in_Europe/file/79e4151166d92df523.pdf)>, (žiūrėta 2013 03 16).
21. Gatenby M. et al., Employee engagement: A Literature Review, 2008, prieiga per internetą: <<http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>>, (žiūrėta 2013 03 02).
  22. Gorden W. I., Range of Employee Voice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1988, Vol. 1, No. 4, p. 283-299. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e9858ed3-bf00-41ba-8afc-78f8a4ac9495%40sessionmgr110&hid=122>>, (žiūrėta 2013 03 16).
  23. Gorden W.I. et al., Corporate Conditions Conducive to Employee Voice: A Subordinate Perspective, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1988, Vol. 1, No. 2, p. 101-111. Prieiga per internetą: <[http://download.springer.com/static/pdf/359/art%253A10.1007%252FBF01385039.pdf?auth66=1392814453\\_dcdb4e1d4039bdc819e60e8cb86f7ab9&ext=.pdf](http://download.springer.com/static/pdf/359/art%253A10.1007%252FBF01385039.pdf?auth66=1392814453_dcdb4e1d4039bdc819e60e8cb86f7ab9&ext=.pdf)>, (žiūrėta 2013 03 02).
  24. J. Benson ir M. Brown, Employee voice: does union membership matter?, *Human Resource Management Journal*, 2010, Vol. 20, No. 1, p. 80-99. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=eea6210b-4f63-4ebd-9582-c7a37a1ab978%40sessionmgr110&hid=108>>, (žiūrėta 2013 03 16).
  25. Jen-Wei C. ir Kuo-Ming L., Disentagling employee's voice behavior process, *International Conference on Pacific Rim Management: 19th Annual Meeting: San Francisco, 2009 07 30-08 01*, prieiga per internetą < <http://www.myacme.org/ACMEProceedings09/p13.pdf>>, (žiūrėta 2013 03 01).
  26. Kamdar D. et al., Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice, *Journal of Applied Psychology*, 2011, Vol. 96, No. 1, p. 183-191. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0df41f13-cfa4-4713-8a46-ca7106568332%40sessionmgr198&hid=114>>, (žiūrėta 2013 03 01).
  27. Kaufman E., Employee Voice before Hirschman: Its Early History, conceptualization, and Practice. W. J. Usury Workplace Research Group Paper Series, 2013. Prieiga per internetą: <<https://aysps.gsu.edu/uwrg/2013-0>>, (žiūrėta 2013 03 16).
  28. Kiker D. S. et al., Constructive challenge: employee voice, helpfulness and task performance on organizational revards, *Journal of Management and Marketing Research*, 2013, Vol. 13, p. 1-12. Prieiga per internetą: < <http://www.aabri.com/manuscripts/121333.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 10).

29. Kim J., et al., Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence, *Human Relations*, 2010, Vol. 63, No. 3, p. 371-394. Prieiga per internetą: <[hum.sagepub.com/content/early/2010/01/06/0018726709348936.full.pdf](http://hum.sagepub.com/content/early/2010/01/06/0018726709348936.full.pdf)>, (žiūrėta 2013 03 02).
30. Maynes T. D. ir Podsakoff P. M., Speaking more broadly: An Examination of Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 2013, Vol. 99, No. 1, p. 87-112. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/skaiitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6356850c-02bc-4b63-b5ed-6822bf313107%40sessionmgr4002&vid=6&hid=4114>>, (žiūrėta 2013 09 10).
31. Marchington M., Employee voice systems, kn. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Boxall P. et al., New York: Oxford University Press, 2007, p. 231-250.
32. Markos S., Sridevi M.S., Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, 2010, Vol. 5, No. 12, p. 89-96. Prieiga per internetą: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/6745/6332%E2%80%8E>>, (žiūrėta 2013 03 16).
33. Markos S., Sridevi M.S., Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, 2010, Vol. 5, No. 12, 2010, p. 89-96. Prieiga per internetą : <[www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/6745/6332](http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/6745/6332)>, (žiūrėta 2013 03 16).
34. Naktinienė G., et al., Lietuvių kalbos žodynas (t. I-XX, 1941-2002): Elektroninis variantas, 2005. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt/dzl.php?12>>, (žiūrėta 2013 03 24)
35. Releasing voice for sustainable business success: IPA and Tomorrow's Company, 2012a, prieiga per internetą: <<http://www.ipa-involve.com/resources/publications/releasing-voice-for-sustainable-business-success/>>, (žiūrėta 2013 03 01).
36. Rethinking employee voice: Employee voice survey: IPA and Tomorrow's Company, 2012b, prieiga per internetą: <<http://www.ipa-involve.com/resources/publications/rethinking-employee-voice-employee-voice-survey/>>, (žiūrėta 2013 03 01).
37. Rethinking voice for sustainable business success: IPA and Tomorrow's Company, 2011, prieiga per internetą: <<http://www.ipa-involve.com/resources/publications/rethinking-voice-for-sustainable-business-success/?Rethinking%20Voice>>, (žiūrėta 2013 03 01).
38. Ruck K., Developing Internal Communication Practice That Supports Employee Engagement, *Public Relations and Communication Management: The State of the Profession Proceedings of the 19th International Public Relations Research Symposium BledCom: Slovenia, 2012 07 06-07*, prieiga per internetą:

- <[http://bledcom.renderspace.net/\\_files/391/BledCom\\_Zbornik2012\\_E\\_verzija\\_WEB.pdf#page=138](http://bledcom.renderspace.net/_files/391/BledCom_Zbornik2012_E_verzija_WEB.pdf#page=138)>, (žiūrėta 2013 09 10).
39. Spencer D., Employee voice and employee retention, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, 1986, p. 488-502. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=cf492c17-8a15-46f0-8c98-850cb52ff8c0%40sessionmgr4003&hid=4206>>, (žiūrėta 2013 03 01).
40. Tidikis R. *Socialinių mokslo tyrimų metodologija*: vadovėlis, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, 628 p.
41. Williamson J., Workers on Board: The Case for workers' voice in corporate governance, 2013. Prieiga per internetą: <[http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/mgmt/tuc/155737Workers\\_on\\_board.pdf](http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/mgmt/tuc/155737Workers_on_board.pdf)>, (žiūrėta 2013 12 03).
42. Worker Voice Literature Review: final report: United States Department of Labor, Gallup Inc, 2010, prieiga per internetą: <<http://www.dol.gov/asp/evaluation/topic/voices.pdf>>, (žiūrėta 2013 03 16).

## SANTRAUKA

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama darbuotojų balso koncepcija ir jos nauda organizacijai bei jos darbuotojams. Įmonėms vis labiau pereinant nuo personalo administravimo prie personalo valdymo ir teisingų santykių tarp organizacijos bei jos darbuotojų kūrimo, darbuotojų balsas tampa svarbia sąlyga užmegzti bendravimą ir bendradarbiavimą pagrįstus ryšius. Darbuotojų balsas įgalina darbuotojus išsakyti savo nuomonę, teikti idėjas ir pasiūlymus, o kartais netgi prisidėti prie sprendimų priėmimo procesų. Organizacija tokiu būdu gauna reikšmingos informacijos apie tai, kaip darbuotojai vertina įmonę, kiek stipriai jie yra įsitraukę ir išsiaiškina aspektus, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai. Visa tai padeda didinti veiklos efektyvumą ir produktyvumą per pagrįstą ir priimamą pokyčių vykdymą bei palankios kultūros užtikrinimą, kuri daro didelę įtaką darbuotojų kaitos mažinimui. Vis dėlto efektyvus darbuotojų balso procesas galimas tik tuomet kai turimas aiškus tikslas ir balso galimybės sukuriamos bei užtikrinamos visiems organizacijos nariams. Todėl šiame darbe vykdyto tyrimo tikslas yra teorinės darbuotojų balso koncepcijos pagrindu atliktus tyrimą organizacijoje „X“ nustatyti, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizaciją bei kokias organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses gali atskleisti darbuotojų balsas. Tikslui pasiekti suformuluoti uždaviniai: 1. Išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiamus darbuotojų balso koncepcijas; 2. Susisteminti mokslinę teorinę literatūrą darbuotojų balso tematika ir išskirti pagrindines darbuotojų balso dimensijas; 3. Atlikti empirinį darbuotojų balso tyrimą organizacijoje „X“; 4. Išanalizuoti organizacijoje „X“ atlikto darbuotojų balso tyrimo metu išreikštą darbuotojų nuomonę; 5. Pateikti pasiūlymus darbuotojų balso tyrimo metu išsakytų problemų sprendimų veiksmų plano sudarymui.

Tyrimas buvo atliekamas anoniminės anketinės apklausos būdu, kur darbuotojai turėjo pasirinkti tinkamiausią jiems atsakymo variantą, taip pat paliekant galimybę išsakyti atvirą ir neapibrėžtą savo balsą. Susisteminus gautus rezultatus paaiškėjo, jog organizacijos „X“ darbuotojų įsitraukimas į tyrimą buvo iš tiesų aukštas ir darbuotojai šioje įmonėje yra suinteresuoti išreikšti savo balsą. Taip pat nustatyta, jog daugelį su darbu susijusių aspektų respondentai buvo linkę vertinti teigiamai. Tai reiškia, jog bendra įmonės situacija iš tiesų nėra bloga ir darbuotojai yra patenkinti savo darbo vieta. Vis dėlto atviri darbuotojų komentarai leido įvertinti, jog nepaisant to, kad su daugeliu teiginių apklaustieji sutiko, tačiau jie mato ir turi pasiūlymų, kokios sritys organizacijoje turėtų būti taisytinės. Didžiausia įmonės silpnomybė buvo įvardintas atlyginimas, todėl siekdama išlaikyti darbuotojus įmonė turėtų įvertinti galimybes pasilyginti save su rinka ir skirti daugiau dėmesio motyvacinei nematerialinių naudų sistemos kūrimui. Taip pat tyrimas atskleidė, jog svarbiausia įmonės „X“ darbuotojams teigiama darbinė atmosfera, pagarbus tarpusavio elgesys bei geri rezultatai ir savirealizacijos galimybės. Todėl siekdama mažinti kaitą, ypatingai labiausiai neigiamai nusiteikusiame klientų aptarnavimo specialistų dirbančių nuo 1 m. iki 2 m. grupėje, įmonė turėtų orientuotis į pozityvios aplinkos palaikymą, darbuotojų tarpusavio santykių kūrimą ir palaikymą, kurį galima skatinti per įvairias idėjines veiklos programas ir papildomų atsakomybių suteikimą bei darbuotojų įtraukimą.

Darbą sudaro teorinių darbuotojų balso aspektų analizę, organizacijoje „X“ atlikto tyrimo metodo ir metodologijos pagrindimas, susistemintų rezultatų analizę bei aptarimas, išvados ir rekomendacijos organizacijai dėl veiksmų plano sudarymo.

**Raktiniai žodžiai:** darbuotojų balsas, įsitraukimas, darbuotojų balso tikslas, darbuotojų balso tipai, darbuotojų balso tyrimas.

## SUMMARY

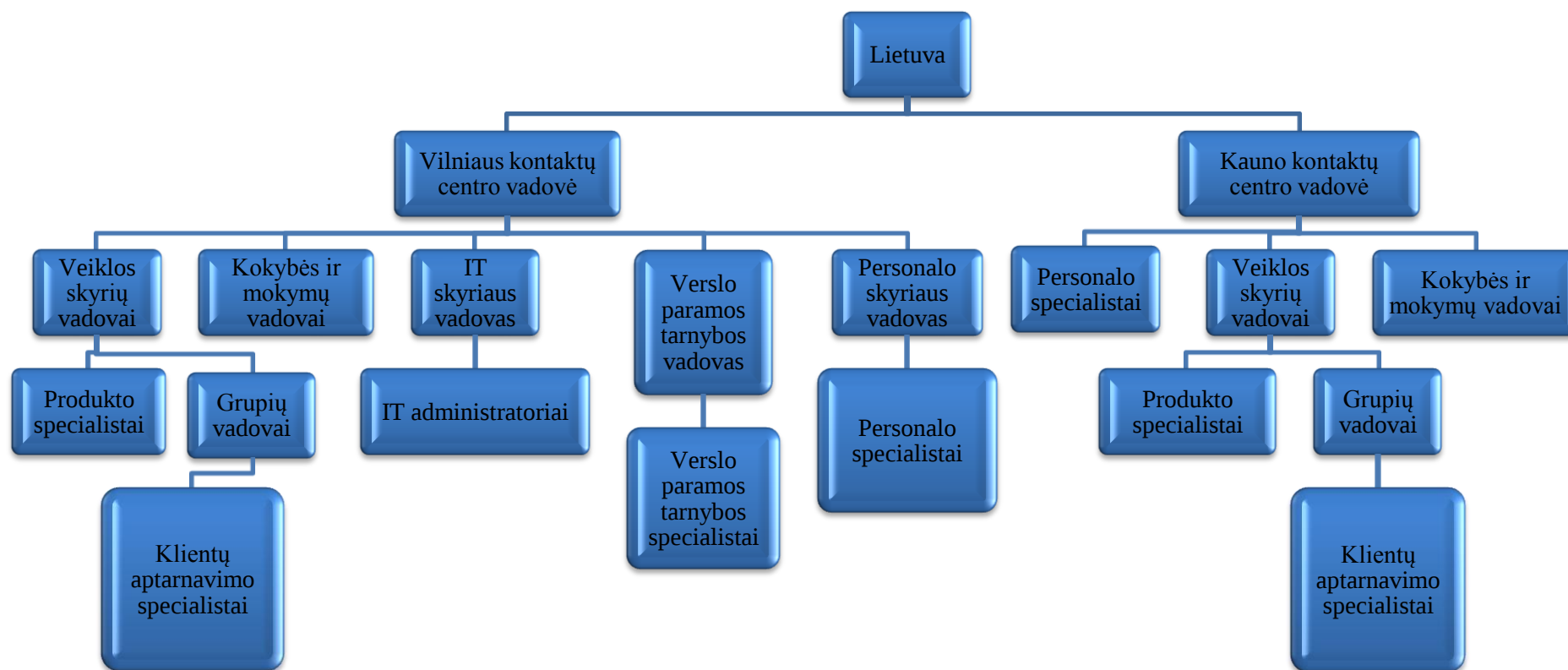
This Master thesis examines the concept of employee voice and its benefit for the organization and employees. As businesses are increasingly moving from personnel administration to human resource management and the development of correct relationship between the organization and its staff, employee voice becomes essential for establishing communication and collaborative relationships. Employee voice enables employees to express their opinions, ideas and suggestions, and sometimes even contribute to the decision-making processes. The organization thus receives significant information about how the staff evaluates the company, the extent to which they are involved and understands the aspects that have the greatest impact on employee motivation. All of these help to increase the efficiency and productivity through receivable and adopted changes and enforce a culture that has a significant impact on reducing staff turnover. However, effective employee voice process is possible only when there is a clear objective and opportunities that ensure all members of the organization are possible to voice. Therefore, the implementation of this work is to study the theoretical basis of the concept of employee voice and to make an investigation of organization "X" to determine how people perceive and evaluate the organization and what the organization's strengths and weaknesses do the employee voice disclosure. To achieve the formulated objectives: 1. To make a research on the sciential literature of employee voice concepts; 2. To structure the theoretical literature on employee voice and themes to define the main dimensions of employee voice; 3. To make an empirical study of employee voice in the organization "X"; 4. To analyze the expressed opinion of organization "X" employees; 5. To make suggestions for the action plan.

The study was conducted in an anonymous questionnaire survey method, where workers had to choose the most appropriate answer as well as leaving an open opportunity to express their voice. Systemized results showed high engagement of organization "X" employees and their willingness to express voice. It was also found that the number of work-related aspects tended to be welcomed by the respondents. This means that the company's overall situation is not really bad and people are satisfied with their job. However, the open comments allowed assessing that, despite the fact that most of the respondents agreed with the statements, but they are seeing and have suggestions on what areas of the organization should be corrected. The salary was listed as the biggest weakness of the company, so in order to keep the employees the company should assess the opportunities to compare itself with the market and focus on motivation intangible benefits system. The investigation also revealed that the most important factors for organization „X“employees are positive working atmosphere, respectful behavior, good results and self-realization opportunities. Therefore, in order to reduce the turnover, especially in the most negatively minded customer service representative group working from 1 to 2 years, the company should focus on the positive environment, the development and support of relationship between staff members, which can be promoted through a variety of conceptual development programs and further empowerment and employee involvement.

The work consists of the analysis of theoretical aspects of employee voice, justification of approach and methodology of the organization "X" survey, systematic analysis and discussion of the results, conclusions and recommendations regarding the action plan.

**Key terms:** employee voice, employee engagement, the purpose of employee voice , darbuotojų range of employee voice, employee voice survey.

## ĮMONĖS „X“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA



**Gerbiami darbuotojai,**

*esu Modesta Martinėnienė, organizacijos personalo specialistė ir Mykolo Romerio Universiteto Žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantūros studijų programos studentė. Savo magistro baigiamąjį darbą rašau darbuotojų balso koncepcijos tema ir siekiu iširti, ką jis gali atskleisti organizacijai.*

*Ši anketa yra anoniminė. Jūsų atsakymai bus panaudoti moksliniais ir organizacijos mikroklimato gerinimo tikslais.*

*Dėkoju už Jūsų skirtą laiką bei nuoširdžius ir atvirus atsakymus.*

**1. Jūsų pareigos:**

- ☐ Klientų aptarnavimo specialistas/ė
- ☐ Grupės vadovas/ė
- ☐ Produkto specialistas/ė
- ☐ Kokybės ir mokymų vadovas/ė
- ☐ Verslo paramos tarnybos specialistas/ė
- ☐ Vadovas
- ☐ Kita

**2. Miestas, kuriame dirbate?**

- ☐ Vilnius
- ☐ Kaunas

**3. Kiek laiko dirbate organizacijoje?**

- ☐ Iki 7 mėn.
- ☐ Nuo 7 mėn. iki 1 m.
- ☐ Nuo 1 m. iki 2 m.
- ☐ Nuo 2 m. iki 3 m.
- ☐ Daugiau nei 3 m.

**4. Ar įmonėje dirbate pagal tiesioginę darbo sutartį (ne per laikino įdarbinimo agentūrą)?**

- ☐ Taip
- ☐ Ne

5. Balais nuo 1 iki 5 (kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nesutinku, 4 – visiškai nesutinku, 5 – neturiu nuomonės) įvertinkite teiginius, susijusius su asmeniniu pasitenkinimu:

| Teiginys                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Atmosfera mano kontaktų centre yra pozityvi                                |   |   |   |   |   |
| Atmosfera mano komandoje yra pozityvi                                      |   |   |   |   |   |
| Manau, kad įmonėje yra vidinės karjeros ir asmeninio augimo galimybės      |   |   |   |   |   |
| Darbas man suteikia savirealizacijos galimybes                             |   |   |   |   |   |
| Jau rekomendavau arba rekomenduočiau šią organizaciją kaip gerą darbovietę |   |   |   |   |   |
| Jei būčiau klientas, būčiau patenkintas teikiamų paslaugų kokybe           |   |   |   |   |   |

6. Balais nuo 1 iki 5 (kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nesutinku, 4 – visiškai nesutinku, 5 – neturiu nuomonės) įvertinkite teiginius, susijusius su tiesioginiu vadovavimu:

| Teiginys                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Mano vadovas su manimi elgiasi pagarbiai                             |   |   |   |   |   |
| Mano vadovas aiškiai išsako savo lūkesčius ir teikia grįžtamąjį ryšį |   |   |   |   |   |
| Mano vadovas visada sugeba išlikti objektyvus                        |   |   |   |   |   |

7. Balais nuo 1 iki 5 (kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nesutinku, 4 – visiškai nesutinku, 5 – neturiu nuomonės) įvertinkite teiginius, susijusius su komunikacija:

| Teiginys                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Esu aiškiai supažindintas su savo darbo metiniais tikslais ir uždaviniais                    |   |   |   |   |   |
| Mano tiesioginis vadovas visada išklauso mano nuomonę ir ją įvertina                         |   |   |   |   |   |
| Esu informuojamas apie svarbius sprendimus, susijusius su įmonės, jos tikslais ir strategija |   |   |   |   |   |

8. Balais nuo 1 iki 5 (kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nesutinku, 4 – visiškai nesutinku, 5 – neturiu nuomonės) įvertinkite teiginius, susijusius su organizacija ir darbo sąlygomis:

| Teiginys                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Esu patenkintas fizinėmis darbo sąlygomis                        |   |   |   |   |   |
| Organizacijoje nuolatos taikomos verslo etikos kodekso nuostatos |   |   |   |   |   |
| Manau, kad organizacijoje taikoma socialinė atsakomybė           |   |   |   |   |   |

9. Balais nuo 1 iki 5 (kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nesutinku, 4 – visiškai nesutinku, 5 – neturiu nuomonės) įvertinkite teiginius, susijusius su klientų patirtimi:

| Teiginys                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Visame, ką darau, siekiu geriausių rezultatų                                |   |   |   |   |   |
| Esu suinteresuotas teikti pasiūlymus klientų patirties gerinimui            |   |   |   |   |   |
| Esu atviras išbandyti naujus klientų patirties gerinimo būdus               |   |   |   |   |   |
| Esu skatinamas siūlyti naujas idėjas ir metodus klientų patirties gerinimui |   |   |   |   |   |

10. Pasirinkite 5 Jums svarbiausius teiginius išranguodami juos nuo 1 iki 5 (kur: 1 – pats svarbiausias, 5 – mažiausiai svarbus):

| Teiginys                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Atmosfera mano kontaktų centre yra pozityvi                                |   |   |   |   |   |
| Atmosfera mano komandoje yra pozityvi                                      |   |   |   |   |   |
| Manau, kad įmonėje yra vidinės karjeros ir asmeninio augimo galimybės      |   |   |   |   |   |
| Darbas man suteikia savirealizacijos galimybes                             |   |   |   |   |   |
| Jau rekomendavau arba rekomenduočiau šią organizaciją kaip gerą darbovietę |   |   |   |   |   |
| Jei būčiau klientas, būčiau patenkintas teikiamų paslaugų kokybe           |   |   |   |   |   |
| Mano vadovas su manimi elgiasi pagarbiai                                   |   |   |   |   |   |
| Mano vadovas aiškiai išsako savo lūkesčius ir teikia grįžtamąjį ryšį       |   |   |   |   |   |
| Mano vadovas visada sugeba išlikti objektyvus                              |   |   |   |   |   |

|                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Esu aiškiai supažindintas su savo darbo metiniais tikslais ir uždaviniais                    |  |  |  |  |  |
| Mano tiesioginis vadovas visada išklauso mano nuomonę ir ją įvertina                         |  |  |  |  |  |
| Esu informuojamas apie svarbius sprendimus, susijusius su įmonės, jos tikslais ir strategija |  |  |  |  |  |
| Esu patenkintas fizinėmis darbo sąlygomis                                                    |  |  |  |  |  |
| Organizacijoje nuolatos taikomos verslo etikos kodekso nuostatos                             |  |  |  |  |  |
| Manau, kad organizacijoje taikoma socialinė atsakomybė                                       |  |  |  |  |  |
| Visame, ką darau, siekiu geriausių rezultatų                                                 |  |  |  |  |  |
| Esu suinteresuotas teikti pasiūlymus klientų patirties gerinimui                             |  |  |  |  |  |
| Esu atvirts išbandyti naujus klientų patirties gerinimo būdus                                |  |  |  |  |  |
| Esu skatinamas siūlyti naujas idėjas ir metodus klientų patirties gerinimui                  |  |  |  |  |  |

**11. Kokias išvelgiate kompanijos silpnąsias ir stipriąsias puses?**

| Stiprybės | Silpnybės |
|-----------|-----------|
|           |           |

**12. Ką galima būtų padaryti, kad organizacija būtų geresnė vieta dirbti?**

|  |
|--|
|  |
|--|

**13. Papildomi komentarai**

|  |
|--|
|  |
|--|