

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Andrius Brusokas

**DARBUOTOJŲ LOJALUMO SKATINIMO PRIEMONIŲ
POVEIKIS ĮMONĖS INOVATYVUMUI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas doc. dr. Edmundas Jasinskas

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DARBUOTOJŲ LOJALUMO SKATINIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS ĮMONĖS
INOVATYVUMUI

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....

Andrius Brusokas VMGMVL-4

2015m.
(mėnuo, diena)

Vadovas.....

doc. dr. Edmundas Jasinskas

2015m.
(mėnuo, diena)

Recenzentė

prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

20...m.
(mėnuo, diena)

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Andrius Brusokas

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikis įmonės inovatyvumui“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano **Andriaus Brusoko** baigiamasis magistro darbas tema „**Darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikis įmonės inovatyvumui**“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Brusokas, A. (2015). Study of Enterprise Management. Master's Final Thesis in Employee loyalty motivation solutions affect for company's innovativeness. Study Programme VMGMVL-4. Supervisor E.Jasinskas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Every organization, in order to survive in this competitive business world – must be innovative. It needs to offer what competitors are incapable to show for the market, apply unique solutions, and finally, it must stand out of the crowd. This goal can be only achieved by the help of innovative, loyal and well-motivated company's employees, which are interested in giving the best ideas for their supervisors. And the supervisors must properly use and develop the ideas.

The innovative solutions submission dependence on employee loyalty for organization is not enough investigated. It is very important to find out, what solutions and methods of research must be used to make organization the leader in market by using innovative employees. Also, it's important to clear up, which motivations solutions are most effective for providing employee loyalty and innovativeness of the organization.

The aim of paper – establish employee loyalty promotion solutions affecting their innovativeness, and how it influence organization innovativeness.

Object of paper – the employee promotions solutions to increase their loyalty impact for company innovativeness.

Work tasks:

1. Disclose the problem of employees loyalty affecting the organizations innovativeness;
2. Examine the loyalty and motivation concepts theoretical aspects, assess the most suitable motivation solutions for reaching employees loyalty;
3. Determine the linkages between innovation and loyalty;
4. Evaluate the employee loyalty measures on company's innovativeness by using UAB ROTADA example.

After research and analysis of scientific literature, it becomes clear that any organization can not be innovative if employees is not loyal. Only truly loyal employees tends to openly give their best ideas, and for this kind of loyalty to be created, the organizations needs to use emotional loyalty promotion solutions. The Company that has correctly applied loyalty promotion solutions will be successful in the market as innovative organization.

71 pages, 18 Figures, 10 Tables.

Keywords: innovativeness, loyalty, promotion solutions, employee, motivation.

TURINYS

SUMMARY	4
TURINYS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. PROBLEMOS ANALIZĖ	10
2. LOJALUMO SKATINIMO PRIEMONIŲ IR INOVATYVUMO SAMPRATA	17
2.1 Lojalumo samprata	17
2.2 Lojalumą įtakojančios priemonės, jų privalumai ir trūkumai	23
2.3 Inovatyvumo veiksnių įtaka įmonėms	30
3. SKATINIMO PRIEMONIŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMUI DIDINTI POVEIKIS ĮMONĖS INOVATYVUMUI	42
3.1 Kiekybinio tyrimo metodologija	42
3.2 Kokybinio tyrimo metodologija	44
3.3 Pasirinktos įmonės charakteristika	45
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	46
4.1 Kiekybinio tyrimo rezultatai ir diskusija	46
4.2 Kokybinio tyrimo rezultatai ir diskusija	62
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonių inovatyvumo vertinimas pagal „Deimanto“ modelį (Gamal, 2011)	34
2 pav. Darbuotojų pasitenkinimas savo darbu išreikštas balais	46
3 pav. Vyresniųjų darbuotojų pasitenkinimas darbu išreikštas balais	46
4 pav. Jaunesniųjų darbuotojų pasitenkinimas darbu išreikštas balais	47
5 pav. Darbuotojų lojalumo sąvokos supratimo pasiskirstymas	48
6 pav. Darbuotojų santykių su vadovais vertinimas	49
7 pav. Darbuotojų savijauta dėl jų darbo įvertinimo	49
8 pav. Darbo vertinimo sąsaja su darbuotojo lojalumu	50
9 pav. Atlygio dydžio adekvatumas atliekamam darbui	51
10 pav. Apklaustųjų lojalumas įmonei	54
11 pav. Darbuotojų darbo stažas įmonėje	54
12 pav. Apklaustosios aibės nuomonių pasiskirstymas dėl įmonės inovatyvumo	55
13 pav. Darbuotojų lūkesčių ir ambicijų patenkinimas darbe	56
14 pav. Darbuotojų galimybės teikti inovatyvias idėjas pasiskirstymas	57
15 pav. Darbuotojų inovatyvių idėjų išklausymas	57
16 pav. Lojalumą skatinančių priemonių įvertinimas pagal jų įtaką darbuotojų inovatyvumui	58
17 pav. Darbuotojų inovatyvumo įtaka įmonės inovatyvumui	60
18 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonės organizacinę kultūrą	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įmonės diegusios inovacijas proc. Lietuvos statistikos departamento oficialiosios statistikos portalas	11
2 lentelė. Įmonės laimėjusios „Inovatyviausios įmonės“ prizą nuo 2008 m. iki 2014 m. (sudaryta darbo autoriaus)	12
3 lentelė. Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikacinė lentelė (sudaryta remiantis Marcinkevičiūtė (2003). Darbuotojų motyvavimo modeliai. Akademija: LŽŪU leidybos centras)	29
4 lentelė. Produkto/technologijos indikatoriai. (Denti, L. (2013). Measuring Innovation part 1: Frequently Used Indicators. InnovationManagment.se)	35
5 lentelė. Finansiniai/rinkos indikatoriai. (Denti, L. (2013). Measuring Innovation part 1: Frequently Used Indicators. InnovationManagment.se)	36
6 lentelė. Subjektyvūs indikatoriai. (Denti, L. (2013). Measuring Innovation part 1: Frequently Used Indicators. InnovationManagment.se)	37
7 lentelė. Inovacinių projektų vertinimo kriterijai (Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika)	40
8 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas (sudaryta darbo autoriaus)	43
9 lentelė. Kokybinio tyrimo (interviu) klausimų pagrindimas	44
10 lentelė. Tyrime dalyvavusių informantų požiūriai (sudaryta autoriaus remiantis tyrimo duomenimis)	63

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena įmonė, norinti išlikti šiame konkurencingame verslo pasaulyje – privalo būti inovatyvi. Siūlyti tai, ko jos konkurentai negalės pateikti, taikyti unikalius sprendimus, galiausiai, stengtis išsiskirti iš daugumos. Tai gali būti pasiekta, tik tuomet, kai įmonės darbuotojai yra lojalūs ir motyvuoti teikti savo geriausias idėjas vadovams, o pastarieji, naudodami tinkamas priemones, gali jas realizuoti.

Inovatyvių sprendimų pateikimo priklausomybė nuo darbuotojų lojalumo organizacijai yra mažai ištyrinėta. Todėl, labai svarbu išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis ir kokius tyrimo metodus pasitelkiant, būtų galima užtikrinti, jog įmonė, vedama inovatyvių darbuotojų idėjų, taptų rinkos lydere. Taip pat, būtina išsiaiškinti, kokios skatinimo priemonės yra efektyviausios, norint užtikrinti darbuotojų lojalumą, lemiantį įmonės inovatyvumą.

Tyrimo problema. Nors gerai yra žinoma, jog darbuotojų inovatyvumas yra vienas sėkmingiausių būdų organizacijai pasiekti lyderio poziciją rinkoje, tačiau neretai jo vystymas paliekamas antrame plane. Bendra Lietuvos ir užsienio įmonių praktika rodo, kad inovatyvumas gali egzistuoti tik įmonėje, šalyje, pramonės šakoje, kurios darbuotojai dalinasi bendromis idėjomis ir tikslais su jos vadovais. Tokie darbuotojų ir vadovų santykiai galimi tik tuomet, kai darbuotojai yra tikrai lojalūs įmonei. Todėl, būtina išsiaiškinti, kaip suformuoti tinkamus darbo aplinkos santykius, kaip teisingai motyvuoti darbuotojus, tam, kad jų lojalumas skatintų įmonės inovatyvumą.

Tyrimo objektas – darbuotojams taikomų skatinimo priemonių jų lojalumui didinti poveikis įmonės inovatyvumui.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikį įmonės inovatyvumui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonių darbuotojų lojalumo įtakos jų inovatyvumui problematiką;
2. Išnagrinėti lojalumo ir motyvacijos sampratų teorinius aspektus, įvertinti tinkamiausius motyvavimo būdus ir priemones, kurie didina darbuotojų lojalumą;
3. Nustatyti lojalumo ir inovatyvumo sąryšį;
4. Įvertinti darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikį įmonės inovatyvumui UAB „ROTADA“ pavyzdžiu.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė – darbe analizuota ir pateikta užsienio, Lietuvos mokslininkų tyrimų rezultatai ir literatūra apie darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikį įmonės darbuotojų inovatyvumui;

- Anketinė apklausa;
- Statistinių duomenų grupavimas ir lyginimas MS Excel programa;
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai;
- Interviu.

1. PROBLEMOS ANALIZĖ

Kiekvienai įmonei yra svarbu turėti lojalių ir motyvuotų darbuotojų komandą, kuri užtikrintų darbo stabilumą, tikslų vykdymo našumą ir naujų idėjų dėsninę generavimą. Joks darbuotojas, kuris stokoja lojalumo savo įmonei, nebus suinteresuotas parodyti aukščiausius savo darbo rezultatus, pasiūlyti įdomiausius sprendimus ir skirti papildomą savo laiką įmonei ir jos progresui.

Kadangi, Lietuva, kaip ir kitos Europos Sąjungos narės, 2008 metais susidūrė su ekonomine krize, kurios padarinių likvidavimas ir ekonomikos rodiklių gražinimas į buvusias ribas pareikalavo sudėtingų taupymo sprendimų taikymo iš daugelio organizacijų. Susiklosčius tokiai nepalankiai situacijai, išteklių skirtų darbuotojų motyvacijai ir lojalumui skatinti išnaudojimas buvo gerokai sumažintas, o prieinami ir turimi ištekliai buvo nukreipti kitais, įmonėms gyvybiškai svarbiais keliais.

Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo palaikymui buvo neužtikrintas reikiamas dėmesys, šių sektorių darbuotojai iš esmės nedalyvavo ir neprisidėjo prie inovacijų įmonėse diegimo.

Įmonė „Aviva“ (2014 metais) analizavo Lietuvos įmonių vadovų atsižvelgimą į darbuotojų poreikius. Nagrinėti poreikiai buvo susieti su jaukios, patogios, ergonomiškos darbo aplinkos klausimais. Būtent jie yra svarbiausi norint užtikrinti pirmąjį darbuotojo pasitenkinimą darbo vietoje. Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, buvo pateiktos tokios išvados:

- Tik 22,9 proc. darbuotojų Lietuvoje gali patys reguliuoti darbo vietos temperatūrą;
- 33,5 proc. – darbo vietos apšvietą;
- 33,1 proc. – kedės aukštį;
- 13,1 proc. – stalo aukštį.

Tai pat, remiantis šiuo tyrimu buvo išsiaiškinta, kad 85 proc. apklaustųjų Lietuvoje įsitikinę, jog jų darbo kokybė tiesiogiai priklauso nuo darbo vietos įrengimo, tuo pačiu yra priklausomas ir bendras pasitenkinimas darbo vieta. Šiam rodikliui pritaria net 91,7 proc. įmonių vadovų ir verslininkų.

Įvairių socialinių apklausų tyrimai rodo, kad Lietuvoje gausu darbuotojų, kurie yra nusivylę, nemotyvuoti ir nepatenkinti savo darbu, tačiau lyginant 2012 ir 2014 metus, tokių darbuotojų sumažėjo nuo 51 proc. iki 43 proc.

Kaip bebūtų, tačiau remiantis TNS LT (2014 metų) duomenimis, Lietuvoje dirbančių asmenų įsitraukimo indeksas, kuriuo yra matuojama, kiek darbuotojai yra atsidavę darbui, nuo 2012 m. yra paaugęs trimis punktais. Tai leidžia teigti, jog į darbuotojų poreikius organizacijos ir jų vadovai stengiasi atsižvelgti kuo labiau kartu gerindami darbuotojų lojalumo rodiklius.

Taip pat, nagrinėjant Lietuvos statistikos departamento surinktus duomenis iš oficialiosios statistikos portalo, galime išžvelgti, tam tikras tendencijas, susijusias su inovacijų diegimu priklausomu nuo įmonių ekonominės veiklos rūšies (1 lent.).

1 lentelė. Įmonės diegusios inovacijas proc. Lietuvos statistikos departamento oficialiosios statistikos portalas

		Įmonės diegusios inovacijas proc.				
		2002-2004	2004-2006	2006-2008	2008-2010	2010-2012
Iš viso pagal darbuotojų skaičių	TOTAL iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	33,5	34,8	28,8	32,5	30,0
	Kasyba ir karjerų eksploatavimas	40,4	28,9	32,6	26,0	27,1
	Apdirbamoji gamyba	40,4	40,0	30,2	32,0	35,9
	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	49,4	40,0	56,6	34,5	47,1
	Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas	26,8	37,6	34,0	45,5	33,5
	Statyba	26,2	33,5	17,3	22,6	18,7
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	30,9	28,8	29,9	39,0	31,4
	Transportas ir saugojimas	22,3	28,9	22,3	25,3	18,6
	Informacija ir ryšiai	32,0	27,8	47,4	62,4	60,4
	Finansinė ir draudimo veikla	69,1	67,7	51,4	53,4	50,8
	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	39,2	49,2	38,0	45,3	36,4

Nagrinėdami pateiktus duomenis matome, kad bendrai visu laikotarpiu dominuoja Finansinės ir draudimo veiklos sektorius, nors Informacijos ir ryšių sektorius ypač tolygiai progresuoja ir net lenkia pastarąjį vėliausiais metais. Abiejų ekonominės veiklos sektorių įmonės ne tik diegia inovacijas, tačiau yra ir apdovanotos už savo inovatyvumą. Kyla klausimas, kodėl kitų sektorių įmonės, kurių inovacijų diegimo rodikliai taip pat nėra menki, nepasiekia tokio inovatyvumo lygio ir netampa lyderiaujančiomis, tai yra, kuomet jų inovatyvumas pripažįstamas bent jau valstybiniame lygmenyje. Konkretus pavyzdys: Didmeninės ir mažmeninės ekonominės veiklos sektoriaus įmonės.

Tokią situaciją nesunku paaiškinti, žvelgiant į pačių sektoriuje veikiančių organizacijų darbo specifiką. Finansinės ir draudimo veiklos sektoriaus patirtas nuosmukis krizės metu išliko juntamas, tačiau niekada netapo pačiu žemiausiu, lyginant su kitais sektoriais. Minėto sektoriaus įmonės jau pačioje savo darbo specifikoje kasdien susiduria su sudėtingais išteklių skirstymo planais, kas leido jiems, net sunkiausiu momentu, rasti kaip palaikyti inovatyvumą savo organizacijose ir jų veikloje.

Panaši padėtis yra su Informacijos ir ryšių sektoriumi, kuris nesvarbu kokia ekonominė padėtis vyrautų, privalo išlaikyti progresą, dinamiką ir nestandartinių sprendimų taikymą savo veikloje, nes tai tiesiogiai susiję su organizacijų konkurencingumu ir išlikimu rinkoje. Būtent tokios paskatos dėka šis sektorius kelia savo inovacijų diegimo rodiklį ganėtinai stabiliai ir progresiškai.

Statyba užsiimančios organizacijos, remiantis šiais duomenimis, yra mažiausiai inovacijas diegianti iš visų veiklos sričių. Tai galime susieti ganėtinai pasyviu užduočių atlikimu, kuris nereikalauja taikyti inovatyvius sprendimus.

Didmeninė ir mažmeninė prekyba, kaip ir Statyba bei Transportas ir saugojimas, 2008 metų ekonominės krizė laikotarpiu patyrė nuosmukį. Nepaisant to, iškart po krizės jų procentinės reikšmės

gerokai išaugo lyginant su blogiausiu laikotarpiu, tačiau vėlesniu laikotarpiu smuko. Ne taip ženkliai, kaip krizės metu, tačiau juntamai.

Remiantis Lietuvos inovacijų centro pateikiamais duomenimis, apie Inovacijų prizo laimėjimą nuo 2008 iki 2014 metų (2 lent.) galime išvelgti tam tikras tendencijas:

2 lentelė. Įmonės laimėjusios „Inovatyviausios įmonės“ prizą nuo 2008 m. iki 2014 m. (sudaryta darbo autorius)

<i>Metai</i>	<i>Įmonės</i>	<i>Veiklos rūšis</i>
2008 m.	<ul style="list-style-type: none"> • UAB „Arginta“ • UAB „Balticum TV“ • UAB „Elektromontuotojas“ • UAB „Fima“ • UAB „Norta“ • UAB „Šviesos konversija“ • UAB „Wilibox“ 	Informacija ir ryšiai; Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas; Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas; Statyba; Profesinė, mokslinė ir techninė veikla.
2009 m.	<ul style="list-style-type: none"> • UAB „Aconitum“ • AB „Lietuvos geležinkeliai“ • UAB „Mantinga“ • UAB „Stevila“ • AB „TEO LT“ • UAB „VEEKO“ • UAB „Vita Baltic International“ 	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; Transportas ir saugojimas; Informacija ir ryšiai; Apdirbamoji gamyba.
2010 m.	<ul style="list-style-type: none"> • UAB „Traidenis“ • UAB „Arginta“ • AB Lietuvos radijo ir televizijos centras • UAB „Garlita“ • AB „Naujoji Ringuva“ • UAB „Baltec CNC Technologies“ • UAB „Aurika“ 	Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas; Informacija ir ryšiai; Apdirbamoji gamyba; Profesinė, mokslinė ir techninė veikla.
2011 m.	<ul style="list-style-type: none"> • UAB „Ekspla“ • UAB „PRECIZIKA METROLOGY“ • UAB „ALGORITMŲ SISTEMOS“ • „Selteka“ • AB „PANEVĖŽIO KELIAI“ • AB Mašinų gamykla „Astra“ • UAB „Elektros zona“ 	Informacija ir ryšiai; Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; Transportas ir saugojimas; Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas.
2012 m.	<ul style="list-style-type: none"> • UAB "Biržų duona" • AB "Lietuvos energija". • UAB "Vesiga" • UAB "Teltonika" • UAB "Kelprojektas" 	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas; Apdirbamoji gamyba; Informacija ir ryšiai; Informacija ir ryšiai; Profesinė, mokslinė ir techninė veikla.
2013 m.	<ul style="list-style-type: none"> • AB „Kaišiadorių paukštynas“ • UAB „Schmitz Cargobull Baltic“ • AB „Snaigė“ • UAB „Doclogix“ • UAB „Terekas“ 	Apdirbamoji gamyba; Transportas ir saugojimas; Informacija ir ryšiai.
2014 m.	<ul style="list-style-type: none"> • UAB „PANODEN“ • UAB „BALTOtrader“ • UAB „Juodeliai“ • UAB „Lietuvos energija“ 	Apdirbamoji gamyba; Informacija ir ryšiai; Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas.

Pastovus buvimas tarp vidurinių pozicijų Didmeninės ir mažmeninės prekybos sektoriui nesuteikia jokio pranašumo, kalbant apie įmonių inovatyvumą. Priešingai, kadangi pozicija yra nusistovėjusi, kartu ne pati žemiausia, įmonės nėra ypatingai suinteresuotos kažką kardinaliai keisti. Pardavimai vykdomi, tiek pasiūla, tiek paklausa yra subalansuota, pastovios įplaukos garantuotos. Kaip bebūtų, tačiau būtent šis sektorius skirdamas papildomą dėmesį inovacijų diegimui galėtų išlošti daugiausia. Kitaip tariant, šio sektoriaus įmonės potencialiausios pretendentes į Lietuvos inovacijų centro pripažinimą, kuris parodytų jų inovatyvumą ne tik valstybiniu, bet ir Europos Sąjungos lygiu.

Pagal veiklos rūšis, daugiausia „Inovatyviausios įmonės“ prizų (per 2008 – 2014 metų laikotarpį) yra surinkę įmonės iš šių veiklos sričių:

1. Informacija ir ryšiai;
2. Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; Apdorojamoji gamyba;
3. Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas;
4. Transportas ir saugojimas;
5. Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas;
6. Statyba.

Pagal duomenų analizę, galime teigti, kad Informacijos ir ryšių veiklos srities organizacijos yra surinkę daugiausia apdovanojimų. Kaip buvo minėta anksčiau, šios organizacijos inovatyviomis yra priverstos būti dėl savo darbo specifikos, greitai progresuojančių technologijų ir pastoviai augančios paklausos.

Profesinės, mokslinės ir techninės veiklos atstovai, tai pat, kasdien susiduria su poreikiu taikyti unikalios sprendimus, kurti dar nepanaudotas technologijas, pasiūlyti tai, ko konkurentai negali. Jie privalo kurti, tam kad būtų sėkmingi. Buvimas tarp lyderių inovacijų srityje ir kasdienė, ir būtinybė.

Kadangi Apdorojamosios gamybos atstovai, taip pat, nedaug atsilieka nuo pastarųjų, galime įžvelgti tendenciją, kad šios dvi veiklos rūšys yra labai susietos. Jeigu Profesinės, mokslinės ir techninės veiklos srities atstovai nepasiūlys inovatyvių sprendimų, kuriuos būtų pravartu diegti Apdorojamosios gamybos įmonėms – bendras abiejų sričių įmonių progresyvumas gerokai sumažės. Kitaip tariant, vienos įmonės yra atsakingos už inovatyvių sprendimų sukūrimą, o kitos – už jų diegiamą kasdieninėje veikloje, norint pasiūlyti naujesnį, geresnį, pranašesnį ir unikalų produktą ar paslaugą.

Žvelgiant į įmones dirbančias Elektros, dujų, garo tiekimo ir oro kondicionavimo veiklos srityse, matome, kad jos beveik visada yra laimėtojų sąraše, kas rodo puikų srities specialistų ir išteklių valdymą, panaudojimą. Galime teigti, kad šios įmonės užtikrina jog jų pasiūla rinkai visada yra inovatyvi ir atitinkanti šios dienos standartus.

Kaip bebūtų, tačiau tiek nagrinėtu laikotarpiu, tiek ir prieš jį, nei viena Didmeninės ir mažmeninės prekybos sektoriaus organizacija nebuvo apdovanota šiuo įmonės inovatyvumą parodančiu apdovanojimu, nors remiantis Lietuvos statistikos departamento oficialiųjų duomenų portalo informacija

visada yra vidurinėse pozicijose inovacijų diegime, lyginant su kitais veiklos sektoriais. Nepaisant to, kad šios veiklos srities įmonės vykdo inovatyvią veiklą, kuri yra matoma tyrimo rezultatuose, tačiau nei viena įmonė nesugebėjo gauti valstybinį inovatyvumo pripažinimą, kuris parodytų jų pranašumą ir unikalumą.

Todėl, šio sektoriaus įmonių naudojamų darbuotojų lojalumą skatinančių priemonių įtaką jų inovatyvumui yra svarbus klausimas.

Pažvelgę į 2015 metų rinkimams pateikiamus įmonių vertinimo kriterijus (1 Priedas) „Inovatyvios įmonės“ prizui gauti, galime matyti, kad didelis dėmesys yra skiriamas Inovacinei veiklai per pastaruosius 3 metus, Inovacijų potencialui ir Inovacijų vadybai.

Nagrinėjant Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos krypties kasdienio darbo specifiką, galime išvelgti sritis, kuriose, šis sektorius galėtų maksimaliai realizuoti savo inovacinį potencialą. Kadangi, vienas iš kriterijų laimėti prizui yra „Inovacinė veikla (per pastaruosius 3 metus)“ ir jis yra išskaidomas į:

- produkto inovacija;
- proceso inovacija;
- organizacinė inovacija;
- rinkodaros inovacija.

Produkto inovacijos srityje Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos srities galimybės parodyti inovatyvumą yra ganėtinai ribotos. Tačiau šios srities įmonės tam, kad surinkti didžiausią galimą taškų skaičių, gali pasitelkti prekybą inovatyviais produktais arba siūlyti unikalius produktų ar paslaugų pardavimo kelius. Verta paminėti, kad paskutinis įvardintas atvejis yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų gebėjimais ir jų lojalumu.

Kadangi šios srities įmonės, turi galimybes panaudoti įvairius veiklos modernizavimo sprendimus, vykdyti inovacijų diegimą savo veikoje ir, pasitelkiant partnerius, prisidėti prie naujų gamybos metodų panaudojimo, todėl joms surinkti maksimalų taškų skaičių, užtikrinantį pirmavimą, teoriškai įmanoma.

Kalbant apie organizacines inovacijas, galime teigti, kad įgyvendinti naujus valdymo metodus, gali bet kurios veiklos srities organizacija. Ne išimtis ir Didmeninės ir mažmeninės prekybos. Analizuojant pastarosios srities darbo specifiką, galima teigti, kad būtent ši veiklos sritis turi didžiausią potencialą išnaudoti inovatyvius valdymo sprendimus. Taip yra todėl, kad srities darbuotojai savaime yra susiję su pardavimais, jų skatinimu, nestandartinių (inovatyvių) idėjų pateikimu ir resursų nukreipimu tinkama linkme.

Nepaisant to, kad Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos srities darbo specifika yra daugiausia susijusi su produkto/paslaugos pardavimu ir pasiūlos formavimu, tačiau šios srities įmonės, bendradarbiaudamos su kitų veiklos sričių įmonėmis gali ir net privalo prisidėti prie inovatyvių produktų sukūrimo. Vadinasi, jos dalyvauja rinkodaros sprendimų priėmimo ir vykdyme, o tai leidžia daryti

išvadą, kad Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos srities įmonės gali pretenduoti į maksimalų taškų kiekį priskirtą šiam kriterijui.

Inovacijų potencialui įvertinti, Lietuvos inovacijų centras, išskyrė šiuos kriterijus:

- suformuotas/plėtojamas techninis/technologinis inovacijų plėtros potencialas;
- suformuotas/plėtojamas žmogiškasis inovacijų plėtros potencialas;
- pajamų dalis (%) skiriama inovacinės veiklos plėtojimui. Pajamų dalis skiriama įrangai pirkti.

Nagrinėjamos veiklos srities galimybės surinkti didelį taškų skaičių suformuotų/plėtojamų techninių/technologinių inovacijų plėtros potencialo srityje yra labai ribotos. Taip yra todėl, nes Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos srities įmonių darbo specifika tik dalinai gali įtakoti techninių inovacijų plėtrą. Tarkime, jeigu tokios inovacijos turi tiesioginį sąryšį su pardavimais ar produkto pateikimu – tuomet įtaka yra didesnė, tačiau kitu atveju ji praktiškai neegzistuoja.

Kaip bebūtų, tačiau būtent nagrinėjamoji veiklos sritis turi didžiausią galimybę parodyti aukščiausius rezultatus suformuotos/plėtojamose žmogiškųjų inovacijų plėtros potencialo kriterijaus vertinime. Taip yra todėl, kad šios srities įmonės kasdienėje veikloje susiduria su žmogiškųjų išteklių valdymu, poreikiu taikyti inovatyvius sprendimus, susijusius su darbuotojais, jų pasitenkinimu, jų lojalumo didinimu ir efektyvaus darbo skatinimu.

Nors Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos srities įmonės negali būti sulygintos su kitų veiklos sričių įmonėmis, kurioms įrangos naujumas yra ypatingai svarbus, tačiau pastovus naujovių diegimas šioje srityje yra būtinas vienokiu ar kitokiu atveju. Investicijos susijusios su inovacinės veiklos plėtojimu yra tiesiogiai susiję su įmonės progresyvumu ir juntamai prisideda prie jos padėties gerinimo rinkoje. Kuo didesnė procentinė pajamų dalis yra skiriama inovacijoms ir jų diegimui įmonėje, jos veikloje – tuo įmonė gali būti inovatyvesnė.

Kad būtų įvertinta Inovacijų vadyba, buvo pasirinkti šie kriterijai:

- taikomi ypatingi inovacijų vadybos metodai;
- taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai;
- taikomos projektinės valdymo struktūros.

Ypatingų inovacinių vadybos metodų taikymas – tai sritis kurioje Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos organizacijos-atstovės gali parodyti puikius rezultatus. Kaip buvo minėta anksčiau, pati jų darbo specifika yra glaudžiai susijusi su tinkamu vadybos panaudojimu ir plėtra. Inovacinių sprendimų taikymas šioje srityje leidžia ne tik būti pranašesniais už savo konkurentus, bet ir pasiūlyti inovatyvius sprendimus ne tik klientams, bet ir pačios organizacijos darbuotojams.

Kalbant apie kūrybiškumo skatinimo metodus ir jų pritaikymą savo veikloje, privalome prisiminti, kad inovatyvumas yra glaudžiai susietas su kūrybiškumu, kūrybiškų idėjų pasiūlymu rinkai ir jų plėtra. Kadangi Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos srities įmonės privalo būti ir yra kūrybiškos

kasdien tam, kad užtikrintų produktų/paslaugų pardavimą, joms reikia labai nedaug pastangų, kad taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai tiesiogiai įtakotų jų inovatyvumą.

Nagrinėjant kriterijų „Taikomos projektinės valdymo struktūros“, darome išvadą, kad nagrinėjamos veiklos srities įmonės, šioje kategorijoje gali pasirodyti ypač gerai. Kasdien pasiūlomos ir nagrinėjamos vis naujos projektinės valdymo struktūros gali užtikrinti inovatyvių žmogiškųjų išteklių organizacijoje valdymą, kas turi tiesioginę įtaką įmonės inovatyvumui. Vadinasi, projektinių valdymo struktūrų taikymas verčia įmonę inovatyvia. Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos srities įmonės kasdien susiduria su žmogiškųjų išteklių problemomis, kurias šių struktūrų taikymas gali išspręsti.

Išnagrinėję Lietuvos įmonėms keliamus kriterijus dėl „Inovatyvios įmonės“ prizo suteikimo ir statistinius duomenis, galime daryti išvadą, kad daugybei šių kriterijų maksimaliai patenkinti yra reikalinga lojali ir entuziastingai inovacijoms nusiteikusi darbuotojų komanda. Taip pat, kad Didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos krypties atstovės, turėdamos didelį potencialą ir vykdančios inovacinę veiklą, dar nei karto nėra pripažintos, Lietuvos inovacijų centro, inovatyviomis įmonėmis.

2. LOJALUMO SKATINIMO PRIEMONIŲ IR INOVATYVUMO SAMPRATA

Šiame darbo skyriuje pamėginsime išsiaiškinti lojalumo, motyvacijos, skatinimo priemonių ir inovacijos sampratas analizuojant mokslinę literatūrą ir straipsnius.

2.1 Lojalumo samprata

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, randamas Withejaus ir Cooperio (1989), pateikiamas sąvokos apibrėžimas: lojalumas – veiksmų visuma, kuri kreipia individą į organizaciją iš kurios pasitraukti neapsimoka.

„Lojalumas – stabilūs ir sąmoningi ryšiai tarp darbuotojo ir darbdavio. Pagrindas klientų lojalumui įmonės atžvilgiu, bei organizacijos finansinei sėkmei“. Taip teigia Bloemeris (2006).

Lyginant šiuos du apibrėžimus, nesunku pastebėti, kad Bloemeris pateikia lojalumo sąvoką, kaip susietą su emocija, tačiau Withejus ir Cooperis tą pačią sąvoką priartina prie organizacijos siūlomų patogumų darbuotojui. Tarsi lojalumas yra formuojamas tam tikros komforto formos suteikimu.

Vėlgi, pastarasis apibrėžimas, tarsi kelia lojalumo klausimą, kaip savybę, skatinamą emocinių ryšių. Vadinasi, abu autoriai, leidžia daryti išvadą, kad lojalumas, visų pirma, tai sąmoningas darbuotojo noras likti ištikimam įmonei.

Dar kartą tokią mintį patvirtina Kinderis (2009), teigdamas, kad lojalumas – teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į suteiktą savirealizacijos galimybę. Saugumo jausmas (ekonominis, socialinis) organizacijoje, dėkingumas už galimybę realizuoti save ir savo idėjas organizacijoje.

Apibendrinami visus apibrėžimus, galime pasakyti, kad lojalumas, – tai nepriverstinis, sąmoningas darbuotojo atsidavimas įmonei, jos vadovams, jis gali būti skatinamas naudojant emocinius stimulus, kurie leistų darbuotojui jaustis pripažintam, saugiam ir darbe save realizuojančiam.

Tai vos keli sąvokos „lojalumas“ apibūdinimai. Tačiau visuose šiuose apibūdinimuose išsiskiria du elementai: *atsakas į pripažinimą* ir *atsidavimas*. Galime teigi, kad jie yra pagrindiniai lojalumo komponentai.

Remiantis Kinderiu (2009), darbuotojų lojalumas suprantamas kaip siektinas rezultatas: motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemonių, būdų visuma. Darbuotojų lojalumas labiausiai priklauso nuo visos organizaciją supančios aplinkos ir pačios organizacijos plėtros. Motyvacija ir lojalumas – tai veiksniai, kurie skirti tam tikram tikslui pasiekti. Tačiau motyvaciją, galima išskirti kaip vieną iš veiksmų, kurie padeda vystyti lojalumą.

Vadinasi, lojalumas yra tiesiogiai priklausomas nuo motyvacijos, o egzistuojant motyvacijai, darbuotojai savaime tampa suinteresuoti išlikti lojaliais savo organizacijai, kurioje jie jaučiasi gerai.

Kaip teigia Klupšas (2009), motyvavimas yra gebėjimas sudominti darbuotojus darbu ir skatinimas efektyviai veikti, siekti geresnių rezultatų.

Lojalumui skatinti ir stiprinti gali būti sukurtos priemonės, kurios padės išlaikyti darbuotojus lojaliais. Tačiau tai daugiau yra teigiamas individo atsakas į organizacijos pastangas, kurios suteikia tam tikras garantijas darbuotojui ir pripažinimą. Kitais žodžiais tariant, lojalumas greičiau yra tarsi darbuotojo dovana organizacijai. Kaip išsiaiškinta anksčiau, šios dvi sferos yra reikalingos, kad tarp įmonės darbuotojų įsitvirtintų lojalumas, tai yra individo požiūris į organizaciją ir atsidavimas jai už tam tikrus veiksmus, priemones, kurias organizacija nukreipia į individą, kad jis dirbtų organizacijoje ir joje jaustųsi gerai.

Remiantis Williamu ir Wertheriu (2001), yra išskiriami šeši lojalumo lygiai:

- supratimas, įsisažymėjimas;
- vizija;
- įtraukimas;
- palaikymas;
- atlygis;
- atsakomasis ryšys.

Supratimas, įsisažymėjimas yra suprantamas, kaip visų darbuotojų organizacijos tikslų supratimas ir bendras jų siekimas. Darbuotojai stengiasi būti ištikimi organizacijai, o ne individualiems savo tikslams.

Vizija – tai numatomo organizacijos vaizdo (vizijos) perteikimas jos darbuotojams.

Kuo daugiau darbuotojų yra prisidėję prie organizacijos tikslų ir vizijos siekimo, tuo daugiau jų gali būti laikomi lojaliais organizacijai. Tai yra jų įtraukimo esmė.

Palaikymo lygis yra susietas su ypač lojalių darbuotojų komanda, kuri skatina kitus darbuotojus palaikyti organizacines idėjas ir kuo efektyviau atlikti užduotis.

Tam, kad darbuotojai jaustųsi tinkamai įvertinti ir patenkinti savo darbu – privaloma atlygio sistema.

Organizacijos darbuotojai, kurie yra lojalūs ir prisideda prie organizacijos vystymosi privalo sulaukti atsakomojo ryšio iš savo vadovų. Lojalumas gali išnykti, jeigu tokia ryšio forma nebus įvykdyta.

Remiantis Šavareikienės ir Daugirdo (2009) parengtu straipsniu apie darbuotojų lojalumo raišką ir formas, kuriame yra analizuojamas Meyerio ir Allen sudarytame modelyje aprašomas organizacinis lojalumas, yra išskiriamos trys pagrindinės lojalumo formos:

- emocinis lojalumas;
- normatyvinis lojalumas;
- ekonominis lojalumas.

Emocinis lojalumas, – tai darbuotojo emocinis prisirišimas. Tokią prierašumo formą turintys darbuotojai yra įsitikinę, kad jų vertybės sutampa su darbdavio vertybėmis, identifikuoja, sutapatina save su organizacija ir jaučiasi įtraukti į ją ir jos veiklą. Darbuotojai pasižymintys stipriu emociniu lojalumo jausmu pasilieka organizacijoje savanoriškai. Tokia lojalumo forma, mokslinėje literatūroje, dar vadinama „garbinimo“ lojalumu. Ji taip pat žinoma, kaip pozityviausia lojalumo forma. Darbuotojai į savo darbą įdeda daugiau jėgų, idėjų ir energijos, vien todėl, kad jų vertybės ir misija sutampa su organizacijos (Šavareikienė ir Daugirdas, 2009).

Nagrinėjamos temos atveju, ši lojalumo forma yra pati priimtinausia ir sėkmingiausia organizacijoje.

Normatyvinis lojalumas yra stipriai susietas su pareigingumo jausmu. Jis išsivysto iš kultūrinės ir organizacinės socializacijos. Normatyvinį lojalumą turintys darbuotojai jaučia įsipareigojimą likti organizacijoje. Tai darbo atlikimas, nes tiesiog privalai tai padaryti. Darbuotojas žino, kad juo pasitikima ir tikimasi iš jo tam tikro rezultato. Šios lojalumo formos pasireiškimas yra dvejopas:

- lojalumo jausmo kilimas iš vidaus;
- lojalumo jausmo kilimas nulemtas išorinių veiksnių (Šavareikienė ir Daugirdas, 2009).

Pirmuoju atveju jausmą sukelia tinkamas darbuotojo, kaip žmogaus, auklėjimas ir išpuoselėtas atsakingumas. Tai natūraliai vyksta darbuotojo viduje.

Kitu atveju, normatyvinio lojalumo jausmas yra sukiamas išorinės aplinkos. Tai kolegų, vadovų, darbdavių pasitikėjimas darbuotoju ir jo galimybėmis, idėjomis, pasiūlymais ir sugebėjimais.

Šios lojalumo formos vedini darbuotojai, darbą atlieka ne todėl, kad būtų pasiektas konkretus tikslas, bet tam, kad jį būtina atlikti.

Nagrinėjamos temos atžvilgiu, ši lojalumo forma nėra pati tinkamiausia todėl, kad jos įtaka įmonės inovatyvumui per darbuotojus yra labai abejotina.

Ekonominis lojalumas, tai darbuotojo jausmas, kad palikus organizaciją bus patirtas asmeninis nuostolis. Darbuotojas suvokia, kad turi vienokių ar kitokių investicijų savo organizacijoje, kurios dings, jeigu jis paliks savo darbo vietą. Kitaip tariant, darbuotojas suvokia, kad darbovietės keitimo kaina bus per daug didelė jam pačiam ir jis rizikuoja prarasti draugus, su kuriais įpratęs leisti laiką, išsilavinimo išlaidų padengimą, ar dažniausiai organizacijose minimą pilnos pensijos kaupimo planą ir kitas suteikiamas privilegijas. Tokia lojalumo forma pasižymintys darbuotojai pareigingai atlieka savo darbą tiek, kiek jam priklauso ir nekelia organizacijos vadovų nepasitenkinimo. Tai reiškia, kad tokie darbuotojai nėra linkę rizikuoti ir pateikti unikalius sprendimus tam, kad „nesudirginti“ vadovų ir aplinkos. Kitaip tariant, inovatyvumas įmonėje, tokiu atveju, nepakankamai puoselėjamas ir vystomas. (Šavareikienė ir Daugirdas, 2009)

Pateiktose trijose lojalumo formose sutelpa visi šeši anksčiau išvardyti, lojalumo lygiai, kurie buvo pateikti Williamo ir Wertherio (2001). Analizuotą medžiagą galima apibendrinti Berntsono ir Naswallo

(2010) išsakytu teiginiu: „Lojalumo reiškinyms gali būti atskleistas kaip faktas, kad daugelis potencialių darbingų žmonių, dažnai yra pamatiniai darbuotojai organizacijose“.

Apibendrinant galima teigti, kad juntamą naudą įmonės inovatyvumui gali suteikti tik emocinis lojalumas, vyraujantis tarp darbuotojų. Tik tokiu atveju, žmonės bus suinteresuoti pateikti geriausias savo idėjas vadovams, besąlygiškai sieks organizacijos tikslų įgyvendinimo ir atiduos visas jėgas, kad įmonė savo inovatyvumu būtų pranašesnė už konkurentus.

Nagrinėjant mokslinius straipsnius, randamas nestandartinis lojalumo apibrėžimas, kuris gali padėti paaiškinti tokią situaciją: „lojalumas suprantamas kaip pamatas įtraukiantis skirtingų nuomonių priklausomybę viena nuo kitos, vertes ir elgesį“ (Rileys, 2001). Taigi, lojalus darbuotojas yra tas, kuris atsidavęs organizacijai, jo tikslai sutampa su organizacijos, kurioje jis dirba. Kitaip tariant, toks darbuotojas ir organizacija dalijasi bendru tikslu, siekiais. Jei darbuotojas gerai atlieka savo darbą vedinas motyvavimo priemonių, tai nebūtinai jis yra lojalus darbuotojas, nes lojalus darbuotojas atveju pats tikslas jau yra motyvuojanti priemonė ir atlygis, jo dydis įgauna menkesnę reikšmę, kalbant apie dalykus, kurie skatina dirbti efektyviai ir atsidavusiai.

Įvairiais aspektais nagrinėjant darbuotojų lojalumo temą matyti, kad lojalumas yra emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės. Be abejo, lojalumas kaip ir motyvacija yra priklausomi nuo išorinių veiksnių. Pasak Vveinhardto ir Kotovskienės (2008) svarbiausia yra nustatyti veiksnius, kurie skatina darbuotoją dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje, didina jų lojalumą, tik tada reikia stengtis juos akcentuoti ir skatinti. Svarbiausias veiksnys darantis įtaką darbuotojų lojalumui yra darbuotojų pasitenkinimas darbu (Georgeas ir Jonesas, 2007; Diskienė ir Marčinskas, 2007). „Jeigu darbuotojo poreikiai atitinka ar viršija jo lūkesčius, tada lojalumas organizacijai didėja.“ (Diskienė ir Marčinskas, 2007). Kuo didesnis darbuotojo pasitenkinimas darbu, tuo jo lojalumas organizacijai yra didesnis, stipresnis ir tikresnis. Svarbu paminėti, kad motyvuotas darbuotojas nebūtinai yra lojalus.

Taigi, nagrinėjant lojalumo sampratą, susiduriama su **motyvacijos samprata**. Svarbu įsigilinti ir suprasti, kas yra darbuotojų motyvacija ir kaip ją galima skatinti, kuo ši sąvoka skiriasi nuo **lojalumo**.

Pačią motyvacijos sąvoką Spanieza (2004) apibūdina, kaip kilusią iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti, versti“. O pradinė motyvacijos sąvokos samprata, kaip ją apibūdina Stankevičienė ir Labanova (2006), „reiškė veiksnių visumą, lemiančių vartotojo elgesį“.

Dar vienas literatūroje pateikiamas apibrėžimas: „Motyvacija yra apibrėžiama kaip skatinimo procesas, kuris nukreipia darbuotoją konkrečiai veiklai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius“ (Šavareikienė, 2008).

Kol kas nagrinėti autoriai, pateikia motyvacijos sąvoką remiantis žmogaus noru judėti, veikti, kurti. Vadinasi, motyvacija, paprastai tariant, gali būti pavadinta žmogaus troškimu atlikti kažkokią užduotį, pasirinkti ir vykdyti veiksmus, kad tikslas būtų įgyvendintas, tačiau priešingai, negu kalbant apie lojalumą, čia nėra minimas darbuotojo ryšys su įmone, jų tikslų bendrumas.

„Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį“ – teigia Stoner, Freemanas ir Gilbertas (2000). Šiems autoriams pritaria ir Gražulis (2005) motyvaciją apibūdinamas kaip asmens psichologinę būseną, kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo.

Pastarieji du apibrėžimai nagrinėjama motyvacijos sampratą sieja su darbuotojo psichologine savybe/būseną, jo įsipareigojimu, tai leidžia teigti, kad pati motyvacija neprivalo būti kažkas materialaus. Galima pasitelkti vidinių žmogaus poreikių stimuliaciją, kaip pripažinimo ir įvertinimo troškimas. Darbuotojas jaučiasi įsipareigoję sau, savo darbdaviui ir todėl dirba našiai. Tikslo pasiekimo troškimas veda pirmyn, tačiau jis yra susijęs su asmeniniu pasitenkinimu, kuris gali būti pasiektas ir kitos įmonės aplinkoje, tačiau egzistuojant lojalumui taip būti negali. Darbuotojas yra patenkintas tik tikslais pasiektais savo įmonėje.

Autoriai Marcinkevičiūtė ir Žukovskis (2007) siūlo tokį apibrėžimą: „motyvacija – asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje“. Tokį patį apibrėžimą siūlo ir Albrechtas (2005).

Kasiulis ir Barvydienė (2001) taip apibrėžia motyvaciją - elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.

Taip pat į motyvaciją galima pažvelgti kaip į savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesą, siekiant organizacijos ir savų tikslų, taip mano autorius Seilius (1998).

Vadinasi motyvacija gali turėti teigiamos įtakos ne tik darbuotojo aktyvumui ir jo elgesiui, bet kartu skatinti ir kitus imtis bendram tikslui įvykdyti reikalingų veiksmų, galbūt netgi padėti juos sužadinusiam darbuotojui. Šiuo aspektu motyvacija yra gana gretima lojalumui, nes komandinio darbo inicijavimas yra ištikimybės įmonei išraiška. Žinoma, tai egzistuoja ne visais atvejais.

Pagal Leonienę (2001), motyvacija yra poreikis arba vidinė paskata, skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo.

Vėl gi, žvelgiant į sampratų skirtumus, matome, kad motyvacija remiasi tik į norą ir poreikį, asmeninius dalykus. Lojalumo sampratoje, tai būtų pakeista įmonės poreikių tenkinimu ir tikslų vykdymu.

„Motyvacija vadinami individo potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį“, – teigia Applebejus (2003) ir kartu patvirtina anksčiau išsakytą faktą.

Apibendrinant pastaruosius apibrėžimus tampa aišku, kad poreikių, troškimų ir norų patenkinimas yra pagrindiniai žmogaus motyvacijos šaltiniai.

Dabar reikėtų pasigilinti į motyvacinius veiksnius, kurie gali didinti siekiamą darbuotojų lojalumą. Motyvacijos tarp darbuotojų skatinimas nėra lengvas uždavinys. Tai labai svarbus procesas kiekvienai organizacijai. Motyvacijos veiksnių pasirinkimas yra labai priklausomas nuo kultūros įtakos organizacijai, pačios organizacijos struktūros, politikos ir individualių jos darbuotojų ir jų poreikių, norų.

Daugybė autorių kalbėdami apie motyvaciją ir jos veiksnius labai dažnai mini finansinį atlygį ir pinigines skatinimo priemones. Kaip bebūtų, tačiau lojalumas, tai emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės, kaip išsiaiškinome anksčiau. Tiek ir pats lojalumas, tiek ir motyvacija tiesiogiai priklauso nuo išorinių veiksnių.

Jau nagrinėti ir kiti autoriai, pateikia įvairių motyvavimo veiksnių pavyzdžių. Applebejus (2005), siūlo tokio pobūdžio veiksmus:

- nuolatinis skatinimas;
- finansinis skatinimas;
- saugumas, asmeninis ir visos organizacijos padėties žinojimas;
- lankstumas, atsižvelgiant į kintančius poreikius ir situaciją;
- visapusė sistema, kad tenkintų įvairius poreikius.

Iš išvardintų veiksnių, lojalumui skatinti tinkami būtų: nuolatinis skatinimas, saugumo užtikrinimas, ypač susijęs su idėjų nutekinimu, savo vietos organizacijoje žinojimas ir lankstumas, kuomet darbuotojo kintantys poreikiai yra ir organizacijos problema, kuri visada greitai ir efektyviai sprendžiama.

Labai panašiai motyvacijos veiksnius pateikia ir autorius Raius (2004):

- teisingumas;
- atlyginimo sistema;
- individualių tikslų sutapatinimas su organizacijos.

Būtent paskutinis autoriaus Raius (2004) įvardintas veiksnys, leidžia užtikrinti, kad darbuotojo lojalumas didės. Jeigu egzistuoja bendri tikslai, darbuotojas yra suinteresuotas jais, lygiai taip pat, kaip ir pati organizacija.

Zakarevičius (2003) išskyrė tokius veiksnius:

- darbo užmokestis;
- kitos pinigines priemones;
- įvairios materialinės nepiniginės priemonės;
- organizacinės priemonės;
- sociopsichologinės priemonės.

Visi apžvelgti autoriai, kaip motyvacijos veiksmą pateikia finansinį darbuotojo skatinimą, kitaip tariant, tiesioginį skatinimą pasitelkiant pinigus. Derėtų pastebėti, kad toks veiksmas yra tinkamas tik motyvacijos kėlimui, nes kaip išsiaiškinome ankščiau, lojalumas, privalo būti formuojamas ne materialiu, ar juolab finansiniu pagrindu, bet pasitelkiant darbuotojo emocinę būseną ir jausmus organizacijai. Taip, gaudamas didesnę finansinį atlygį darbuotojas bus motyvuotas, tačiau jo motyvacija nebus ilgalaikė. Priešingai, yra žinoma įmonių praktika, kad taip paskatinti darbuotojai ieškosi įmonės,

kuri jiems mokėtų dar daugiau. Taip atsiranda ne lojalūs darbuotojai, o „premijų medžiotojai“. Materialusis/finansinis atlygis tampa svarbesnis už įmonę.

Žinoma, beveik visi nagrinėti autoriai išskiria ir socialinius veiksnius, kurie yra susiję su darbuotojo pripažinimu, įvertinimu, teisingumu jo atžvilgiu, įsigilinimo į, jo kaip asmens, poreikius. Būtent šie motyvacijos veiksniai gali ne tik motyvuoti darbuotoją kokybiškam, greitam ir efektyviam užduoties atlikimui, bet ir formuoti jo santykį su organizacija. Vėlgi, remiantis anksčiau nagrinėta medžiaga, žinome, kad tokio santykio formavimas lydi į darbuotojo lojalumo formavimąsi, todėl būtent tokie veiksniai yra labiausiai tinkami ir suteikia geriausius rezultatus.

Kiti autoriai, tarp jų ir Česynienė (2002) išskirdami motyvacijos veiksnius tik dar kartą, tai patvirtina:

- individualūs žmonių skirtumai;
- darbuotojo atliekamo darbo charakteristikos;
- organizacinė aplinka.

Kiekvieno darbuotojo individualumas, išskirtinumas, darbinės charakteristikos ir jo darbo įtaka įmonei turi būti akcentuojami tam, kad darbuotojas jaustųsi reikšmingas ir reikalingas organizacijai, nebijotų pateikti savo idėjas ir sprendimus. Kitais žodžiais tariant, dirbtų mėgaudamasis savo darbu ir teigiamu nusiteikimu užkrėstų visą kolektyvą, kartu būtų lojalus organizacijai.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad motyvacija, tai darbuotojo nuostata, noras, siekiamybė atlikti tam tikrą užduotį, už kurios atlikimą jis gaus žadamą arba tikimąsi atlygį.

Taigi, lojalumą galima apibrėžti kaip emocinį darbuotojo prisirišimą prie įmonės, bendrų tikslų turėjimą ir visapusišką norą teikti savo geriausias idėjas jai.

2.2 Lojalumą įtakojančios priemonės, jų privalumai ir trūkumai

Kadangi jau išsiaiškinome, kas yra lojalumas ir kuo jis skiriasi nuo motyvacijos, turime apžvelgti lojalumą įtakojančių priemonių privalumus ir trūkumus. Tai leis geriau suprasti, kaip motyvuoti darbuotojus, didinant ne tik jų motyvaciją, kartu ir norą kokybiškai atlikti užduotis, bet ir jų lojalumą. Šios priemonės pasižymi teigiamomis savybėmis, kurios pirmiausia ir yra matomos, tačiau, neretu atveju, išskyla ir trūkumai, kurie gali turėti ypatingai neigiamos įtakos organizacijai.

Mokslinėje literatūroje (Melnikas ir Smaliukienė (2007), Žaptorius (2007), Bagdonienė ir Bagdonas (2010), Leonienė (2001)), galima rasti nagrinėjamus įvairius motyvavimo būdus ir priemones, tačiau nėra vienintelio ir visais atvejais tinkamo modelio, kuris pasižymėtų vien teigiamomis savybėmis. Tinkamų būdų, priemonių pasirinkimas ir naudojimas priklauso nuo organizacijos veiklos specifikos, vadovų požiūrio ir vadovavimo stiliaus, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio santykių ir kitų veiksnių.

Remiantis Melniku ir Smaliukiene (2007), darbuotojų motyvaciją kelia įvairūs veiksniai, todėl vadovo uždavinys – taip reguliuoti veiksnius, kad jie skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo.

Koki būtent veiksniai padarys didžiausią įtaką darbuotojui, priklauso nuo individualių skirtumų, darbo ypatumų ir pačios organizacijos praktikos.

Žaptorius (2007) taip pat teigia, kad nėra visiems priimtinių skatinimo priemonių, nes jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Todėl, remiantis šiuo autoriumi, vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti žmones, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti ją kaip socialinę būtybę tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais ir silpnybėmis.

Vadinasi, nagrinėjamos situacijos sprendimui, geriausiai tinkančios priemonės privalo būti susietos su psichologiniu aspektu. Tai leis formuoti emocinį darbuotojo prisirišimą, o ne materialinį, kuris gali būti žalingas, puoselėjant lojalumą, ir kartu padidinti įmonės išlaidas.

Žaptoriui antrina ir Bagdonienė, Bagdonas (2010), teigdami, kad klaidingas vadovo supratimas, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotoją, gali tapti nesėkmingo darbo priežastimi.

Visi autoriai akcentuoja motyvavimo būdų pasirinkimo priklausomybę nuo papildomų faktorių ir kad pasirinkimas privalo būti paremtas darbuotojo poreikių, galimybių išmanymu ir objektyviu įvertinimu, nes kitu atveju gresia nesėkmė. Kitaip tariant, darbuotojas gali tapti motyvuotu, tačiau ne lojaliu.

Leonienė (2001) rašo: „norint įtakoti kitų elgesį norima linkme, galima taikyti įvairias priemones: prievartą ir bausmes, materialines ir moralines paskatas“. Vadinasi, tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas, įmonių vadovai gali naudotis ne tik teigiamais, bet ir neigiamais motyvavimo būdais, metodais. Kaip bebūtų, ta pati autorė priduria, kad „poveikis yra daug stipresnis, kai pasirenkamos teigiamos poveikio priemonės, kurios ne tik įkvepia darbuotojus daryti tai, ko nori vadovas, bet ir teikia galimybę jiems pasijusti laimingesniems, reikšmingesniems.“ (Leonienė, 2001) Galime teigti, kad būtent teigiamos priemonės, teigiami motyvacijos būdai suteikia galimybę darbuotoją paversti optimaliai motyvuotu, o kartu ir lojalu įmonei.

Kaip jau išsiaiškinome anksčiau – kiekvienas darbuotojas yra unikalus, su skirtingais savo poreikiais ir tikslais, todėl ir skatinimo priemonės turi būti įvairios, kad kiekvienas darbuotojas rastų sau tinkamas ir naudingas. Būtent tokias, kurios tiesiogiai skatintų darbuotoją siekti geresnių rezultatų, įnešti savo indėlį, didinant įmonės produktyvumą ir gerinant jos inovatyvumą.

Vis dar tenka susidurti su praktika, kuomet manoma, kad geriausias motyvas dirbti darbuotojui yra pinigai. Kuo daugiau mokama, tuo daugiau darbuotojas nuveikia, ir tuo geriau dirba. Tokia teorija ypatingai buvo paplitusi XX a. pradžioje, nors neretai jaučiama ir iš šiandienių vadovų. Tačiau jau yra nemažai laiko, kaip įrodyta, jog šis svarbus motyvas nėra vienintelis. „Jis yra efektyvus iki tam tikro dirbančiojo poreikių tenkinimo laipsnio“ - teigia Bagdonas ir Kazlauskienė (2002). O kaip žinome, jeigu poreikis jau patenkintas – motyvacijos nebelieka ir paaiškėja, kad darbuotojui likti lojaliam įmonei

nebėra dėl ko. Vadinasi, mėginimas darbuotoją motyvuoti materialiai, o juo labiau finansiškai pasižymi menkais privalumais, ir dideliais trūkumais darbuotojų lojalumo ir įmonės išlaidų atžvilgiu.

Anot autorių Gargio ir Rastogio (2006), esminį vaidmenį skatinant darbuotojus atlieka organizacijos vidiniai veiksniai:

- žmoniškųjų išteklių valdymas;
- ergonomika;
- organizacinė kultūra;
- vadovavimo stilius ir lyderystė;
- tobulėjimo galimybės;
- darbo vietos dvasingumas.

Žinoma, autoriai pažymi, kad patys svarbiausi iš jų yra organizacinė kultūra, vadovavimo stilius ir lyderystė. Tai nesunku paaiškinti, nes šie veiksniai tiesiogiai susiję su darbuotojo psichologine būseną. Kuo organizacinė kultūra yra artimesnė jo suvokimui ir kuo labiau vadovavimo stilius ir lyderystė padeda jam jaustis reikalingu, vertinamu, naudingu - tuo darbuotojas labiau suinteresuotas atsiduoti įmonei, parodyti tikrąjį savo potencialą ir sugebėjimus.

Pagrindinis privalumas puoselėjant organizacinę kultūrą yra tai, kad toks indėlis bus ilgalaikis. Kultūra nėra greitai kintantis dalykas, todėl tvirti jos pagrindai neleis jai išsikreipti dėl išorinių veiksnių įtakos.

Žinoma, egzistuoja ir trūkumai, tarp kurių: daugybės išteklių poreikis norint suformuoti tinkamą ir efektyvią organizacinę kultūrą, didelis vadovų laiko poreikis tam, kad tai būtų įvykdyta ir formavimas nebūtų nukreiptas priešinga linkme.

Paulauskaitės (2008) teigimu, be tinkamo darbo užmokesčio labiausiai darbuotojus motyvuoja, kitaip tariant, skatina tikrąjį jų lojalumą, šios tendencijos:

- asmeninio augimo;
- profesinio tobulėjimo galimybė;
- dalyvavimas sprendimų priėmime;
- galimybė inicijuoti ir įgyvendinti idėjas, išreikšti save kūrybiškai;
- poreikis matyti savo indėlį organizacijos rezultatams;
- būti įvertintam ir gauti grįžtamąjį ryšį apie savo efektyvumą;
- saugus ir žmogiškas bendravimas.

Žinant, kad tikras lojalumas negali būti suformuotas pasitelkiant vien materialinius, o juolab piniginius motyvavimo būdus, ypatingai išskirti derėtų:

- dalyvavimas sprendimų priėmime;
- galimybės inicijuoti ir įgyvendinti idėjas;

- būti kūrybiškam;
- saugaus ir žmogiško bendravimo tendencijas.

Juk lojalumas yra stipriai susijęs su darbuotojo savijauta darbe. Visi šie aspektai nėra labai reiklūs išteklių prasme, tačiau reikalauja papildomo dėmesio iš vadovų ir gerų psichologinių žinių. Taip pat, suteikta papildoma kūrybinė laisvė ir sprendimų priėmimo galimybė gali būti žalinga organizacijai, nes nebūtinai kiekvienas tokias galimybes gausiantis darbuotojas yra užtektinai kompetentingas jas tinkamai išnaudoti.

Pagal Gargį ir Rastogį (2006) išskirti su darbuotojo psichologine būseną susiję būdai (žmoniškųjų išteklių valdymas, organizacinė kultūra, darbo vietos dvasingumas), irgi yra susiję su idėja, kad lojalumas galimas tik tokiu atveju, kai darbe jaučiamasi gerai ir užtikrintai. Neįjuntama baimė, diskomfortas. Darbuotojas žino, kad turint idėją – jis bus išklaudytas, išsakyta mintis bus apsvastyta ir galimai realizuota. Tokios sistemos veikimui nėra reikalingos piniginės skatinimo priemonės.

Remiantis Bagdoniene ir Bagdonu (2010) galime pamatyti, kiek labiau susistemintą minėtų skatinimų priemonių pateikimą. Jie skaido darbuotoją skatinančius dalykus į išorinius motyvus (statusas, įdomus darbas, geri santykiai su aukštesniais vadovais, darbo apmokėjimas, darbo sąlygos ir aplinka) ir vidinius (intelektinis smalsumas, troškimas tobulėti ir daryti karjerą, noras suteikti gyvenimui prasmę).

Šiuo atveju išorinių motyvų panaudojimas norint skatinti darbuotojų lojalumą yra kiek sudėtingesnis ir reikalaujantis daugiau dėmesio, negu vidinių. Esant tvirtam išorinių motyvų panaudojimui – vidiniai atsiranda beveik savaime, nes gerą statusą turintis, dirbantis sau įdomų darbą, gerus santykius su vadovais turintis darbuotojas, kurį tenkina darbo sąlygos ir aplinka, savaime pasižymės intelektiniu smalsumu, noru tobulėti. Vadinasi, investavus išteklius tinkamai, tai yra į išorinių motyvų vystymą organizacija gaus dvigubą naudą, o tai yra pagrindinis privalumas.

Apskritai, nagrinėjant literatūrą galima susidurti su labai įvairiais lojalumą skatinančių ir motyvuojančių veiksnių klasifikavimais. Dauguma užsienio autorių, tokių kaip Mukherjeejus (2005), Frankiewiczus (2006), Armstrongas (2007), Cooperis ir Burke'as (2011); ir kiti, yra linkę visus juos skirstyti į dvi pagrindines grupes: finansinius ir nefinansinius. Kita vertus, Lietuvos autoriai siūlo platesnę ir kiek įvairesnę klasifikavimą.

Seilius (1998) siūlo skirstyti būdus į ekonominius ir nepiniginius. Kalbant apie **ekonominius** jie skirstomi į:

- tiesioginius (pelno paskirstymas, darbo apmokėjimas, premijos, mokėjimas už neišėjimą į darbą, nebuvimą (vietoj mokėjimo už sirgimą), mokėjimas už mokymąsi);
- netiesioginiai (atpigintas maitinimas, priemokos už stažą, premijos ir papildomos išmokos).

Ir į **nepiniginius**:

- lankstūs darbo grafikai, darbo praturtinimas, rezultatyvumo įvertinimas,
- kėlimas tarnyboje, mokymas, darbinio gyvenimo, kokybės gerinimas, darbo našumo

- brigados ir kt.

Butkus (2003) siūlo skirstyti į ekonominius, teisinius, psichologinius ir filosofinius, kuomet **ekonominiai** būtų:

- darbo užmokestis;
- premijos;
- priedai;
- lengvatos;
- privilegijos;

Teisiniai:

- darbo sutartis;
- kolektyvinė sutartis;
- organizacijos nuostatai;
- instruktavimas;

Psichologiniai:

- darbo vertinimas;
- moralinis skatinimas;
- tarpusavio bendravimas;
- darbo pobūdžio pritaikymas;

Filosofiniai:

- ilgalaikiai tikslai;
- organizacinė kultūra;
- įtraukimas į valdymą.

Būtent autoriaus Butkaus (2003), išskirti psichologiniai ir filosofiniai metodai ypač skatina darbuotojų lojalumą tiesiogiai paliesdami pagrindinius faktorius, įtakojančius darbuotojo savijautą susijusią su organizacija.

Marcinkevičiūtė (2005) išskiria materialinius ir psichologinius būdus:

Materialiniai šiuo atveju būtų dar skirstomi į *piniginius* (dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kitų išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupytų lėšų padalijimas) ir *nepiniginius* (vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis).

Tačiau **psichologiniai** būdai nėra klasifikuojami smulkiau ir pateikiami paeiliui:

- darbo įvertinimas;
- darbo sąlygos;

- darbo turinys;
- sprendimų priėmimo laisvė;
- padėkos raštai;
- kvalifikacijos tobulinimas;
- palankus psichologinis klimatas;
- drausminių nuobaudų panaikinimas;
- pasitenkinimas darbu;
- pasitikėjimas ir atsakomybė;
- nusiskundimų analizė;
- saviraiškos galimybės;
- užimtumo garantijos;
- racionalūs valdymo stiliai.

Vėlgi, pateikti psichologiniai būdai stimuliuoja darbuotojo lojalumo jausmą, paliečiant jo darbo įvertinimą, pačio darbo turinio, padėkos, pasitenkinimo, saviraiškos galimybės aspektus. Kas tik dar kartą įrodo, jog norint išpuoselėti lojalumą – svarbu atsižvelgti į darbuotojo vertinimą, jo unikalumo pabrėžimą. Žinoma, šie būdai reikalauja papildomo laiko ir išteklių, tai yra jų didžiausias trūkumas.

Šiuo atveju galima išvelgti tam tikrą šios skatinimo priemonės trukumą, kuomet vadovams yra labai sunku pastebėti tikrąjį originalios idėjos autorių, ypač jeigu darbas vyksta grupėje. Įvertintas grupės darbas bus gerai sutiktas visų joje dirbančių atstovų, tačiau individualus darbuotojas, kuris įnešė didžiausią indėlį – liks nuošalyje.

Zakarevičius (2008) ir kiti pateikia skatinimo veiksnių skirstymą į ekonominius, organizacinius ir sociopsichologinius. **Ekonominiai**, vėlgi yra skirstomi į *piniginius* (darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupyto lėšų padalijimas, šventinės premijos, fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms, paskolos be palūkanų) ir *nepiniginius* (nemokamas maitinimas, nuolaidos perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimas firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai).

Organizaciniai dar įvardijami kaip administraciniai ir teisiniai: tikslus veiklos reglamentavimas; objektyvi kontrolės sistema; optimalus darbų koordinavimas; drausmės ir tvarkos laikymasis; įsakymai; nurodymai ir jų vykdymas; tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.

Sociopsichologiniai: užimtumo garantijos; karjeros perspektyvos; įdomus darbo turinys; geras psichologinis mikroklimatas; laisvas darbo grafikas; pagyrimai; tobulėjimo ir saviraiškos galimybės; demokratiškas vadovavimas.

Taigi, galime matyti tendenciją, kad nagrinėti autoriai pagrindė išskiria **ekonominius (materialinius)** ir **psichologinius** motyvavimo būdus. Taip pat, ekonominiai būdai dalomi į *piniginius* ir *nepiniginius*.

Ekonominiai (materialiniai) būdai ir priemonės yra iš esmės apčiuopiami, juos galima pateikti pinigine išraiška, o psichologiniai būdai ir priemonės remiasi psichologiniu poveikiu darbuotojui, kas turi tiesioginę įtaką jo lojalumo formavimuisi. Šiuos būdus yra gerokai sunkiau apčiuopti, išreikšti pinigais.

Vadinasi, remiantis iš literatūros analizės gautais duomenimis, galime sudaryti tokią klasifikacinę lentelę (3 lentelė):

3 lentelė. Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikacinė lentelė (sudaryta remiantis Marcinkevičiūtė (2003). Darbuotojų motyvavimo modeliai. Akademija: LŽŪU leidybos centras)

MOTYVAVIMO BŪDAI IR PRIEMONĖS		
Ekonominiai (materialiniai)		Psichologiniai
<i>Piniginiai</i>	<i>Nepiniginiai</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokestis; • Premijos ir priedai; • „Tryliktasis“ atlyginimas; • Dovanų čekiai; • Telefono ir panašių išlaidų apmokėjimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įvairios dovanos; • Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų. • Tarnybinis automobilis; • Papildomos apmokamos atostogos; • Stažuotės ir mokymai; • Nuolaidos įmonės produkcijai ir paslaugoms; 	<ul style="list-style-type: none"> • Teigiamas organizacijos klimatas; • Aukščiausio vadovo bendravimas su darbuotojais; • Paaukštinimas; • Padėkos raštai, apdovanojimai; • Patogi, ergonomiška darbo vieta; • Įdomus ir turiningas darbas; • Sprendimų priėmimo laisvė; • Organizacijos šventės; • Sveikinimai gimtadienio proga; • Kitos įvairios priemonės.

Išnagrinėjus Zakarevičiaus (2008), Butkaus (2003), Marcinkevičiūtės (2005) pateikiamus motyvavimo būdus, galime teigti, kad darbe nagrinėjamos situacijos sprendimui yra aktualiausi **psichologiniai** būdai. Taip yra todėl, nes jie garantuoja, kad darbuotojas netaps prisirišęs prie gaunamų piniginių ar kitų materialiujų dalykų, bet tenkinsis gaunamu pripažinimu, plataus spektro įvertinimu, puikia atmosfera, kurios nesinorės iškeisti, vadovų supratingumu ir dėmesiu, atliekamos veiklos turiningumu ir prasmingumu, kas reikš, jog darbuotojas yra ne tik motyvuotas, bet ir lojalus. Kadangi darbuotojas lojalus, jo ir organizacijos tikslai ir siekiai tampa bendrais. Atsiranda motyvo forma, kuri skatina darbuotoją prisidėti prie įmonės pažangumo ir kitų svarbių rodiklių. Galiausiai, toks žmogus yra suinteresuotas, kad jo įmonė būtų inovatyvi ir lenktų konkurentus savo nestandartiniais sprendimais, produktų/paslaugų kokybe.

Žinant psichologinių skatinimo metodų reikšmingumą ir efektyvumą, privaloma plačiau išnagrinėti jų trūkumus ir privalumus organizacijos atžvilgiu. Kai kurios priemonės gali suteikti

ypatingai didelių galimybių padidinti darbuotojų lojalumą, įtakojantį įmonės inovatyvumą, tačiau pareikalauti didelių išteklių. Kitos priemonės, kurios taikomos pavieniui nepasižymi didele įtaka, gali nereikalauti tokių išteklių kiekių, tačiau panaudojant jas kompleksiskai, užtikrinti tam tikrą progresą darbuotojų lojalumo ir jų inovatyvumo lygio kilimui, jeigu jos bus taikomos ilgą laikotarpį.

Apibendrinant, galima teigti, kad visos pasiūlytos priemonės suteiks juntamą naudą darbuotojų lojalumui organizacijoje stiprinti. Taip pat leis pagerinti ir jų inovatyvumo rodiklius. Matomi priemonių privalumai yra didesni nei trūkumų sukeliama nepatogumai ir išlaidos. Seka išvada, kad tokių priemonių taikymas kasdienėje organizacijos veikloje užtikrins teigiamus rezultatus darbuotojų lojalumo ir inovatyvumo srityje.

2.3 Inovatyvumo veiksmų įtaka įmonėms

A. Jakubavičius, R. Strazdas ir K. Gečas, darbe „Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės“, žodį „inovacija“ pateikia, kaip kilusį iš XV-ame amžiuje, Vidurio Prancūzijoje, vartoto žodžio „inovacyon“, kuris reiškia atnaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui. Taip pat, literatūroje yra aptinkami tokie termino apibrėžimai:

- Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus. (Jakubavičius, Strazdas ir Gečas, 2003);
- Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. (Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, 2000);
- Inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius. (Mekiejus, 2004)

Taip pat, kasdienėje kalboje terminas „inovacija“ yra panaudojamas dviprasmiškai, kuomet jis reiškia ir procesą, ir rezultatą. (Kelloggas, 2004)

„Inovacijos“ sąvoka reiškia procesą, kai kalbama apie idėjos transformavimą į paklausą turintį produktą/paslaugą, naują arba patobulintą gamybos ar paskirstymo procesą, naują socialinės paslaugos metodą. Kai terminas „inovacija“ naudojamas nusakyti rezultatą, tuomet omenyje turima naują patobulintą produktą, įrenginį, paslaugą, kurie turi paklausą rinkoje. (Vijeikienė, Vijeikis, 2000)

Visi rasti apibrėžimai inovaciją apibūdina kaip pokytį, kuris seną dalyką pakeičia nauju, nesvarbu ar tai būtų produktas ar paslauga. Tačiau inovacija ne visada yra kažkas visiškai naujo, unikalaus ar originalaus. Tiesą sakant, visos inovacijos remiasi jau sukurtomis žiniomis, ir dažniausiai, viso labo gali būti traktuojamos tik kaip mažas patobulinimas.

Taip pat, remiantis Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programa „EUREKA“, inovacija traktuojama kaip procesas, kuriame tyrimais gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas. (Enriquezas, 2007) Kitaip tariant, inovacijoms reikalingų žinių gavimas tiesiogiai siejasi su moksliniais tyrimais ir plėtra.

Vadinasi, tyrimai (moksliniai) ir plėtra yra neatsiejama inovacinio proceso dalis.

Svarbiausias elementas inovacijų sistemoje yra **inovacinė įmonė**. Tai įmonė, kuri ir formuoja ir diegia inovacijas. Remiantis Melniku, Jakubavičiumi ir Strazdu (2000), galime išskirti inovacinės įmonės bruožus:

- orientacija į pokyčius;
- pastovūs informaciniai kanalai;
- komandinis darbas;
- decentralizacija;
- rizika – kaip savaime suprantamas dalykas;
- biurokratizmą ir formalumų nepaisymas;
- iniciatyvumo skatinimas.

Autoriai taip pat pažymi, kad: inovacinė įmonė yra ne ta, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias naujam produktui gaminti, bet ta, kuri tai padariusi, nesustoja vietoje, o toliau ieško galimybių, kuria planus, ką reiktų atnaujinti perspektyvoje. Kitaip tariant – įmonė neturi sustoti vietoje, inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. (Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, 2000).

Kalbant apie **inovatyvius darbuotojus**, reiktų pradėti nuo to, kad ilgą laiką kūrybingumas buvo daugiausiai siejamas su rašytojais, tapytojais, muzikantais ir panašių meninės pakraipos profesijų atstovais. Tačiau, dėl dinamiškai kintančios šiandieninės rinkos, kūrybiški sugebėjimai, tapo būtinybe kasdiniame versle. Juk be tokių sugebėjimų, nebus įmanoma sukurti produkto/paslaugos, kuri savo savybėmis būtų išskirtinė rinkoje. (Majus, 2011).

Pagal Maceiką (2007) darbuotojų inovatyvumas pasireiškia jų gebėjimu atnaujinti materialiosios ir nematerialiosios kultūros elementus, užtikrinant gamybos ir teikiamų paslaugų, prekių kaitos procesą, naudojant naujas mokslo žinias, taikant darbo metodus, technologijas, patentuotus išradimus.

Vadinasi, tiek inovatyvios įmonės atveju, tiek ir inovatyvaus darbuotojo, naujų mokslo žinių, metodų ir technologijų taikymas yra būtinas tam, kad inovatyvumas būtų plėtojamas.

Darbuotojo inovatyvumas susideda iš naujų ir unikalių (t.y. inovatyvių) idėjų generavimo ir dalinimosi su įmonės vadovybe, o įmonės inovatyvumas – tai ne tik naujų produktų/paslaugų idėjų pateikimas, bet kartu ir tokių idėjų įgyvendinimas, įdiegimas į savo veiklą ir pateikimas rinkai.

Maceika (2007), taip pat, pažymi, kad motyvuojant pramonės įmonės darbuotojus būti inovatyvius, pasirenkami įvairūs motyvaciniai veiksniai, tiek atsižvelgiant į poreikius, tiek į procesines

teorijas, tačiau šiose teorijose per mažai dėmesio skirta išsiaiškinimui, kas iš tikrųjų yra vertinga darbuotojams ir kokios vertybės patenkins jų poreikius.

Kaip buvo minėta ankščiau darbe, tinkamai atliktas darbuotojų motyvacijos skatinimas, panaudojant situacijai tinkamiausius būdus, yra naudingas ir darbuotojų lojalumo vystymui, ir jų inovatyvumo skatinimui.

Inovacijas pagal naujumo laipsnį būtų galima skirstyti į:

- radikalias – iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas;
- modifikuojančias – gerinimas ir papildymas, tobulinimas, remiantis esamomis priemonėmis, prisitaikymas prie kintančių visuomenės poreikių. (Jakubavičius, Strazdas ir Gečas, 2003)

Nagrinėjant literatūrą randame, kad turinio prasme inovacijos dar gali būti suskirstytos į:

- produkto – naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas.
- technologinės – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse.
- socialinės – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų, formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse.
- kompleksinės – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas. (Jakubavičius, Strazdas ir Gečas, 2003)

Visa tai susisteminus, galima daryti išvadą, kad inovacinę veiklą galima apibūdinti, kaip kompleksinį procesą, kuris apima naujovių sukūrimą, jų paskleidimą ir panaudojimą. Taigi, įmonė, kuri įvykdo inovatyvių paslaugų ar produktų įvedimą į rinką, tiesiogiai remiasi savo inovatyviais darbuotojais, kurie pasiūlė idėją, jos įgyvendinimo kelius ir pateikė galimos naudos rodiklius.

Taip pat, inovacinė veikla yra ganėtinai sudėtinga dinaminė sistema. Jos efektyvumas labiausiai priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka.

Nagrinėjant inovacinės veiklos valdymo problemas, daugeliu atvejų, reikia atsižvelgti į pačią inovacinės veiklos idėją. Mokslinėje literatūroje (von Kroghas (2002), Katzas (2004)) išskiriami du idėjų atsiradimo būdai:

1. Idėjos atsiradimas, kaip rinkos poreikių pasekmė;
2. Idėjos atsiradimas, kaip mokslinių tyrimų pasekmė, kurianti mokslo-tyrimo ar konstravimo struktūrose.

Dažnai yra priešaringi svarstymai, koks idėjos atsiradimo būdas – efektyviausias. Twisso (1992) atlikti tyrimai rodo, kad tik ketvirtadalis visų idėjų, sudarančių inovacijų pamatą, atsirado mokslo-tyrimo ar konstravimo struktūrose. Jų svarba didesnė, jei jos lemia didelius ir radikalius pokyčius, atveria naujas panaudojimo sritis.

Rinkos poreikių svarba, formuojant inovacinės veiklos idėjas, patvirtina von Hippelio (1988) atlikti tyrimai. Tyrimais nustatyta, kad net 67 proc. inovacinių projektų parengiama naudojant vartotojų idėjas. Kadangi, įmonės darbuotojai, kartu yra ir vartotojai, vadinasi jų pateikiamos idėjos yra tiesioginiai susietos su galimu įmonės inovatyvumu, naujų sprendimų taikymu. Darbuotojo inovatyvumas inicijuoja įmonės inovatyvumą.

Nagrinėjant medžiagą, kyla klausimas: koks yra kūrybiškumo ir inovacijų sąryšis?

Kūrybiškumą galime apibūdinti kaip naujų idėjų kūrimą ar iškėlimą, o inovaciją, kaip praktinį tokių idėjų įgyvendinimą. Galima sakyti, kad tai atskiri ir nesusiję procesai, tačiau visuose inovacinio proceso etapuose, kūrybiškumas yra naudingas ir netgi būtinas. Organizacija, kuri nori būti inovatyvi, privalo skatinti ir kūrybiškumą savo veikloje, ir tarp darbuotojų, įvairiais būdais. Juk kūrybinis mąstymas yra svarbus ir naudingas ne tik naujų produktų kūrime, bet ir esamų tobulinime, jų pritaikyme naujose sferose.

Nagrinėjant Europos Komisijos finansuojamą projektą „INNOREGIO“, galime rasti E. Seferatzi teiginį: „Greitai kintančioje ir neaiškioje aplinkoje dauguma vadybos veiksmų ir sprendimų turi būti kūrybiški, kadangi paprasti sprendimai tokioje aplinkoje netinka.“ (Seferatzi, 2000).

Taigi, galime teigti, jog inovatyvumas negali egzistuoti, be kūrybiškumo.

Išsiaiškinus, kas yra inovacija, įmonės ir darbuotojų inovatyvumas, labai svarbu suvokti, kaip jį galima išmatuoti. Vienas efektyviausių ir informatyviausių įmonės inovatyvumą nagrinėjančių modelių yra „**Deimanto**“ modelis. Jį remiantis mokslinė literatūra (Tiddis, Bessantas ir Pavittas, 2005) nagrinėja Dalia Gamal (2011).

Šis modelis susideda iš 5 įmonės veiklos dimensijų įvertinimo:

- strategijos;
- proceso;
- organizuotumo;
- ryšių;
- mokymosi.

Strategijos dimensija susideda iš trijų kriterijų: gerai organizuoto strateginio plano turėjimas įmonėje; inovacijos įvertinimo visoje organizacijoje ir jos įdiegimo į įmonės strategiją; įmonės panaudojamos technikos ir mechanizmai, kurių pagalba inovacijos integruojamos į įmonės strategiją.

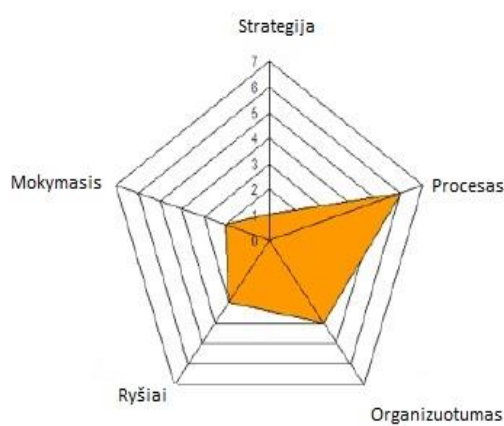
Proceso dimensija apžvelgia naujų produktų/paslaugų sukūrimo proceso išpuoselėjimą ir lankstumą ir kaip yra atsižvelgiama į vartotojo poreikius. Ar remiamasi ne vien rinkos tyrimais. Taip pat, paliečiamas ir vidinių organizacijos procesų valdymas.

Organizuotumo dimensija yra skaidoma į dvi dalis. Pirmoji tiria, ar įmonės struktūra skatina, o ne verčia, su inovacinių idėjų plitimu susijusią visapusišką komunikaciją organizacinėje aplinkoje. Antroji – kaip įmonės vadovybė, organizacinėje sistemoje yra numačius naujų idėjų išklausymą ir jų įvertinimą.

Ryšių dimensija tiria, kaip įmonės geba palaikyti ryšius su išorinės aplinkos dalyviais, kaip tiekėjai, klientai, akademinės veiklos atstovai, firmos iš kitų pramonės šakų, individualiais specialistais, kartu ir konkurentais. Vertinama, kaip įmonė geba surinkti žinias ir informaciją inovatyvumo didinimui.

Mokymosi dimensija susideda iš keturių dalių: analizuojama, kaip įmonė organizuoja mokymus ir skatina darbuotojų tobulėjimą; įmonės sugebėjimas gauti žinias iš ryšių; įmonės gebėjimas mokytis iš nesėkmių ir pasisekimų; įmonės sugebėjimas naujai įgautas žinias paskleisti per visą savo organizacinę aplinką. (Gamal, 2011).

Vadinasi, remiantis šiuo modelio, įmonės inovatyvumas gali būti išmatuojamas tiriant penkias jos veiklos dimensijas. Gamal (2011), taip pat, pateikia grafinį šio modelio pristatymą (1 pav.):



"Deimantas" A

Įmonės, kurios inovacijų procesas tobulintinas, pavyzdys



"Deimantas" B

Ypač inovatyvios įmonės pavyzdys

1 pav. Įmonių inovatyvumo vertinimas pagal „Deimanto“ modelį (Gamal, 2011)

„Deimantas“ A, parodo, kaip atrodo organizacijos, kuriai reikalingi pokyčiai tam, kad padidėtų jos inovatyvumas, įvertinimas. Pavyzdys B – inovatyvi įmonė, kurios visos penkios dimensijos yra įvertintos aukštai.

Kitas inovatyvumo matavimo modelis, pateikiamas Hanseno ir Birkinshawo (2007) – **Inovacijų vertės grandinė**. Šis modelis susideda iš trijų proceso fazių: idėjos generavimas, idėjos plėtra (vystymas) ir išvystytų idėjų sklidimas.

Idėjų generavimas yra vertinamas pagal tris aspektus: vietinis kūrimas, kuomet idėja vystoma vieno nario; kryžminis kūrimas, kuomet idėja vystoma komandos/padalinio; išorinis kūrimas, kuomet prie idėjos vystymo prijungiami ir išorinės aplinkos šaltiniai.

Kiekvienas aspektas, atsako į atitinkamą klausimą:

- vietinis: ar darbuotojai patys sukuria gerų (inovatyvių) idėjų?

- kryžminis: ar padalinio/komandos darbuotojai sukuria geras (inovatyvias) idėjas?
- išorinis: ar idėjų kūrimui, užtektinai pasitelkiami išorinės aplinkos ištekliai?

Šie aspektai, pagal atsakymą į klausimą yra vertinami:

- vietinis: pasitvirtinančių inovatyvių idėjų sukūrimas vienetais vienam nariui.
- kryžminis: pasitvirtinančių inovatyvių idėjų sukūrimas vienetais pagal padalinį.
- išorinis: pasitvirtinančių inovatyvių idėjų kiekis, kurios buvo sukurtos pasitelkus išorinės aplinkos suteiktus išteklius.

Idėjų plėtra (vystymas) suskirstomas į atranką ir vystymą. Šiems aspektams keliami tokie klausimai:

- atranka: ar įmonei sekasi pastebėti ir atrasti naujas (inovatyvias) idėjas?
- vystymas: ar įmonei sekasi inovatyvias idėjas paversti produktais/paslaugomis, gerąją praktika?

Atsakymai vertinami pagal:

- atranka: procentas idėjų, kurios buvo sukurtos ir sėkmingai naudojamos.
- vystymas: procentas idėjų, kurios suteikė juntamą pelną, gerus pardavimus ar suteikė kitą svarbią naudą įmonei.

Išvystytų idėjų sklidimas, nėra skaidomas į smulkesnius aspektus, čia vertinamas tiesiog paplitimas. Keliamas klausimas, šiuo atveju: ar įmonei sekasi paskleisti inovatyvias idėjas visos organizacijos mastu? Tai yra įvertinama pagal procentinę išraišką, kiek mėnesių idėjai truko pilnai įsiskverbti į norimą rinką, kanalą, vartotojų grupę. (Hansenas ir Birkinshawas, 2007)

Tiek „Deimanto“, tiek Inovacijų vertės grandinės vertinimo modelis pirmiausia matuoja parametrus susijusius su darbuotojais, jų pajėgumu generuoti naujas, inovatyvias idėjas, o tik po to tiriama idėjų sklaida įmonės mastu ir, dar vėliau, idėjos įsiskverbimas į rinką, jos finansinis efektyvumas įmonės atžvilgiu.

4 lentelė. Produkto/technologijos indikatoriai. (Denti, L. (2013). Measuring Innovation part 1: Frequently Used Indicators. InnovationManagement.se)

Indikatorius	Nagrinėjantys mokslininkai	Pagrindinis pranašumas	Pagrindinis trūkumas
Nauji produktai arba produktų tobulinimas	Elenkov ir Manev (2009)	Matuoja tikrąjį inovacijų įdiegimą	Ne visi produktai gali būti sėkmingi
Patentai arba patentų paraiškios	Jung et al. (2008)	Matuoja technologinį progresą	Patentai ne visada realizuojami
Patentų pateikimas	Makri ir Scandura (2010)	Matuoja patentų svarbą	Patentai gali būti minimi tik pačių
Atradimų atskleidimas arba pasiūlymai	Axtell et al. (2000)	Matuoja idėjų sukūrimo rodiklį	Idėjos ne visada realizuojamos
Proceso inovacijos	West et al. (2003)	Matuoja procesų ir metodų patobulėjimą	Per daug koncentruojasi ties „inovatoriaus dilema“

Dentis (2013) taip pat, išskiria tam tikrus inovacijų indikatorius, kurių pagalba galima išmatuoti inovatyvumą. Kartu autorius pateikia ir pagrindinius indikatorių pranašumus, trūkumus. Kad būtų aiškiau Dentis (2013) siūlo šiuos indikatorius suskirstyti į tris kategorijas: produkto/technologijos (4 lent.), finansiniai/rinkos (5 lent.) ir subjektyvius (6 lent.).

4-oje lentelėje pateikiami indikatoriai leidžia išmatuoti aspektus susijusius su inovacijų procesu, kuris distalinius tikslus, įtakotus naujų idėjų ir technologijų, paverčia į apčiuopiamus produktus/paslaugas.

Nagrinėjamai temai dėl svarbos galima priskirti **atradimų atskleidimo arba pasiūlymo** rodiklį, kurį plačiau nagrinėjęs Axtellis (2000). Šio indikatoriaus, geriems rodikliams pasiekti, labai daug įtakos turi darbuotojų inovatyvumas, kuris įtakoja inovacijų plėtrą pačioje organizacijoje. Autorius pažymi, kad net ir geriausios idėjos, ne visuomet, gali būti realizuojamos, tačiau kuo daugiau jų bus pateikta – tuo daugiau jų galima pritaikyti kasdienėje įmonės veikloje.

5 lentelė. Finansiniai/rinkos indikatoriai. (Denti, L. (2013). Measuring Innovation part 1: Frequently Used Indicators. InnovationManagement.se)

Indikatorius	Nagrinėjantys mokslininkai	Pagrindinis pranašumas	Pagrindinis trūkumas
Naujų produktų pardavimo santykis lyginant su visais pardavimais	Czarnitzki ir Kraft (2004)	Indikuoja sėkmingumą rinkoje	Labai nekonkretu, paliečiami ir visai kiti faktoriai
Naujų produktų pardavimo santykis lyginant su mokslinių tyrimų ir plėtros išlaidomis	Gumusluoglu ir Ilsev (2009)	Indikuoja mokslinių tyrimų ir plėtros veiklos efektyvumą.	Sunku išgauti tikslų rodiklį
Viso išlaidos moksliniams tyrimams ir plėtrai	García-Morales et al. (2008)	Lengvai išmatuojama	Neįtraukia inovacijų veiksmingumo/efektyvumo
Darbuotojų kiekis dirbančių su moksliniais tyrimais ir plėtra (inovacijomis)	García-Morales et al. (2008)	Lengvai išmatuojama	Neįtraukia inovacijų veiksmingumo/efektyvumo
Naujai užimtos rinkos	Elenkov ir Manev (2009)	Indikuoja radikalias inovacijas	Apie 60 proc. naujų produktų pasitvirtina.

5-oje lentelėje pateikiamais indikatoriais yra matuojamos organizacijos finansinės galimybės. Daugiausia dėmesio skiriama finansų sąryšiui su moksliniais tyrimais ir plėtra, išlaidomis šiai veiklai ir kaip tai įtakoja naujų produktų/paslaugų padavimus.

Kalbant apie darbuotojų inovatyvumą ir jo įtaką bendram įmonės inovatyvumui, detaliau derėtų pažvelgti į šiuos indikatorius:

- **naujų produktų pardavimo santykis lyginant su mokslinių tyrimų ir plėtros išlaidomis;**
- **darbuotojų kiekis dirbančių su moksliniais tyrimais ir plėtra (inovacijomis).**

Gumusluoglusas ir Ilsevas (2009), nagrinėja naujų produktų pardavimo santykį, kai jis lyginamas su mokslinių tyrimų ir plėtros išlaidomis. Pažymi, kad pardavimo kiekiai nebūtinai yra tolygūs išlaidų kiekiui. Įmonės gali investuoti didžiules sumas į naują, inovatyvų produktą/paslaugą, jo technologiją,

rėmimą ir kitus aspektus, tačiau nekreipti dėmesio į pačioje įmonėje dirbančių žmonių nuomonę apie jį. Kaip minėta anksčiau – darbuotojas taip pat yra ir vartotojas, o būtent vartotojas galiausiai ir vertina inovaciją. Remiantis Jakubavičiaus, Strazdo ir Gečo (2003) pateikiama inovacinės veiklos dalyvių schema, matome, kad vartotojas turi tiesioginę įtaką idėjų generatoriui. Vadinasi, inovacijos sėkmingumas nebūtinai priklauso nuo į jos vystymą investuotų lėšų. Didesnę įtaką turi inovatyvūs darbuotojai, kurie, savo idėjų ir kūrybiškumo dėka, ją sėkmingai įgyvendina.

Darbuotojų dirbančių su moksliniais tyrimais ir plėtra kiekio indikatorių nagrinėjęs mokslininkas Garcia-Moralesas (2008) pažymi, kad ne darbuotojų kiekyje, bet jų motyvacijoje, o kartu ir lojalume, slypi inovatyvumo sėkmingumas. Kuo labiau darbuotojai turi bendrą, vidinį interesą su savo įmone, pasiūlyti rinkai inovatyvų produktą, tuo labiau galima tikėtis didesnio inovatyvumo iš pačios įmonės.

Dentis (2013) išskyrė ir subjektyvius indikatorius. Jie buvo pasirinkti todėl, kad jų dėka galima įvertinti gilesnius inovacinio proceso aspektus, kurie dar vadinami „tamsiąja inovacija“ (Martinis, 2012).

6 lentelė. Subjektyvūs indikatoriai. (Denti, L. (2013). Measuring Innovation part 1: Frequently Used Indicators. InnovationManagement.se)

Indikatorius	Nagrinėjantys mokslininkai	Pagrindinis pranašumas	Pagrindinis trūkumas
Inovatyvus darbo elgesys	De Jong ir Den Hartog (2010)	Lankstumas, nes galima išmatuoti bet kokia inovatyvią veiklą	Kriterijus negali konkrečiai duoti apčiuopiamų rezultatų
Komandos inovatyvumas	Hurley ir Hult (1998)	Lankstumas, nes galima išmatuoti bet kokia inovatyvią veiklą	Mažas susiejamumas su įdiegtomis inovacijomis
Organizacijos inovatyvumas	Chen et al. (2006)	Holistinis organizacijos vertinimas	Sunku išgauti tikslų rodiklį

Visi šioje lentelėje pateikiami indikatoriai, nagrinėjamai temai, yra svarbūs vienodai. Kalbant apie inovatyvų darbo elgesį reikia pažymėti, kad jo išmatavimas yra labai sudėtingas, nes nesuformuojami apčiuopiami rezultatai. Tačiau De Jongas ir Den Hartogas (2010) pažymi, kad inovatyvus darbo elgesys yra labai svarbus tam, kad darbuotojų turimos inovatyvios idėjos būtų išgirstos, įvertintos ir įgyvendintos. Organizacija turi stengtis tiesioginiais ir netiesioginiais būdais surinkti kuo daugiau unikalių idėjų savo viduje. Taip bus sutaupyti ne tik kaštai, bet kartu ir įvertinti pažangūs darbuotojai.

Apie Hurlejaus ir Hulto (1998) nagrinėtą komandos inovatyvumą, būtų galima pasakyti, kad tai sritis, kurioje atsiranda galimybė atlikti darbuotojų dirbančių su mokslinė-technine inovacine veikla ir darbuotojų dirbančių su rinkos tyrimais sinergiją, kurios pasekoje būtų atrinktos ne tik geriausios idėjos, pritaikytos naujausios technologijos, bet ir suformuota gera atmosfera organizacijos viduje tarp padalinių. Vėlgi, tai prisideda prie bendros įmonės inovatyvumo įvairias apsektais, tačiau svarbiausi – išlieka inovatyvūs darbuotojai.

Kadangi, holistinį organizacijos vertinimą galima gauti tik pasitelkus Cheno (2006) nagrinėtą organizacijos inovatyvumą, būtina paminėti, kad jis priklausomas nuo visų jos skyrių ir darbuotojų

darnaus darbo. Kuo geriau vyksta vidinė įmonės darbuotojų komunikacija, kuo teisingiau, tiksliau ir pažangiau valdomi žmogiškieji ištekliai – tuo labiau įmonė gali būti inovatyvi. Grįžtama prie to, kad ir įmonės inovavimas yra priklausomas nuo darbuotojų inovatyvumo ir jo vystymo.

Kalbant apie metodus inovatyvumui išmatuoti, galime grįžti prie Lietuvos inovacijų centro steigiamo „Inovatyvios įmonės“ prizo, kuris buvo apžvelgtas ankščiau darbe. Tam, kad laimėti šį prizą įmonės yra vertinamos pagal sudarytą kriterijų lentelę (1 priedas). Būtent ši lentelė gali padėti suprasti inovatyvumo vertinimo įmonėje sistemingumą ir ypatumus.

Pirmasis nagrinėjamas kriterijus yra **verslo strategija**. Jis skaidomas į punktus, kuriais apžvelgiamas įmonės darbas pagal parengtą strategiją ir nurodo, ar ši strategija yra susijusi su nuolatiniais pokyčiais rinkoje, pačioje įsisavinimu įmonėje ir inovacinės veiklos plėtojimu.

Nors tai pirmasis kriterijus, tačiau jis iškart parodo, kad įmonės inovatyvumas glaudžiai susijęs su jos darbuotojais ir jų lojalumu. Įmonė net ir turėdama puikiausią strategiją jos negalės laikytis, jeigu darbuotojai nebus pasiryžę atiduoti visų jėgų ir idėjų darbui, neturės bendrų tikslų su įmone. Lygiai taip pat yra ir su inovacijų plėtra. Nelojalus darbuotojas bus suinteresuotas asmeninės naudos gavimu, o ne unikaliu įmonės paslaugų/produktų paketu, kuris suteiktų jai inovacinį pranašumą.

Sekantis pateikiamas kriterijus: **inovacinė veikla (per pastaruosius 3 metus)**. Čia yra apžvelgiami produkto inovacijos, proceso inovacijos, organizacinės inovacijos ir rinkodaros inovacijos aspektai. Kitaip tariant, parodoma naujo, inovatyvaus produkto pateikimo į rinką svarba, naujų gamybos metodų, veiklos modernizavimo aspektai, naujų vadybos metodų įgyvendinimas ir inovatyvaus produkto dizaino, pardavimo valdymo modelio poveikio reikšmingumas įmonės inovatyvumo lygiui. Dentis (2013) taip pat pasitelkia šiuos kriterijus, vertindamas inovatyvumą ir remdamasis Westu (2003), Elenkovu ir Manevu (2009), Axtelliu (2000).

Taip pat, 2014 metais išleistame Lietuvos žemės ūkio ministro įsakyme dėl Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programos investicinių priemonių projektų inovatyvumo vertinimo metodikos patvirtinimo, o tiksliau, jo metodikos priede yra numatomi tokie patys kriterijai.

Vadinasi, jeigu įmonė turi žmogiškuosius išteklius, kurie yra linę dalintis savo idėjomis susijusiomis su produktu/paslauga, jo pardavimu, apipavidalinimu ir pasiūla rinkai – įmonė gali būti inovatyvi. Tam, kad tokie ištekliai visada veiktų naudingai, jie privalo būti lojalūs, įmonės pasiūlos unikalumas privalo būti ir jų asmeninis darbo tikslas.

Kitas pateikiamas kriterijus yra **inovacinės veiklos poveikis**, kuris yra susietas su padidėjusiu įmonės konkurencingumu, kuri įtakojo jos inovatyvumas ir su kiekybiškai pamatuojamu inovacijų įnašu, kaip padidėjusi apyvarta ir pelnas, užimtos naujos rinkos ir padidėjusi pridedamoji vertė.

Vėl gi, nesant lojaliems darbuotojams dirbantiems atitinkamuose įmonės skyriuose, pagerėjusių parametų šioje srityje įmonei pasiekti nepavyks. Tik atsidavęs ir bendrą su įmone tikslą turintis

darbuotojas bus suinteresuotas, kad nauja idėja būtų net tik unikali, lyginant su rinkoje esančiais analogais, bet ir pelninga.

Toliau analizuojamas **inovacijų vadybos** kriterijus, kur ypatingas dėmesys yra skiriamas įmonės naudojamiems darbuotojų kūrybiškumą skatinantiems metodams, inovatyviems vadybos sprendimams ir projektinėms valdymo sistemoms. Šį kriterijų, remdamasis De Jongu ir Den Hartogu (2010), Hurleju ir Hultu (1998) į inovatyvumo vertinimo metodiką įtraukia ir Dentis (2013).

Anksčiau minėtas autorius Seferatzis (2000) tik patvirtina, kad šie aspektai yra labai svarbūs, nes būtent jų dėka įmonė gali išlikti besikeičiančioje aplinkoje, tačiau privalu paminėti, kad šio kriterijaus patenkinimui reikalingas darbuotojų kūrybiškumą skatinančių metodų plėtojimas, kurių dėka, kaip išsiaiškinome anksčiau, gimsta idėjos didinančios įmonės inovatyvumą. Kaip bebūtų, bet kūrybiškumas galimas tik tada, kuomet darbuotojas puikiai jaučiasi savo darbe, nenori jo pakeisti, mėgaujasi savo atliekamomis užduotimis – iš esmės yra lojalus įmonei.

Tuomet, galime teigti, kad jokia įmonė negali būti inovatyvi, jeigu jos darbuotojai nėra inovatyvūs ir lojalūs jai.

Penktasis kriterijus, pagal kurį yra vertinamos įmonės, yra **inovacijų potencialas**. Čia gilinamasi į suformuotą ar plėtojamą techninių ir technologinių inovacijų potencialą, žmogiškųjų inovacijų plėtrą ir procentinę įmonės pajamų dalį skiriamą inovacinės veiklos plėtrai, taip pat, domimasi, kokio dydžio pajamų dalis atitenka įrangos įsigijimui.

Šis kriterijus yra daugiausia susietas su įmonės finansais ir kiek mažiau su jos darbuotojų indėliu inovatyvumui. Tačiau tik lojalūs darbuotojai suinteresuoti maksimalia įmonės sėkme ir inovatyvumu stengsis, kad sprendimai įsigyti naują įrangą, technologinei plėtrai reikalingi ištekliai ir žmogiškųjų inovacijų plėtra vyktų sklandžiai.

Kitas Lietuvos inovacijų centro pasitelkiamas kriterijus: **inovacijų komunikacija/partnerystė**. Juo yra analizuojamas vidinių komunikacinių ryšių funkcionavimas, turintis įtaką įmonės inovatyvumui, jos viduje ir išorėje, kuomet yra bendradarbiaujama su mokslo institucijomis, partneriais ar netgi vartotojais.

Šis kriterijus yra stipriai susijęs žmogiškųjų išteklių valdymu. Juo tarsi apžvelgiama, anksčiau jau nagrinėta, inovacinės veiklos dalyvių tarpusavio sąveika ir kaip gerai ji inicijuojama, valdoma.

Lietuvos inovacijų centras sudarydamas kriterijų sąrašą, įtraukė ir **perspektyvos (artimiausiems 3 metams) kriterijų**, kuriuo yra nagrinėjamos įmonės numatomos inovacinės veiklos plėtros kryptys ir kaip akivaizdžiai inovacinės veiklos plėtra paveiks įmonės konkurencingumo rodiklius.

Kaip jau buvo išsiaiškinta anksčiau, kiekviena konkurencinga įmonė, dažniausiai yra vedama pirmyn lojalios darbuotojų komandos, kurios atsidavimas ir savęs, tikslų forma, sutapatinimas su pačia įmone duoda maksimalius rezultatus. Jie užtikrina, kad konkurencingumas sistemingai didėja, savaime įmonė tampa inovatyvesnė.

Paskutinis kriterijus, kurį Lietuvos inovacijų centras yra įtraukęs: **ar įtikinama/pagrįsta pareiškėjo motyvacija pateikti paraišką Inovacinės įmonės nominacijai**. Kriterijus nėra plačiau skaidomas.

Vadinasi, jis pasirinktas su tikslu apžvelgti, kiek įmonė ar jos žmogiškieji ištekliai geba pateikti savo inovacinę veiklą aplinkai, įrodyti savo sprendimų unikalumą, pateikti efektyvumą įrodančius rodiklius. Vėl gi, visa tai yra labai priklausoma nuo įmonės darbuotojų ir jų reprezentacinių sugebėjimų, kūrybiškumo, o pats kūrybiškumas egzistuoja tik glaudžioje sąsajoje su lojalumu ir inovacija.

Daugybė skirtingų ir sudėtingų procesų sujungia naujos idėjos atsiradimą ir inovacijos sukūrimą. Šių procesų trukmė tiesiogiai priklauso ir nuo pramonės šakos. Tarkime, programinės įrangos sektoriuje naujo produkto sukūrimas gali užtrukti apie kelis mėnesius, o štai aviacijoje - dešimtmečius. Įmonė, kuri siekia pagerinti savo inovatyvumą, tiek kokybiškai, tiek ir kiekybiškai, turėtų tobulinti visus tarpinius ir pagalbinius inovacinio proceso etapus, nepamirštant, kad tiesiogiai inovacijų plėtra įtakoja darbuotojas, kurio lojalumas įmonei leidžia gauti geriausius galimus rezultatus.

Remiantis Jakubavičiaus ir kt. (2008) knyga „Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika“ galima išskirti inovacinių projektų, kurie yra ruošiami įmonių, vertinimo kriterijus. Šis autorius siūlo kriterijus grupuoti į tris grupes:

- novatoriškumas;
- aktualumas verslo plėtrai;
- įgyvendinimo ir lėšų poreikio pagrįstumas.

Smulkesnis šių grupių skaidymas yra pateikiamas lentele (7 lent.).

7 lentelė. Inovacinių projektų vertinimo kriterijai (Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika)

Novatoriškumas	naujumas esamo/žinomo technikos lygio atžvilgiu
	sprendžiamų problemų aktualumas
	originalumas
Aktualumas verslo plėtrai	indėlis į šalies ūkio ir technologinę plėtrą
	rezultatų ekonominis poveikis ir panaudojimo perspektyvos
	poreikio pagrįstumas
Įgyvendinimo ir lėšų poreikio pagrįstumas	pasirinktų metodų, metodologijos ir darbo plano adekvatumas išskeltiems uždaviniams realizuoti
	valdymas ir vykdymo organizavimas
	partnerystė
	ištekliai adekvatumas

Išanalizavus autorių pateiktą lentelę, galima daryti išvadą, kad kaip ir anksčiau Dentis (2013) taip ir Jakubavičius, Jucevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė, Keršys. (2008) inovatyvumo vertinime

remiasi idėjos naujumu, jos originalumu ir išsprendžiamomis aktualijomis. Tačiau, autoriai neanalizuoja inovacinio proceso kriterijaus, kuris yra glaudžiai susijęs su įmonėje dirbančiais inovatyviais darbuotojais.

Kriterijai, apjungti į aktualumo verslo plėtrai grupę, parodo, kokią naudą įmonės siūloma inovacija gali suteikti šalies ūkio ir technologinei plėtrai. Taip pat, kiek tokia inovacija yra naudinga ekonomiškai ir kokia jos perspektyva. Dentis (2013), pasitelkdamas, Gumusluoglu su ir Ilsevu (2009), Czarnitzkiu ir Kraftu (2004), Elenkovu ir Manevu (2009) nagrinėtą medžiagą, irgi vertina šiuos kriterijus. Tačiau, jo pateikiamoje vertinimo metodikoje dar atsiranda ir naujai užimtų rinkų, išlaidų panaudotų inovacijai išvystyti ir įdiegti kriterijai.

Lentelės autoriai, kaip vieną iš įgyvendinimo ir lėšų poreikio pagrįstumo grupės kriterijų pasirenka valdymą ir vykdymo organizavimą. Šis kriterijus glaudžiai susijęs su Dentis (2013) pasitelkiamu komandos inovatyvumo kriterijumi, bet kartu yra artimas ir inovatyvaus darbo elgesio kriterijui. Matyti, kad tiek su inovacijos įgyvendinimu, tiek su reikalingų lėšų arba išteklių pasiskirstymu yra glaudžiai susiję įmonės darbuotojai, o įmonės sėkmingumas šioje srityje priklauso nuo to kaip tinkamai jie valdomi. Inovacijų proceso valdymo kriterijus yra pasitelkiamas ir Lietuvos inovacijų centro.

Nesvarbu, kuri inovacijų vertinimo metodika būtų pasitelkta, vis tiek vienas iš pagrindinių proceso dalyvių yra įmonės darbuotojas. Galima teigti, kad dėl inovatyvaus darbuotojo įtakos įmonė gali būti inovatyvi. Tai leidžia suprasti, koks svarbus yra darbuotojų inovatyvumo skatinimas, siekiant, kad jie būtų motyvuoti dirbti, kurti, dalintis idėjomis ir būtų lojalūs įmonei.

Apibendrinant nagrinėtą medžiagą galima, teigti, kad inovatyvi įmonė yra ta, kuri rinkai sugeba pasiūlyti naujus, unikalius produktus/paslaugas, niekada nesustoja savo organizacinės kultūros tobulinimo, naujų technologijų diegimo srityse ir yra visada pasiryžęs išklausyti darbuotojo idėją.

Tokiu atveju, inovatyvus darbuotojas yra tas, kuris yra pasiryžęs pasiūlyti naujus ir unikalius produktus/paslaugas, arba bent idėją jiems tobulinti, dalinasi bendrais tikslais su įmone, to pasekoje yra lojalus jai, džiaugiasi galimybe prisidėti prie rinkos tendencijų keitimosi ir siekia, kad įmonė būtų kuo konkurencingesnė.

Inovatyvi įmonė negali egzistuoti be inovatyvių darbuotojų, nes jų pagalba atsiranda idėjos unikaliesiems produktams/paslaugoms, naujoms technologijoms, įmonės pirmavimą lemiantiems veiksniams.

3. SKATINIMO PRIEMONIŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMUI DIDINTI POVEIKIS ĮMONĖS INOVATYVUMUI

3.1 Kiekybinio tyrimo metodologija

Atliekant darbuotojų anketinę apklausą galima išmatuoti darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbo vieta, darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir motyvaciją, taip pat, inovatyvumą. Tokia informacija yra itin svarbi siekiant objektyviai įvertinti darbuotojų lojalumą įmonei, padidinti darbuotojų motyvavimą ir inovatyvumą, optimizuojant jų skatinimo priemonių taikymą ir užkertant kelią galimiems neigiamiems pokyčiams.

Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis taikyta aprašomoji statistika. Tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodas, kuris leidžia daryti pagrįstas išvadas apie nagrinėjamas savybes (Čekanavičius, Murauskas, 2003). Remiantis šiuo metodu koncentruotai pateikiama informacija, esanti dideliuose duomenų masyvuose.

Tyrimo objektas - darbuotojams taikomų skatinimo priemonių jų lojalumui didinti poveikis įmonės darbuotojų inovatyvumui.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti darbuotojų lojalumo skatinimo priemones, įtakančias jų inovatyvumą, ir parengti tobulinimo planą remiantis UAB „ROTADA“ įmonės pavyzdžiu.

Tyrimo uždaviniai: išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nuomonę apie įmonę; išsiaiškinti, kaip darbuotojai suvokia lojalumo sąvoką; ištirti ar darbuotojai įmonę laiko inovatyvia; išsiaiškinti, kokios lojalumo skatinimo priemonės jiems svarbiausios; ištirti, kokios priemonės yra svarbios darbuotojų lojalumui didinti; nustatyti ar inovatyvios darbuotojų idėjos yra perduodamos vadovybei; ištirti darbuotojų lojalumą skatinančių priemonių poveikį įmonės inovatyvumui.

Tyrimui buvo pasirinkta įmonė UAB „ROTADA“ dėl nepakankamo inovacijų diegimo, esant dideliu motyvuotų, tačiau nepakankamai lojalių darbuotojų kiekiui, dėl plataus filialų tinklo, darbuotojų komandos įvairovės, plataus klientų spektro ir priklausymo didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos kryptims, kuri pasižymi dideliu, tačiau pilnai neišnaudojamu potencialu inovacijų srityje. Kasdienėje įmonės veikloje sunku įžvelgti darbuotojų inovatyvumą, nors vadovai visada išryškina darbuotojų inovatyvumo indėlio svarbą įmonės inovatyvumui.

Taigi, tyrimo respondentai yra UAB „ROTADA“ darbuotojai: įmonės administracijos darbuotojai, buhalterijos darbuotojai, vadybininkai, operatoriai ir kasininkai.

Tyrimas atliktas anketinės apklausos (2 Priedas) būdu.

Tyrimas buvo atliekamas 2015 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais. Buvo apklausta 100 įvairaus amžiaus įmonės darbuotojų. Iš 100 išdalintų anketų visos buvo užpildytos. Respondentai buvo apklausti

pačioje įmonėje. Anketos buvo pildomos dalyvaujant tyrėjui, norint išvengti sugadintų vienetų ir užtikrinti, kad respondentai tinkamai suprastų klausimus.

Respondentų imtis yra: 92, kai tikimybė yra 95%, paklaida 5%, o populiacija (generalinė aibė/tiriamoji visuma) 120. Tai yra minėti UAB „ROTADA“ darbuotojai. Pavyko apklausti 100 respondentų. (Imtis buvo nustatyta remiantis Imties dydžio skaičiuokle, viešai pasiekama adresu: <http://www.apklausos.lt/imtys-dydis>)

Tyrimo dalyvavo 55 vyrai ir 45 moterys.

Anketos klausimų pagrindimas pateiktas 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas (sudaryta darbo autoriaus)

Nr.	Klausimo pagrindimas	Pasirinkta remiantis mokslininko medžiaga
1	Išsiaiškinama, kiek darbuotojas yra patenkintas savo darbu, tai leidžia spręsti apie jo motyvaciją, ar įmonės taikomos motyvavimo priemonės yra veiksmingos, organizacinė kultūra išvystyta, ji tenkina atlygis už darbą.	George'as ir Jonesas (2007), Diskienė ir Marčinskas (2007).
2	Tiriama ar darbuotojas džiaugiasi darbu tiriamoje įmonėje, kodėl jis džiaugiasi. Tai leidžia nustatyti ar egzistuoja pagrindas darbuotojo lojalumui įmonei.	Gargis ir Rastogis (2006)
3	Aiškinamasi, kaip darbuotojas suvokia lojalumą, ar jo suvokimas atitinka sąvokos aiškinimą ir ar stipriai nuo jos nukrypstama.	Williamas ir Wertheris (2001)
4	Nustatoma kiek geri yra darbuotojų santykiai su vadovais, parodoma vadovo ir darbuotojo bendrų tikslų egzistavimo galimybė.	Bloemeris (2006)
5	Tiriama kiek darbuotojas yra patenkintas psichologiniu atlygiu (t.y. jo darbo įvertinimu).	Paulauskaitė (2008)
6	Išsiaiškinama, kiek darbuotojui svarbu jo darbo vertinimas ir kiek reikšmingas jis jaučiasi įmonei.	Freemanas ir Gilbertas (2000), Gražulis (2005)
7	Tiriama ar darbuotojas yra patenkintas gaunamu atlygiu už savo darbą (ir piniginį, ir moralinį atlygį).	Bagdonas ir Kazlauskienė (2002)
8	Nustatoma, kiek įtakojančios darbuotojui yra įmonėje taikomos motyvavimo priemonės. Gaunami duomenys, kiek svarbios yra materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės.	Melnikas ir Smaliukienė (2007), Žaptorius (2007), Vveinhardtas ir Kotovskienė (2008), Šavareikienė (2008), Zakarevičius (2003).
9	Aiškinamasi, ar darbuotojas turi psichologinį sąryšį su įmone, jos aplinka, jo emocinis lojalumas.	Šavareikienė ir Daugirdas (2009)
10	Išsiaiškinama, kaip ilgai darbuotojas jau dirba įmonėje.	-
11	Nustatoma, kiek darbuotojai įmonę laiko inovatyvia.	L. Dentis (2013)
12	Tikrinamas darbuotojo saviraiškos pasitenkinimas.	George'as ir Jonesas (2007)
13	Nustatoma, kaip dažnai darbuotojai mano galį pasiūlyti inovacinį sprendimą, kaip dažnai jie nori būti inovatyvūs.	Bernstonas ir Naswellas (2010)
14	Gaunami duomenys apie vadovų sugebėjimus panaudoti darbuotojų inovatyvumą.	Bagdonienė ir Bagdonas (2010)
15	Tikrinamas lojalumą skatinančių priemonių efektyvumas inovatyvumo atžvilgiu.	Majus (2011)
16	Nustatomos priemonės, kurios leistų padidinti darbuotojų inovatyvumą.	Melnikas ir Smaliukienė (2007), Žaptorius (2007), Vveinhardtas ir Kotovskienė (2008), Šavareikienė (2008), Zakarevičius (2003).
17	Išsiaiškinama ar darbuotojai suvokia, kad jų inovatyvumas reikšmingas įmonės inovatyvumo didinimui.	Maceika (2007)
18	Aiškinamasi, kaip gerai yra išvystyta organizacinė kultūra įmonėje.	Applebjus (2005), Rai (2004), Česynienė (2002)
19	Gaunami papildomi tyrimo duomenys.	-
20	Gaunami papildomi tyrimo duomenys.	-

Gauti apklausos duomenys buvo apdoroti ir susisteminti Microsoft Excel programa, panaudotos Average, STDEV, Mode, Median funkcijos, išreikšti procentine išraiška, o tai leidžia palyginti ir įvertinti atskirus darbuotojų inovatyvumo įtakai turinčius veiksnius.

3.2 Kokybinio tyrimo metodologija

Norint suteikti papildomos informacijos ir platesnį požiūrio spektrą yra vykdomas kokybinis tyrimas – interviu. Tai yra standartizuotas (struktūrinis) interviu su nagrinėjamos įmonės direktoriumi. Interviu – sistemiškas ir tyrėjo kontroliuojamas pokalbis, susietas su konkrečiu tyrimo klausimu bei specifiniais tyrimo tikslais (Tureikytė, 2004). Standartizuoto interviu dažniausiai „uždari“ klausimai pateikiami griežtai laikantis iš anksto numatytos jų eilės ir formulavimo. Struktūrizuotų interviu respondentams iš anksto numatyta seka užduodami klausimai (Bitinas, 2006). Tyrimo metu siekiama atskleisti ir papildomai įvertinti kiekybiniame tyrime gautus duomenis, kurie leis geriau išvelgti darbuotojų motyvavimo problemas, kaip jos atsiliepia jų lojalumui ir inovatyvui, o galiausia, kaip tai paveikia įmonės inovatyvumą.

Struktūrizuoti interviu pagrindiniai klausimai (9 lentelė):

9 lentelė. Kokybinio tyrimo (interviu) klausimų pagrindimas

<i>Klausimas</i>	<i>Kas aiškinamasi</i>
1. Ar manote, kad Jūsų įmonės darbuotojai yra lojalūs? (Williamas ir Wertheris (2001))	Tiriama, kaip įmonės vadovas vertina esamą darbuotojų lojalumą.
2. Koks darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikis įmonės inovatyvumui? (Bloemeris (2006), Paulauskaitė (2008), Freemanas ir Gilbertas (2000), Gražulio (2005), (2008), Zakarevičiaus (2003), Applebjus (2005), Raijus (2004), Česnyienės (2002) ir kt.)	Aiškinamasi kokį efektą vadovas išvelgia taikydamas darbuotojų lojalumą skatinančias priemones ir kaip tai įtakoja įmonės inovatyvumą.
3. Ar Jūsų įmonė yra inovatyvi lyginant su konkurentais? (Melnikas ir Smaliukienė (2007), Žaptorius (2007), Vveinhardtas ir Kotovskienė (2008), Maceikos (2007) ir kt.)	Tiriama kokį įmonės inovatyvumo lygį išvelgia vadovas, koks jos konkurencingumas inovacijų prasme.
4. Ar manote, kad Jūsų įmonės darbuotojai yra inovatyvūs? (Maceika (2007))	Aiškinamasi ar vadovas savo darbuotojus laiko inovatyviais.
5. Ar lojalūs darbuotojai daugiau prisideda prie įmonės inovatyvumo? (Bagdonienė ir Bagdonas (2010), Majus (2011), Melnikas ir Smaliukienė (2007) ir kt.)	Sužinoma vadovo nuomonė dėl lojalių darbuotojų galimo indėlio į įmonės inovatyvumą.
6. Kokias taikote darbuotojų lojalumo skatinimo priemones? (Melnikas ir Smaliukienė (2007), Vveinhardtas ir Kotovskienė (2008), Šavareikienė (2008), Zakarevičius (2003) ir kt.)	Teiraujamos apie vadovo pasirinktas, patvirtintas ir naudojamas darbuotojų lojalumą skatinančias priemones.
7. Kuo remiantis yra pasirenkamos darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės? (Žaptorius (2007), Melnikas ir Smaliukienė (2007), Vveinhardtas ir Kotovskienė (2008) ir kt.)	Tiriami faktoriai, kurių pagalba vadovas sprendžia apie lojalumo skatinimo priemonės pasirinkimą.
8. Ar manote, kad pakeitus lojalumo skatinimo priemones būtų pasiekti geresni rezultatai, įmonė inovatyvumu lenktų konkurentus? (Majus (2011), Bagdonienė ir Bagdonas (2010), George'as ir Jonesas (2007) ir kt.)	Domimasi ar vadovas išvelgia galimus teigiamus įmonės inovatyvumo rodiklių pakitimus, jeigu lojalumą skatinančių priemonių taikymo strategija ir pačios priemonės būtų labiau adaptuotos šios dienos poreikiams.

Interviu protokolai pateikiami 3-iaame ir 4-ame prieduose. Tyrimas buvo organizuojamas po mokslinės literatūros analizės, kiekybinio tyrimo atlikimo, tai leido iš anksto paruošti klausimus, kurie buvo pateikti interviu metu informantams. Gauta informacija buvo analizuojama ir palyginama su kiekybinio tyrimo rezultatais. Interviu informantai: UAB „ROTADA“ direktorius Rimas Bagdanavičius (Interviu Nr.1), UAB „ROTADA“ direktoriaus pavaduotojas Edmundas Kontrimas (Interviu Nr.2).

3.3 Pasirinktos įmonės charakteristika

UAB "ROTADA" pradėjo veiklą 1998 m. Pagrindinė veiklos kryptis - mažmeninė prekyba naftos produktais. Pirmoji degalinė buvo pastatyta prie magistralės VIA BALTICA 1km. prieš Marijampolę. Šiuo metu Lietuvoje veikia 7 degalinės "Rotada" - dvi Marijampolėje, Kalvarijoje, dvi Vilniuje, Ignalinoje ir Kaune. Apie 1000 Lietuvos transporto įmonių ir privačių asmenų naudojami magnetinėmis kuro kredito ir nuolaidų kortelėmis "Rotada". Šis skaičius kasdien didėja. Įmonė yra sudariusi sutartis ir aptarnauja kitų firmų korteles - Port1, Inforkom, Alauša, Trevena, LDT, Viacard, Skulas.

Su "ROTADA" kuro kortelėmis galima naudotis VIA CARD sistemos degalinių tinklu, kuriame daugiau kaip 1000 degalinių Rusijoje, Baltarusijoje. VIACARD sistemos privalumai:

- Sistema veikia "on-line" režimu, kuri leidžia efektyviai kontroliuoti kuro pirkimą;
- Didesnis saugumas pagrįstas PIN kodų naudojimu;
- VIACARD stočių tinklas teikia plataus spektro paslaugas (automobilių parkavimo, parduotuvių ir maitinimo);
- Nereikia keisti savo senų "ROTADA" kortelių į naujas, jos yra veikiančios;
- Degalinės yra pagrindiniuose keliuose ir netoli sienų kirtimų punktų;
- Kai kurios degalinės vairuotojams jau žinomos tik supaprastėja kuro pardavimo procedūra, tauposi laikas;
- Taikant lanksčią limitų sistemą sumažėja galimybė vairuotojams piktnaudžiauti kuro atsargomis.
- Naudojimasis VIACARD sistema nė kiek nepadidins jūsų išlaidų kurui. Galima sužinoti ir dienos degalų kainas konkrečiose degalinėse.

Su "ROTADA" kuro kortelėmis taip pat galima naudotis ir kitų tinklų degalinėmis Rusijoje ir Lenkijoje, kurios išsidėstę prie sienų kirtimo punktų.

Šiuo metu degalinėse "ROTADA" vykdoma lanksti nuolaidų programa.

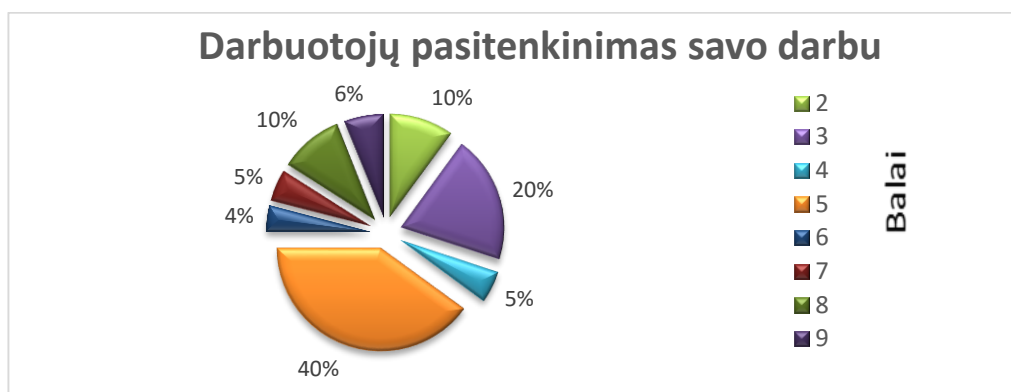
Degalinių tinkle dirba daugiau kaip 100 darbuotojų, kurie pasižymi skirtingu amžiumi, lytimi, išsilavinimo lygiu ir kompetencijomis.

Įmonė dirba pelningai, tačiau didelių planų plėstis nėra. Esamų išteklių išnaudojimas, pardavimų didinimas, naujų sprendimų taikymas, yra pagrindiniai šios dienos įmonės kriterijai.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

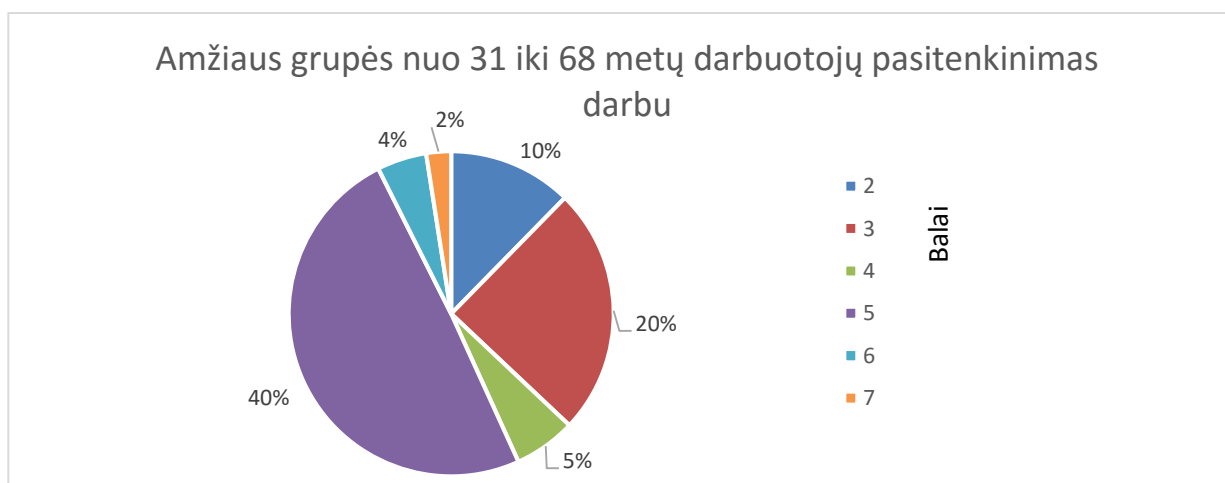
4.1 Kiekybinio tyrimo rezultatai ir diskusija

Pirmuoju anketos klausimu buvo tiriamas darbuotojų pasitenkinimas savo darbu. Tam buvo pasitelktas Likerto skalės principas, kai teiginys yra įvertinamas balais. Taigi, 0 balų reiškia, kad darbuotojas visiškai nepatenkintas, o 10 balų – visiškai patenkintas.



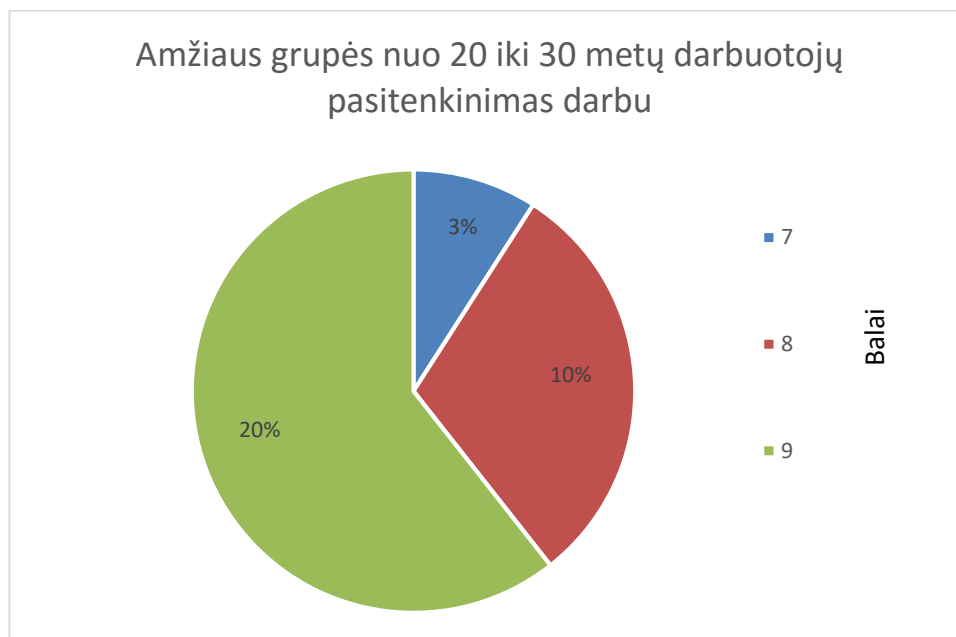
2 pav. Darbuotojų pasitenkinimas savo darbu išreikštas balais

0, 1 ir 10 balų įvertinimų nepasirinko nei vienas darbuotojas, todėl diagramoje (2 paveikslas) šie atsakymai nepateikti. Tik 30 proc. darbuotojų yra patenkinti savo darbu. Daugiausia respondentų pasirinko 5 balų įvertinimą, kuris reiškia neutralią poziciją. 3 balų įvertinimą klausimui suteikė 20 proc. apklausos dalyvių, o 10 proc. – 2 balus. Galima daryti išvadą, kad beveik trečdalis įmonės darbuotojų nėra patenkinti savo darbu. O apie 49 proc. išlaiko neutralią poziciją, kas leidžia teigti, kad respondentai nejaučia jokie pasitenkinimo darbu (4 balus skyrė 5 proc., 5 balus – 40 proc., o 6 – tik 4 proc.).



3 pav. Vyresniųjų darbuotojų pasitenkinimas darbu išreikštas balais

Visų respondentų balų vidurkis – 4,93 balo, tai reiškia, kad pasitenkinimas darbu yra pakankamai menkas.



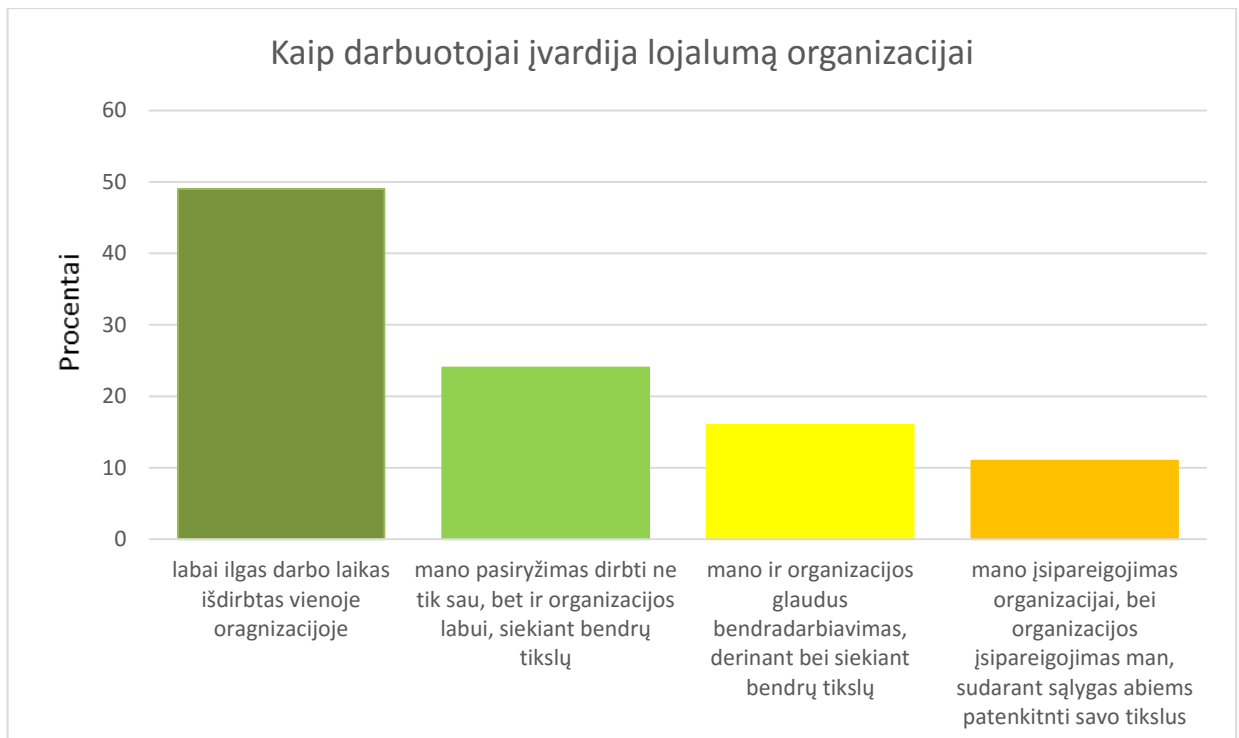
4 pav. Jaunesniųjų darbuotojų pasitenkinimas darbu išreikštas balais

Darbuotojai, kurie priklauso amžiaus grupei nuo 20 iki 30 metų vidutiniškai skyrė 8,51 balo (4 paveikslas). O darbuotojai, kurie priklauso amžiaus grupei nuo 31 iki 68 (3 paveikslas) – 5,04 balo. Vadinasi, jaunesnis darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, negu vyresnieji.

Antruoju anketos klausimu siekta patikslinti, kas būtent teikia džiaugsmą įmonės darbuotojams. Net 42 proc. pasirinko atsakymo variantą „džiaugiuosi, kad turiu darbą“, o daugiau nei pusė jų, taip pat, pažymėjo variantą „gaunu gerą atlyginimą“. Vadinasi, kaip pagrindiniu pasitenkinimo stimulu darbuotojai mato gaunamą finansinį atlygį, nes tokie atsakymo variantai, kaip „tai perspektyvi įmonė“ ir „organizacijoje draugiškas kolektyvas“ buvo pasirinkti vienodai – 10 proc. respondentų. Taip pat, 10 proc. apklaustųjų iš bendros aibės pažymėjo, kad nesidžiaugia darbu. Reikia pažymėti, kad visi jie buvo iš jaunesnių amžiaus grupių, tai yra ne vyresni, kaip 35 metų. Nagrinėjamos įmonės perspektyvumas, kaip pasitenkinimą darbuotojams teikiantis faktorius buvo pripažintas tik 10-ies proc. apklaustųjų, pagal tai galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra prastai informuojami apie vidinę įmonės situaciją ir joje vykstančius procesus.

Trečiuoju anketos klausimu, buvo tiriama, kaip darbuotojai suvokia lojalumo sąvoką (5 paveikslas).

Net 49 proc. apklaustųjų nurodė, kad lojalumas tai: „labai ilgas darbo laikas išdirbtas vienoje organizacijoje“.



5 pav. Darbuotojų lojalumo sąvokos supratimo pasiskirstymas

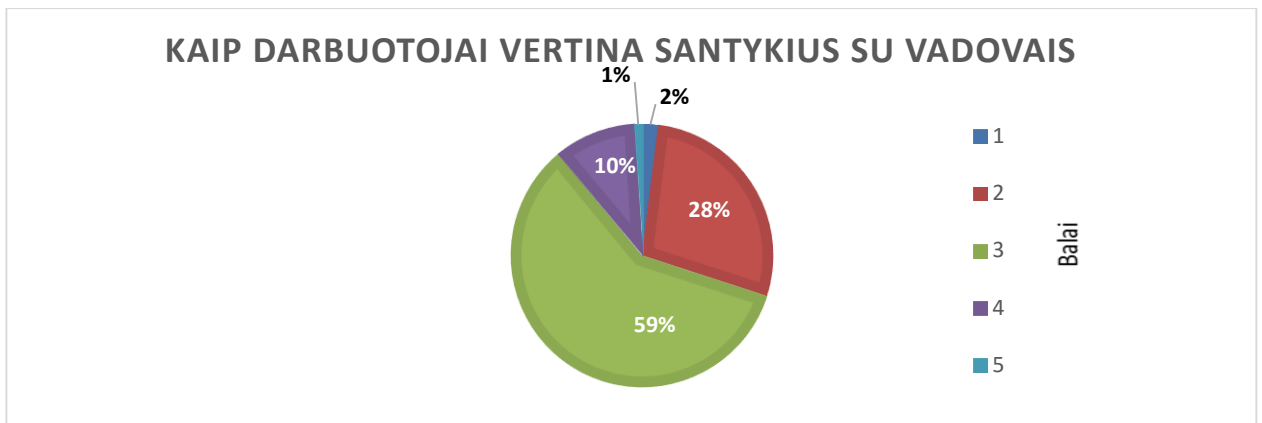
Vadinasi, dauguma įmonės darbuotojų laiko save lojaliais, nes tyrimas atskleidė, kad net 66 proc. nagrinėtos aibės darbuotojų dirba įmonėje ilgiau, negu 6 metus, o iš jų 22 proc. – ilgiau negu dešimtmetį. Darbuotojų suvokimu, lojalumas, tai pastovumas susijęs su darbo vietos nekeitimu ilgą laiką.

Remdamiesi anksčiau nagrinėta medžiaga, galime daryti išvadą, kad tai nėra tikslus tikrojo lojalumo apibrėžimas. Taigi darbuotojai nežinodami, kas yra lojalumas, negali būti lojalūs. Tinkamiausias apibrėžimas, nagrinėtos literatūros (Williamas ir Wertheris (2001), Šavareikienė ir Daugirdas (2009)) atveju yra „mano ir organizacijos glaudus bendradarbiavimas, derinant bei siekiant bendrų tikslų“. Tokį apklausos klausimo atsakymo variantą pasirinko, tik 16 proc. respondentų.

Taip pat, labai artimas nagrinėtai medžiagai apibrėžimas yra „mano įsipareigojimas organizacijai, bei organizacijos įsipareigojimas man, sudarant sąlygas abiem patenkinti savo tikslus“. Apibrėžime kalbama apie Normatyvinį lojalumą, kuris tiesiogiai susietas su darbuotojo pareigos jausmu ir jo motyvacinė nauda. Šį atsakymo variantą rinkos mažiausia dalis respondentų – 11 proc.

Galima teigti, kad mažiau nei trečdalis (t.y. 27 proc.) įmonės darbuotojų, net negali būti tikrai lojalūs savo įmonei, nes tinkamai nesuvokia, kas yra lojalumas. Vadinasi, tokios situacijos sprendimui, pirmiausia, reikalinga supažindinti darbuotojus su sąvokos specifika ir bendra nauda.

Ketvirtajame anketos klausime buvo teiraujama apie darbuotojų santykius su tiesioginiais vadovais. Buvo pasitelktas jau anksčiau minėtas Likerto skalės metodas (kai 1 – visiškai nepatenkintas, o 5 – lenkia lūkesčius) (6 paveikslas).

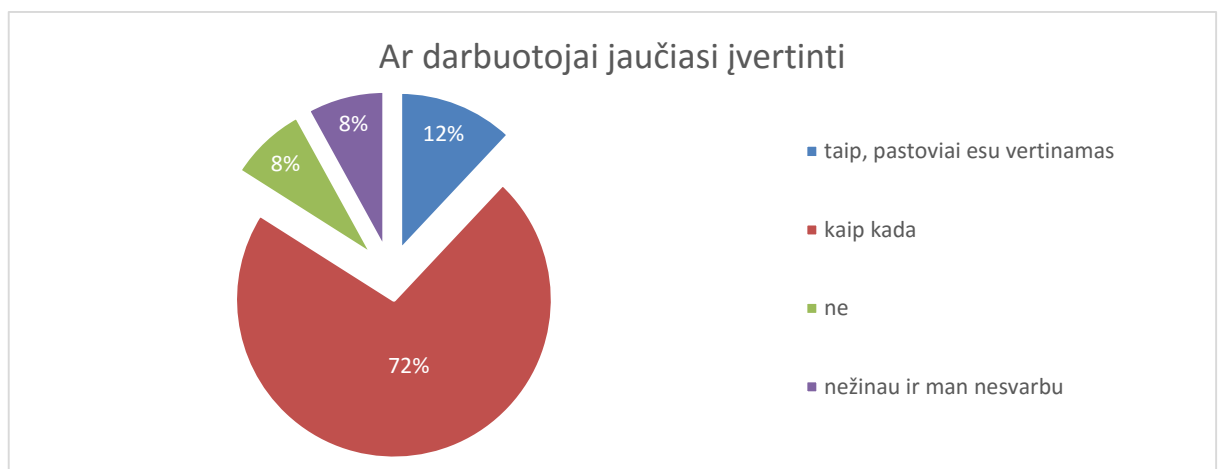


6 pav. Darbuotojų santykių su vadovais vertinimas

59 proc. apklaustųjų išreiškė neutralią nuomonę įvertindami komunikaciją su vadovais 3 balais. 28 proc. teigia, kad nėra patenkinti, o 2 proc. – visiškai nepatenkinti. Privalu pažymėti, kad tie 2 proc. apklaustųjų buvo moterys, pradirbę įmonėje nuo 3 iki 6 metų, kurių amžius buvo vyresnis negu 35 metai. Apskritai matoma tendencija, kad moterys dirbančios įmonėje yra labiau nepatenkintos bendravimu su valdžia, negu vyrai.

Tik vienas procentas apklaustųjų pareiškė nuomonę, kad bendravimas su vadovais aplenkė jų lūkesčius. Taip pat, paaiškėjo, kad būtent šis darbuotojas dirba įmonei mažiau, negu metus ir yra 28 metų amžiaus. Vadinasi, įmonėje taikomi vidinės kultūros gerinimo metodai yra efektyvūs tik naujai į komandą įsiliejantiems darbuotojams, ką patvirtina ir darbuotojo atsakymas į tryliktąjį anketos klausimą, kuriame teirujamasi, kaip dažnai vadovai yra linkę išklausti naujas darbuotojų idėjas. Darbuotojas teigė, kad tai atliekama, bent kartą per savaitę.

Penktasis anketos klausimas buvo skirtas išsiaiškinti ar darbuotojai jaučiasi įvertinti už tai kaip atlieka savo pareigas. (7 paveikslas)

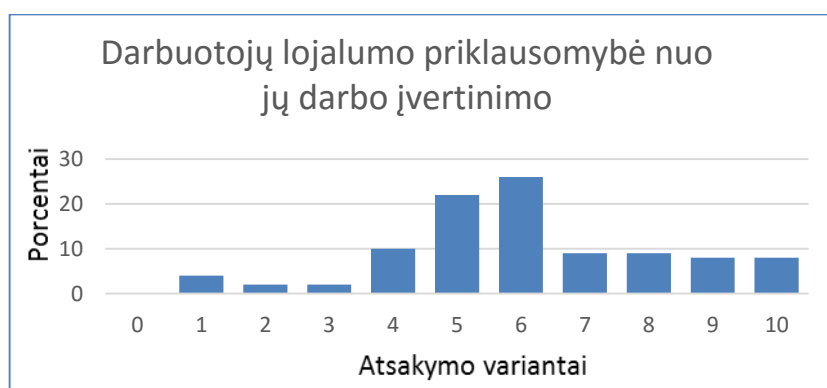


7 pav. Darbuotojų savijauta dėl jų darbo įvertinimo

Beveik du trečdaliai (t.y. 72 proc.) apklaustųjų nurodė, kad tik „kaip kada“ jaučiasi įvertinti. Atsakymo variantai „ne“ ir „nežinau ir man nesvarbu“, buvo pasirinkti vienodo kiekio respondentų, t.y. 8 proc. Tik 12 proc. pareiškė, jog yra pastoviai įvertinami. Svarbu paminėti, kad visi 12 proc. apklaustųjų taip teigusių yra iš nuo 3 iki 6 ir nuo 1 iki 3 metų dirbančiųjų aibių, o jų vidutinis amžius yra ~32 metai.

Tai leidžia daryti išvadas apie vadovų pastangas padidinti darbuotojų lojalumą pasitelkiant emocinį jų motyvavimą. Problema yra tai, kad seniau dirbantys ir vyresnio amžiaus darbuotojai nėra paveikiami šių pastangų.

Šeštajame anketos klausime, panaudojant Likerto skalės principą (kai 0 balų atitinka jokios įtakos, o 10 – labai didelę įtaką), buvo aiškinamasi kaip darbuotojo lojalumą veikia jų darbo vertinimas (8 paveikslas). Kitaip tariant, ar darbo įvertinimas, didina jų lojalumą įmonei.

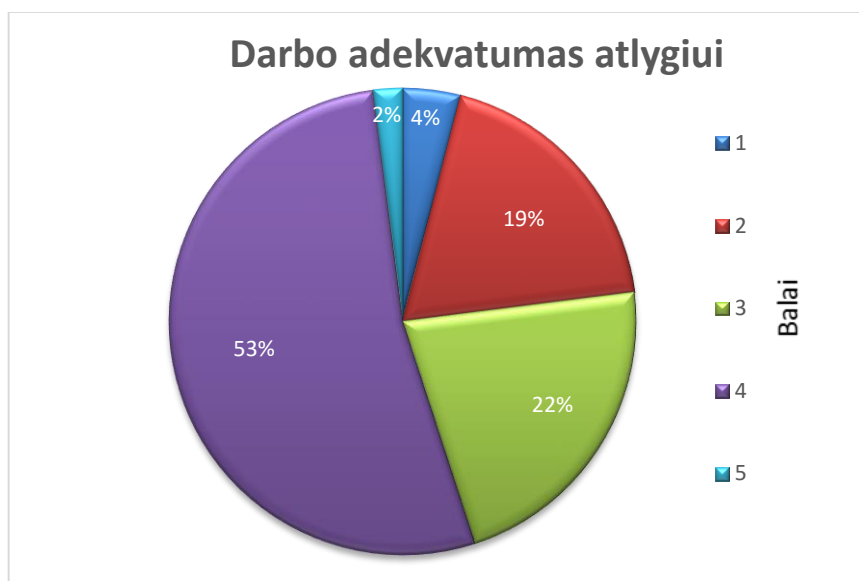


8 pav. Darbo vertinimo sąsaja su darbuotojo lojalumu

Apjungiant 7, 8, 9 ir 10 balų skyrusius respondentus, kurie išreiškė nuomonę dėl didelės arba juntamos įtakos gaunamam įvertinimui, kad tai daugiau negu trečdalis visos tiriamos aibės (34 proc.). Vadinasi, šios nemenkos darbuotojų dalies lojalumo skatinimas turi būti susietas su emocinio lojalumo vystymu, pasitelkiant darbuotojo pasiektų rezultatų, jų kūrybingumo, inovatyvumo ar inovacinių idėjų pateikimo įvertinimą. Tačiau didžiausia apklaustųjų darbuotojų dalis, t.y. 58 proc. (apjungti skyrę 4, 5 ir 6 balus darbuotojai) nemano, kad jų lojalumas siejasi su jų darbo įvertinimu. Taip pat, buvo pastebėta tendencija, kad būtent šios dalies respondentų atsakymai, nagrinėjant įmonės naudojamas motyvacines priemones, buvo ypač palankūs finansinio tipo priemonėms, kitaip tariant, šie darbuotojai, jaučiasi motyvuoti tik tuomet, kai tai atliekama materialiomis priemonėmis.

Gerai bent tai, kad nei vienas iš respondentų nepažymėjo nulio balų, kas reikštų, jog jų darbo įvertinimas lojalumui neturi jokios įtakos, tačiau 18 proc. apklaustųjų išreiškė nuomonę, kad darbo vertinimas menkai susijęs su jų lojalumu ir įsipareigojimu įmonei. Didžioji dalis šių darbuotojų buvo vyresni, negu 46 metai.

Septintuoju klausimu buvo teiraujama ar gaunamas atlygis už darbą yra adekvatus palyginus su darbo sunkumu/sudėtingumu/kompleksiškumu. Šiuo atveju, taip pat, buvo pasitelkta Likerto skalė, kuomet 1 – visiškai neadekvatus, o 5- lenkia lūkesčius. (9 paveikslas)



9 pav. Atlygio dydžio adekvatumas atliekamam darbui

53 proc. respondentų mano, kad atlygis yra adekvatus, 22 proc. skyrė 3 balus, kas reiškia, jog jie vis tiek mano, kad darbo sunkumas yra ganėtinai gerai atperkamas, o 2 proc. teigia, kad atlygis lenkia lūkesčius. Tiesa, šie 2 proc. yra iš 4 proc. darbuotojų, kurie įmonėje dirba mažiau negu metus, todėl tokia nuomonė, gali būti tik pirmojo įspūdžio pasekmė.

Tačiau beveik ketvirtadalis tiriamosios aibės darbuotojų (t.y. 23 proc.) nemano, kad atlygis yra adekvatus darbui. Daugiau negu pusė iš jų yra moterys, dirbančios nuo 1 iki 3 metų ir nuo 3 iki 6.

Aštuntajame anketos klausime respondentams buvo pateikiama lentelė su dešimčia pagrindinių įmonės naudojamų motyvacinių priemonių. Buvo prašoma įvertinti jų asmeninę svarbą balais, nuo 5 iki 1, kuomet 5 – labai svarbu, o 1 – nesvarbu.

Pirmoji motyvavimo priemonė buvo „Aukščiausio vadovo bendravimas su darbuotojais“. 4 balus šiam metodui skyrė net 58 proc. respondentų, o 5 balus, parodydami ypatingą motyvacinės priemonės svarbą, skyrė 20 proc. Galima daryti išvadą, kad daugiau, negu trims ketvirtadaliams darbuotojų, bendravimas su aukščiausio lygio vadovu yra puikus stimulus vystyti lojalumą, o kartu ir inovatyvumą, nes atliekant tyrimą, neretai buvo pareikšti respondentų komentarai, kad tam tikras idėjas jie norintys išsakyti būtent šiam vadovui, o ne tiesioginiams savo vadovams. Tai parodo vidinio įmonės klimato ydas.

Premijos ir priedai yra labai svarbūs 39 proc. ir svarbūs 36 proc. apklaustųjų. 15 proc. pažymi, kad tai yra vidutiniškai svarbi motyvavimo priemonė. Tačiau beveik visi šie 15 proc. respondentų yra iš bent

6 metus dirbančiųjų įmonėje grupės. Galima daryti išvadą, kad ilgiau įmonėje dirbančių darbuotojų finansinis motyvavimas jau yra praradęs prasmę, nes 10 proc. nurodžiusių mažą tokios motyvavimo priemonės svarbą yra dirbantys daugiau, negu dešimt metų įmonėje.

Nagrinėjant sprendimų priėmimo laisvės suteikimą, 41 proc. respondentų pasisakė už šio motyvo svarbą, o 17 proc., tai pateikė kaip labai svarbų motyvavimo būdą. Vadinasi, daugiau negu pusė apklaustųjų darbuotojų nori dirbti kuo savarankiškiau ir patys priiminėti sprendimus. Kaip jau buvo minėta anksčiau (nagrinėjant Paulauskaitės (2008), Gargo ir Rastogio (2006) pateikiamą medžiagą), ši motyvavimo priemonė gali būti labai žalinga įmonei, tačiau yra labai efektyvi norint padidinti dirbančiųjų lojalumą ir įmonės vidinės aplinkos kokybę, o tai leidžia sulaukti daug didesnio darbuotojų polinkio į inovatyvumą.

53 proc. darbuotojų mano, kad nuolaidos įmonės produkcijai ir paslaugoms yra labai svarbi motyvacinė priemonė. Kadangi nagrinėjama įmonė yra degalinių tinklas, nesuku suprasti, kodėl toks didelis šios motyvavimo priemonės populiarumas. Tačiau, tai kartu ir parodo, kad darbuotojai nėra tikrai lojalūs įmonei. Jie siekia asmeninės naudos gerokai pigiau įsigyjant kurą ir kitus auto reikmenis. Bandant gerinti įmonės darbuotojų lojalumą, o kartu ir inovatyvumą – šis metodas yra ganėtinai žalingas. Žinoma, jis puikiai motyvuoja darbuotojus, bet tik pasilikti su įmone, gauti asmeninę materialinę naudą ir stengtis, nebūti pašalintam iš darbo.

Tai patvirtina ir 29 proc. respondentų šiai priemonei skyrę 4 balus.

16 proc. visų apklaustųjų irgi yra linkę šią motyvavimo priemonę vertinti, kaip reikšmingą, nes skyrė 3 balus.

66 proc. respondentų (apjungus skyrusius 4 ir 5 balus) išreiškė savo poziciją dėl patogios, ergonomiškos darbo vietos svarbos. Žinoma, kad įmonė, palyginus mažai investuoja į šią sferą, nors kaip rodo tyrimas, darbuotojai priemonės reikšmingą įvertina. 11 proc. apklaustųjų darbo vietos ergonomika ir patogumas, neatrodo, kaip reikšmingi motyvai. Privalu pažymėti, kad 1 ir 2 balų įvertinimus skyrę respondentai priklausė mažiau nei metus ir nuo metų iki trejų, dirbantiems įmonėje grupei. Vadinasi, nauji darbuotojai dar nejaučia netinkamos darbo vietos keliamų problemų kokybiškai atlikti savo darbą.

23 proc. mano kad darbo vietos patogumas vidutiniškai svarbus. Taip pasisakė beveik visi darbuotojai, kurie dirba daugiau, negu dešimt metų įmonei.

Telefoninių ir kitų panašių išlaidų apmokėjimas, kaip motyvacinė priemonė, labai svarbus atrodo 56 proc., o svarbus – 37 proc. apklaustųjų. Vadinasi, 98 proc. visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų reikšminga priemone laiko finansinio tipo priemones. Kaip nesvarbia motyvavimo priemone, šio metodo neįvertino nei vienas respondentas, kas leidžia teigti, jog darbuotojai yra linkę į ekonominę lojalumą įmonei.

Aštuntuoju punktu buvo teirujamasi apie darbo įdomumą ir turiningumą, tačiau 1, 2 ir 3 balus (bendrai sudėjus) skyrė 77 proc. respondentų. Daugiau negu trys ketvirtadaliai įmonės darbuotojų nėra suinteresuoti, kad darbas būtų įdomus ir teiktų džiaugsmą. Svarbu paminėti, jog visi šie 77 proc. darbuotojų buvo išdirbę įmonėje bent tris metus. Darbuotojai, kurių stažas buvo trumpesnis skyrė 4 balų (15 proc.) ir 5 balų (8 proc.) įvertinimus.

Galima daryti išvadą, kad naujai dirbantys darbuotojai yra suinteresuoti rasti įmonėje darbo prasmingumą ir įdomumą, tačiau su laiku šis interesas išblėsta, o tai rodo per menką įmonės vadovės dėmesį šios motyvacinės priemonės puoselėjimui ir plėtojimui įmonės vidinėje kultūroje, lemiančioje inovatyvumą.

Darbo užmokestis iš esmės motyvuoja visą apklaustųjų aibę. Vieninteliai įvertinimai buvo 4 (29 proc.) ir 5 balai (71 proc.). Kaip rodo ir antrojo klausimo rezultatai, didelė dalis darbuotojų, kurie džiaugiasi, kad turi šį darbą, išreiškė ir pasitenkinimą gaunamu geru atlyginimu. Vadinasi, finansinio atlygio sistema įmonėje veikia gerai.

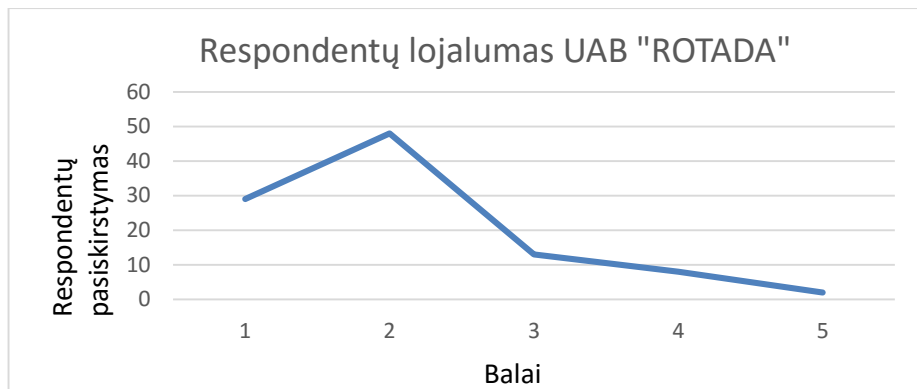
Net 45 proc. respondentų nurodė, kad teigiamo organizacijos klimato formavimas yra svarbi motyvavimo priemonė, o 20 proc. – kad labai svarbi. 26 proc. pritaria minėtoms grupėms skirdami 3 balus, kas reiškia, jog organizacijos klimatas jiems vidutiniškai svarbus.

Gerokai daugiau, negu pusė darbuotojų, mano, jog vidinio įmonės klimato tobulinimas ir gerinimas gali juos motyvuoti, vadinasi, kartu paversti juos ir lojaliais dėl asmeninės vidinės būsenos. Kitaip tariant, kai egzistuos psichologinis prisirišimas, tuomet darbuotojai bus suinteresuoti dalintis bendrais tikslais su organizacija, tai pavers juos lojaliais ir leis lengvai atsiskleisti turimoms idėjoms. Tai skatins įmonės inovatyvumą iš vidaus.

Papildomų apmokamų atostogų suteikimas būtų svarbus ir labai svarbus 81 proc. apklaustųjų (4 balus skyrė 40 proc, o 5 balus – 41 proc.). 12 proc. mano kad, tai vidutiniškai svarbu, o like 7 proc. (skyrusių 1 ir 2 balus) nesureikškina šios motyvacinės priemonės.

Vadinasi, šios motyvacinės priemonės taikymas įmonėje yra labai sėkmingas. Nepaisant to, kad darbuotojai gauna papildomą galimybę pailsėti, jie jaučiasi dalinai įvertinti už savo pastangas ir jaučia vadovybės rūpinimąsi. Iš visų nagrinėtų įmonėje taikomų motyvacinių priemonių ši yra visapusiškai efektyviausia, dėl teigiamo darbuotojų sutikimo, tiesioginio emocinio lojalumo vystymo ir ryšių tarp darbuotojų ir vadovybės puoselėjimo, o tai lydi į darbuotojų inovatyvumo padidėjimą.

Devintuoju anketos klausimu, buvo teirujamasi apie darbuotojų lojalumą įmonei (10 paveikslas). Buvo prašoma įvertinti balais nuo 1 iki 5, kiek darbuotojas jaučiasi lojalus darbovietai, kuomet 1 – visiškai nelojalus, o 5- labai lojalus.



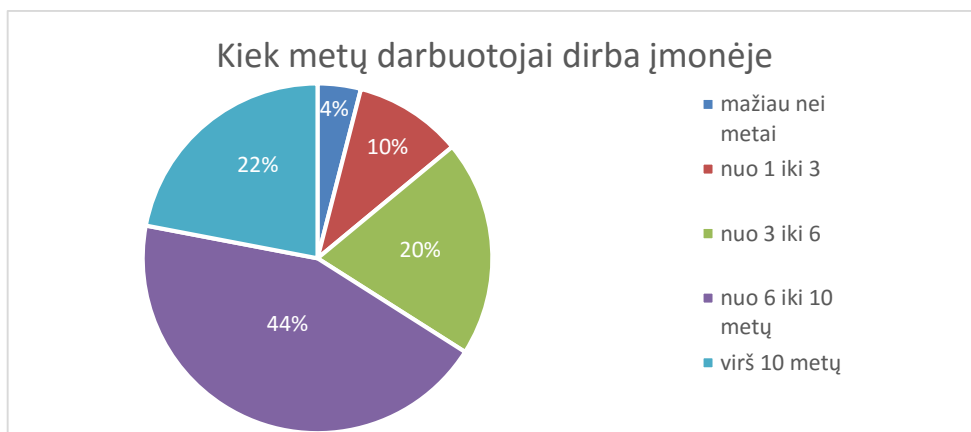
10 pav. Apklaustųjų lojalumas įmonei

Daugiausiai respondentai suteikė 1 balo (29 proc.) ir 2 balų (49 proc.) įvertinimus. 3 balus skyrė 13 proc., 4 – 8 proc., o 5 tik 2 proc. Vadinasi, vos dešimtadalis darbuotojų jaučia emocinį prieraišumą įmonei, kurioje dirba. Tik šie dešimt procentų gali būti tikrai lojalūs įmonei ir dirbti vardan jos sėkmės ir inovatyvumo. 3 balus skyrusi aibė, kuri sudaro 13 proc. iš bendrai apklausoje dalyvavusių darbuotojų, panaudojus papildomas, taikliai pasirinktas, motyvacinės priemonės, galėtų būti labiau lojalūs įmonei.

Visi 23 proc. iš darbuotojų, kurie skyrė 5, 4 ar 3 balus priklauso nuo 1 iki 6 metų įmonėje dirbančiųjų grupei ir visi buvo vyrai.

Šią situaciją paaiškina anksčiau iš tyrimo medžiagos analizavimo gauti duomenys: lojalūs ir prisirišę darbuotojai yra iš esmės tie, kurie patenkinti esama savo darbo vieta, atlyginimų ir finansinėmis/materialinėmis motyvavimo priemonėmis. Tačiau, teorinėje darbo dalyje nagrinėta mokslinė literatūra tvirtina, kad toks, iš esmės ekonominis darbuotojų lojalumas, yra galimai žalingas įmonės inovatyvumui, todėl, kad darbuotojai nesidalina bendrais tikslais su įmone, o tik yra lojalūs jai iš asmeninio pelno paskatų.

Dešimtuoju klausimu, buvo teiraujama apie dirbtą įmonėje laikotarpį (11 paveikslas).

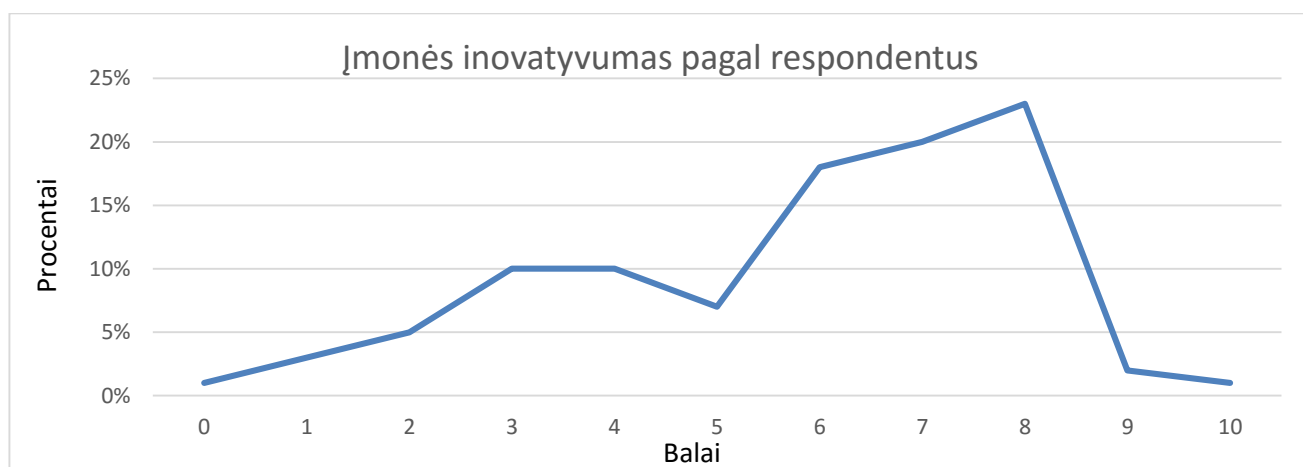


11 pav. Darbuotojų darbo stažas įmonėje

Daugiausiai darbuotojų įmonėje dirba nuo 6 iki 10 metų grupėje, t.y. 44 proc. Daugiau kaip dešimt metų UAB „ROTADA“ dirba 22 proc. respondentų. Nuo 3 iki 6 metų – 20 proc. Tik daugiau negu dešimtadalis (14 proc.) darbuotojų dirba iki 3 metų įmonėje.

Vadinasi, darbuotojų kaita yra ganėtinai maža. Tai yra teigiamas dalykas įmonės vidinio klimato formavimo klausimui spręsti todėl, kad pasitelkus bet kokią strategiją ir pritaikius mokymus susijusius su ja – informacija tarp darbuotojų išliks ilgam. Nebus reikalingi papildomi kursai, kad nauji darbuotojai susilygintų žiniomis su senaisiais.

Vienuoliktą klausimu buvo tiriama, kaip respondentai vertina įmonės inovatyvumą. (12 paveikslas)



12 pav. Apklaustosios aibės nuomonių pasiskirstymas dėl įmonės inovatyvumo

Didžiausias kiekis respondentų (23 proc.) skyrė 8 balus, 7 balus – skyrė 20 proc. Vadinasi, 43 proc. apklaustosios aibės mano, kad įmonė yra inovatyvi. Tik 3 proc. respondentų suteikė aukštesnius įvertinimus (9 balus – 2 proc., o 10 balų – 1 proc.), tai parodo, kad gerokai mažiau, negu dešimtadalis, darbuotojų įmonę laiko labai inovatyvia. Privalu paminėti, kad šie 3 proc. apklaustųjų buvo apytiksliai trisdešimtmečiai, kurie įmonėje dirba nuo 1 iki 3 metų.

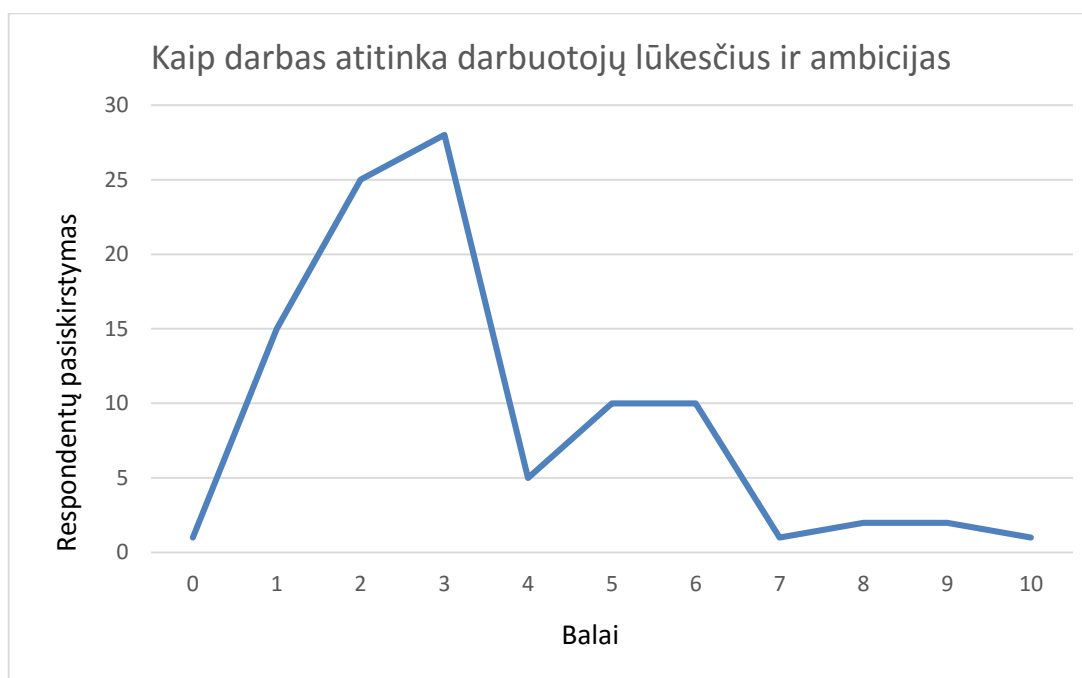
0, 1, 2, 3 balų įvertinimus skyrė 19 proc. darbuotojų galvojančių, kad įmonė beveik nėra inovatyvi. Tačiau daugiau kaip trečdalis darbuotojų (35 proc.) skyrė 4, 5, 6 balus, parodydami, kad įmonė galbūt yra inovatyvi, tačiau nerealizuojanti turimų išteklių ir potencialo inovacijų srityje.

Dvyliktą klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kaip darbas atitinka jų ambicijas ir lūkesčius. Pasitelktas Likerto skalės principas, kuomet 0 – visiškai neatitinka, 10 – puikiai atitinka. (13 paveikslas)

6, 5 ir 4 balų įvertinimus pasirinko 25 proc. respondentų, kas rodo, jog ketvirtadalis įmonės darbuotojų ne visada jaučiasi gaunantys iš darbo tai ko tikėjosi, jų lūkesčiai neretai prasilenkia su realybe. 69 proc. darbuotojų pasirinko 0, 1, 2, 3 balų įvertinimus, kas rodo, jog jų lūkesčių patenkinimo

rodiklis yra labai žemas. Galime teigi kad, tai parodo per mažą įmonės vadovybės dėmesio skyrimą motyvavimo priemonėms susijusiomis su kompetencijų kėlimu, naujų žinių įgavimu, darbuotojų akiračio plėtimu. Tai yra tiesiogiai susiję su įmonės inovatyvumu.

Jeigu apjungiamė 7, 8, 9 ir 10 balų įvertinimus, gauname 6 proc. iš bendros tirtos aibės. Tik mažiau kaip dešimtadalis darbuotojų jaučiasi patenkinantys savo lūkesčiu ir ambicijas darbo vietoje. Kyla klausimas, kodėl esant tokiai situacijai darbuotojai nepalieka įmonės? Tačiau atsakymas slypi anksčiau nagrinėtoje tyrimo medžiagoje – darbuotojai yra patenkinti gaunamais atlyginimais ir finansinėmis motyvavimo priemonėmis. Vadinas, poreikis ar noras gauti didelį atlyginimą nugalė prieš poreikį patenkinti savo ambicijas. Situacija yra labai nepalanki inovatyvumo atžvilgiu.

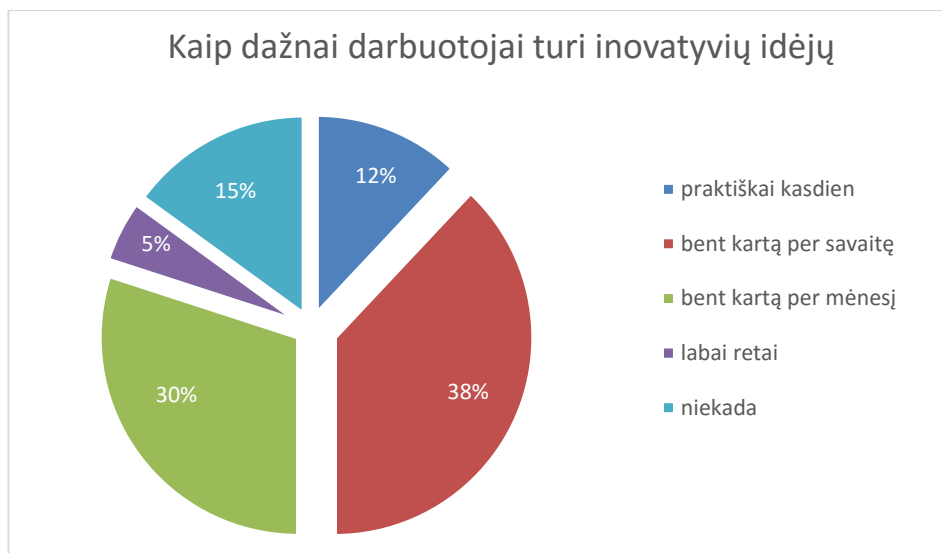


13 pav. Darbuotojų lūkesčių ir ambicijų patenkinimas darbe

Šio klausimo rezultatų analizė leidžia teigti, kad esant tokiai situacijai, įmonė privalo imtis veiksmų susijusių su darbuotojų ambicijų patenkinimu.

Tryliktu anketos klausimu buvo teiraujama, kaip dažnai darbuotojai jaučia turintys inovatyvią idėją, kuria norėtų pasidalinti su vadovais. (14 paveikslas)

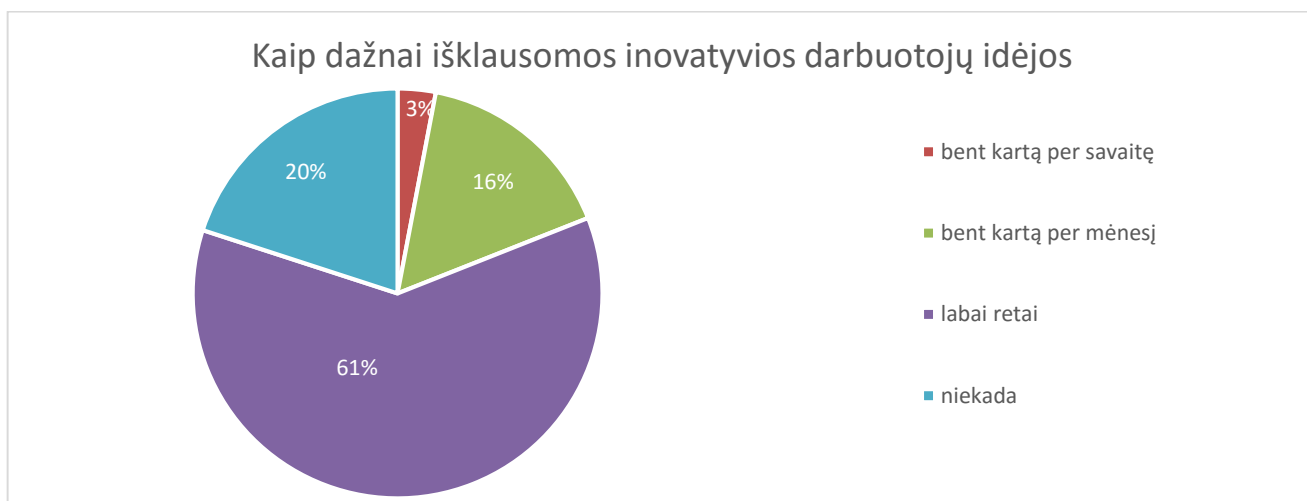
Kad inovatyvią idėją turi bent kartą per savaitę – teigia 38 proc. respondentų. Bent kartą per mėnesį – 30 proc., o praktiškai kasdien – 12 proc. Bendrai, 80 proc. darbuotojų turi idėjų galinčių pasitarnauti įmonės inovatyvumui ganėtinai dažnai. Žinoma, 15 proc. teigia niekada tokių idėjų neturintys, tačiau problema gali slypėti tame, jog šie darbuotojai net nesistengia generuoti naujas mintis. Jie monotoniškai atlieka savo darbą, kuris jiems pelningas ir stengiasi kuo mažiau užsiimti papildoma veikla.



14 pav. Darbuotojų galimybės teikti inovatyvias idėjas pasiskirstymas

Tik skiriant papildomą dėmesį motyvacinių priemonių pasirinkimui ir jų taikymui, bus galima užtikrinti, kad darbuotojai kurie generavo unikalias idėjas, tai darys dar dažniau, o tie, kurie to nedarė – pradės. Nesvarbu ar tai bus pačių iniciatyva, ar suveikęs „bandos“ jausmas, ar naujų emocinį lojalumą paskatinusių priemonių įtaka.

Keturioliktu anketos klausimu, buvo teiraujama, kaip dažnai darbuotojų turimos inovatyvios idėjos būna išklaustos, įvertintos jų vadovų. (15 paveikslas)



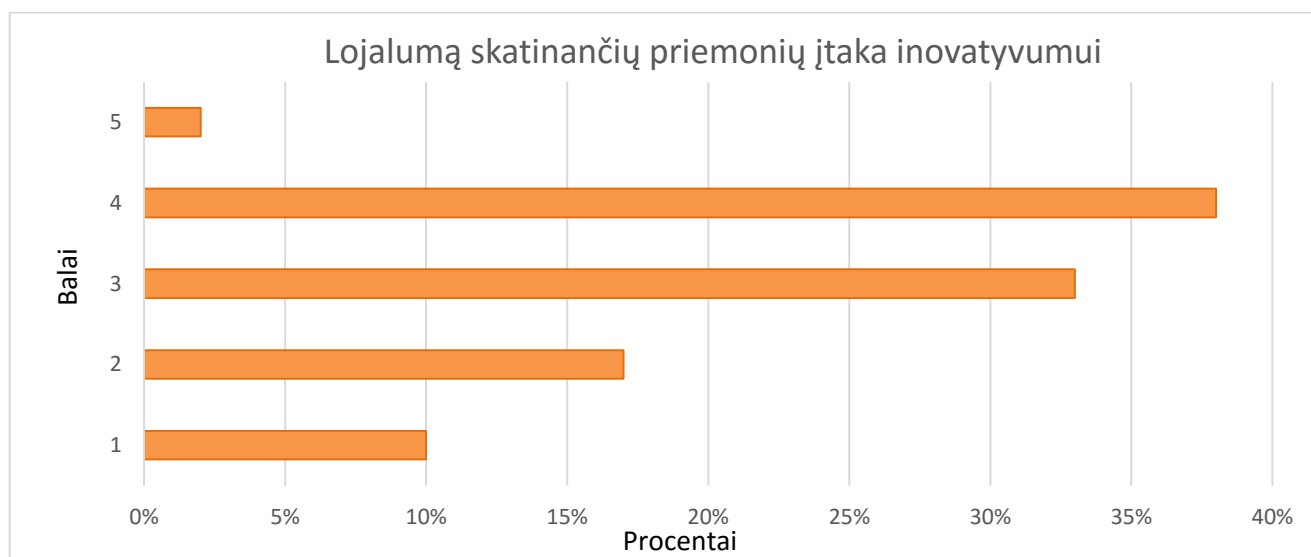
15 pav. Darbuotojų inovatyvių idėjų išklausimas

Net 20 proc. respondentų teigia, kad jų idėjos niekada nebūna išklaustos, o 61 proc., kad išklausomos ir įvertinamos labai retai. 16 proc. teigia išklausymo sulaukiantys tik kartą per mėnesį.

Šie rezultatai parodo, kad neretai problema ne darbuotojų vangumas pasitelkti naujas idėjas, bet vadovų nesugebėjimas jas išklaudyti ir apsvarsčius pritaikyti įmonės inovatyvumo rodiklių pagerinimui.

Kaip parodė tyrimo rezultatai (žr. 15 pav.), neatsirado nei vienas darbuotojas, kuris būtų teigiąs, jog yra išklausomas kasdien, o tai turėtų būti kiekvienos inovatyvia siekiančios būti įmonės tikslas.

Penkioliktu anketos klausimu buvo tiriama darbuotojų nuomonė apie lojalumą skatinančių priemonių įtaką darbuotojų inovatyvumui. (16 paveikslas)



16 pav. Lojalumą skatinančių priemonių įvertinimas pagal jų įtaką darbuotojų inovatyvumui

4 ir 3 balų įvertinimus skyrė 71 proc. respondentų, todėl galima teigti, kad įmonės naudojamos lojalumą skatinančios priemonės yra veiksmingos norint įtakoti darbuotojų lojalumą. Tačiau, iš anksčiau nagrinėtos tyrimo medžiagos paaiškėjo, kad darbuotojai lojalumo sąvoką supranta klaidingai ir jie pasižymi tik ekonominiu lojalumu įmonei. Nors ši jų lojalumo rūšis yra labai išsivysčiusi, tačiau ji neturi teigiamos įtakos įmonės inovatyvumo gerėjimui.

10 proc. respondentų teigia, kad lojalumui gerinti skirtos priemonės neturi jokios įtakos įmonės inovatyvumui, o 17 proc. – mano, kad įtaka yra minimali. Reikėtų pažymėti, kad ši dalis respondentų buvo pasirinkę tinkamus lojalumo apibrėžimus trečiajame anketos klausime. Vadinasi, šie respondentai jau šiandien gali būti lojalūs ir, svarbiausia, inovatyvūs savo įmonės darbuotojai.

Šešioliuku anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti kaip pateiktos lojalumą skatinančios priemonės gali įtakoti jų inovatyvumą. Pasitelktas Likerto skalės principas, kuomet 1 – nepaveiks, o 5 – labiausiai paveiks).

Darbuotojų idėjų, pasiūlymų ir pasiekimų sistemingas išklausymas, kaip faktorius, galinti paveikti inovatyvumą 5 balais buvo įvertintas 53 proc. respondentų, o 4 – 25 proc. Vadinasi, įmonės darbuotojai mato prasmę idėjų išklausyme, kuris padėtų inovatyvią informaciją perteikti įmonės vadovams. Tuomet

naujai gauti pasiūlymai būtų apsvarstomi ir įgyvendinami. Svarbu, kad šis procesas būtų reikšminga organizacinės kultūros dalis.

Papildomus mokymus, kursus ir seminarus, kaip priemones padėsiančias padidinti inovatyvumą 20 proc. respondentų laiko nereikšmingais, o 8 proc. – minimaliai reikšmingais. Esant tokiai situacijai, įmonė susiduria su problema, kuomet darbuotojai nemato prasmės papildomų, naujų žinių gavime. Neturint naujų žinių, kurios atkeliauja iš mokslo ir technologinio/techninio sektoriaus, darbuotojai negali būti pakankamai susipažinę su naujausiomis rinkos technologijomis. Vadinasi, darbuotojai, o kartu ir pati įmonė, negali būti inovatyvūs.

Tačiau 32 proc. respondentų šiai priemonei paskyrė 4 balus, o 21 proc. – 5. Tai parodo, kad 53 proc. tiriamosios aibės mato prasmingumą naujose žiniuose, kurios ne tik padidintų jų kompetencijas, tačiau leistų susipažinti su rinkos ir mokslo naujovėmis, kartu suteiktų galimybę generuoti naujas idėjas. Kartu tokie atsakymo rezultatai parodo, kad įmonės darbuotojai nusiteikę tobulėti patys, o tai padės tobulėti įmonei inovacijų srityje. Kiekvienas lojalus ir žingeidus darbuotojas yra reikalingas inovatyviai įmonei.

Organizacinės kultūros tobulinimas reikšmingu yra laikomas 51 proc. respondentų, o labai reikšmingu – 17 proc. Vadinasi, 68 proc. apklaustų įmonės darbuotojų mato išvystytos organizacinės kultūros plusus, kurie tiesiogiai paveiktų įmonės inovatyvumo rodiklius. Kaip buvo išsiaiškinta nagrinėjant mokslinę literatūrą, puiki darbo atmosfera yra reikalinga drąsiam ir užtikrintam idėjų perteikimui ir sukūrimui. Kuomet visi įmonės padaliniai, o kartu ir darbuotojai, tarpusavyje nejaučia įtampos, nereikalingos konkurencijos ar kitų žalingų psichologinių veiksnių – jie gali optimaliai bendradarbiauti ir siekti bendrų su įmone tikslų.

52 proc. respondentų mano, kad jų inovatyvumas stipriai gali būti paveikiamas, panaudojant tinkamas jų asmeninį inovatyvumą motyvuojančias priemones. Jiems pritaria 19 proc., skyrusių 5 balus, o tai reiškia, kad beveik penktadalis apklaustųjų asmeninį inovatyvumą motyvuojančias priemones laiko labiausiai jų inovatyvumą įtakančiu aspektu. Darome išvadą, kad didžioji dalis apklaustųjų būtų inovatyviais darbuotojais, jeigu tik jų asmeninis inovatyvumas taptų įmonės inovatyvumo pagrindu.

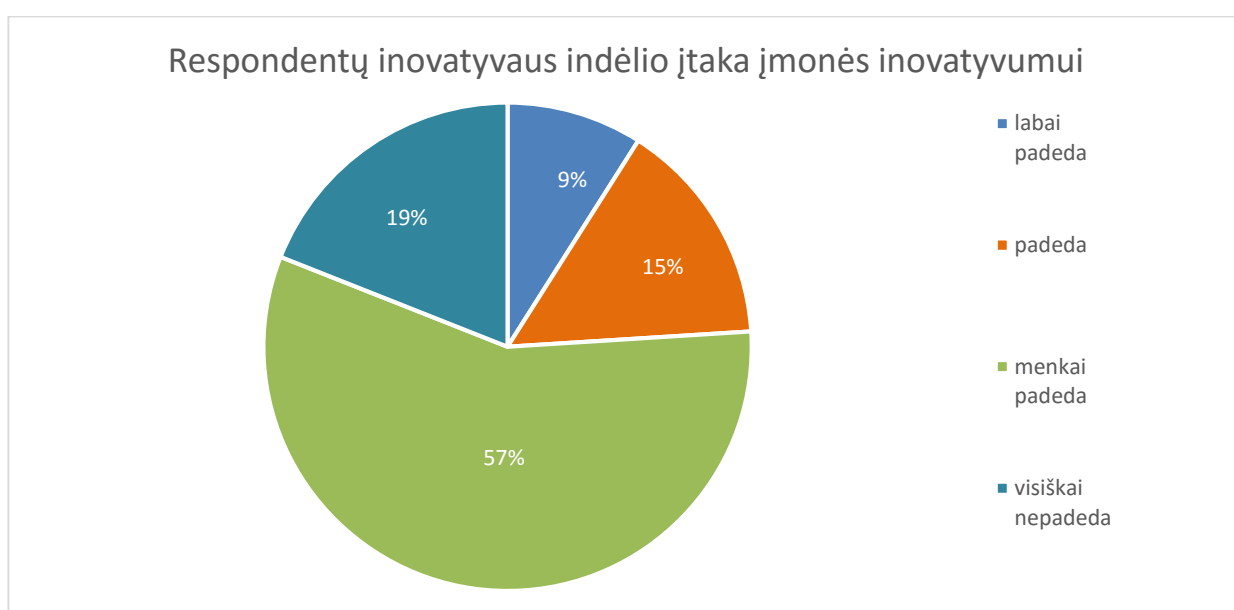
25 proc. pažymi, kad ši priemonė, tik vidutiniškai įtakotų jų inovatyvumą. Vadinasi, šiai daliai darbuotojų kitos priemonės, mažiau nukreiptos į jų asmeniškumą, būtų priimtinesnės. Šie darbuotojai greičiausiai linkę į komandinį inovatyvumą, kuomet vieno darbuotojo pateikta nauja idėja yra papildoma kitų.

Net 60 proc. respondentų skyrė 4 balus, todėl inovatyvumo pastebėjimas turi stipriai paveikti juos, kaip inovatyvius darbuotojus, skatinant pasitikėjimą savimi, savo galimybėmis ir pasitikėjimą išklausančiu vadovu. Pasitelkus emocinio lojalumo skatinimo priemones, gerinant įmonės organizacinę kultūrą ir vystant vidinę komunikaciją, galima pasiekti puikius rezultatus darbuotojų inovatyvumo srityje.

Pastovus įmonės konkurencingumo parodymas darbuotojams vos 12 proc. respondentų buvo įvertintas 5 balais, o tik 10 proc. – 4. Galima teigti, kad darbuotojai nemato prasmės gauti informaciją apie savo įmonės pasiekimus. Iš to galime daryti išvadą, kad darbuotojams nėra svarbu, kad jų įmonė būtų inovatyvi ir jie nemano, kad, žinodami jos pasiekimus, patys bus suinteresuoti gerinti inovatyvumo rodiklius.

Apibendrinant šešiolikto klausimo rezultatus paaiškėja, kad darbuotojus būti inovatyviais labiausiai skatintų jų idėjų išklausymas, asmeninio inovatyvumo puoselėjimas, organizacinės kultūros tobulinimas ir jų inovatyvių idėjų įvertinimas vadovų lygmenyje.

Septynioliktą anketos klausimą aiškinamasi, ar respondentai savo inovatyvumą, mato kaip prasmingą indėlį įmonės inovatyvumui. (17 paveikslas)



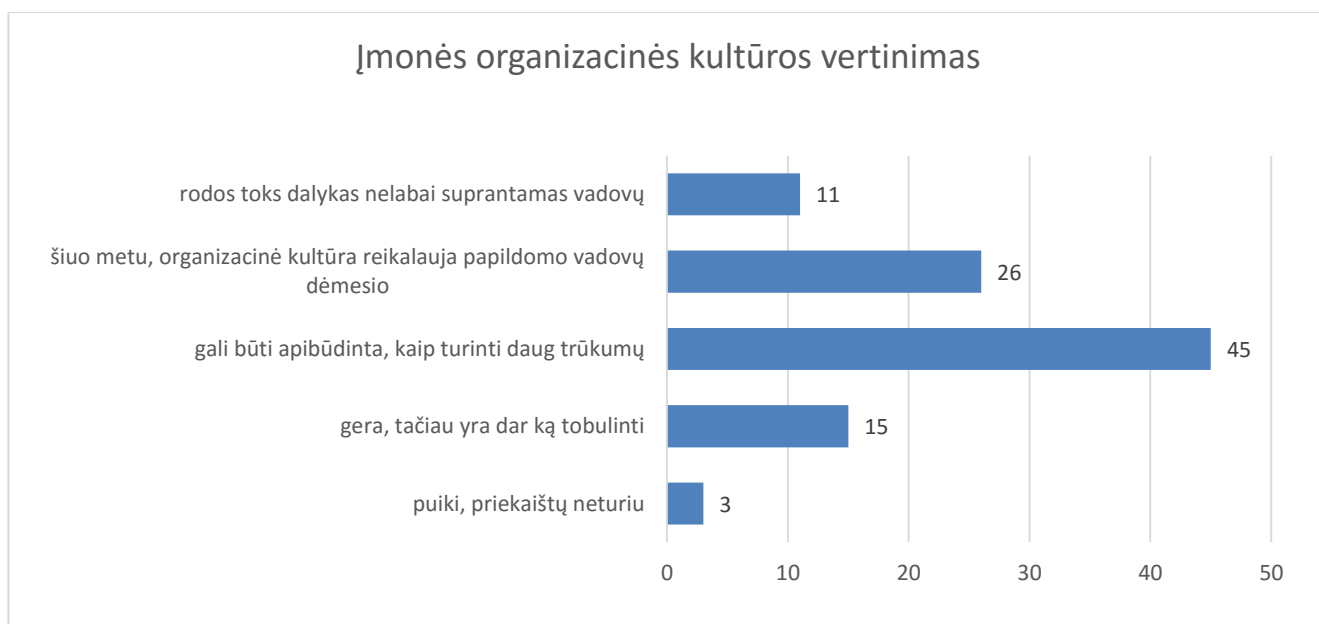
17 pav. Darbuotojų inovatyvumo įtaka įmonės inovatyvumui

Net 57 proc. apklaustųjų mano, kad jų inovacinis indėlis menkai padeda įmonei tapti inovatyvesne. Tai nesunku paaiškinti, žinant, kad vadovai yra nelinkę arba retai linkę išklausyti savo darbuotojus, turinčius inovacinių idėjų, kurios būtų naudingos įmonei ir jos veiklai.

9 proc. respondentų nurodė, kad jų asmeninis indėlis į įmonės inovatyvumą yra labai juntamas. Visi jie buvo įmonėje dirbantys nuo 1 iki 3 metų ir jaunesni, negu 37-ių. Vadinasi, trumpesnę laiką įmonėje dirbę ir jaunesni, negu darbuotojų amžiaus vidurkis, respondentai yra geriau susipažinę su inovacijomis, jų naudingumu, diegimo specifika ir kokią įtaką jos gali padaryti įmonės veiklai, nukreiptai į konkurencingą rinką.

Aštuonioliktas anketos klausimas buvo skirtas išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie įmonės organizacinę kultūrą. (18 paveikslas)

Tik 3 proc. iš visos tiriamos aibės apibūdino organizacinę kultūrą nagrinėjamoje įmonėje, kaip nepriekaištingą. 15 proc., kaip gerą, tačiau reikalaujančią tobulinimo, o 45 proc. – kaip turinčią daugybę trūkumų.



18 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonės organizacinę kultūrą

Kadangi didžiausia respondentų dalis nurodė, kad organizacinė kultūra nagrinėjamoje įmonėje yra su daugybe trūkumų, o kaip gerą ir puikią ją apibūdina mažiau, negu penktadalis darbuotojų, galima teigti, kad situacija yra bloga.

Vadovybės pastangų vystyti organizacinę kultūrą stoka nulemia, kad darbuotojai nenori bendrauti su savo tiesioginiais vadovais, egzistuoja psichologiniai barjerai, neleidžiantys dalintis idėjomis, komandinis darbas yra labai sudėtingas ir neefektyvus. Norint pakeisti situaciją, privalu gerinti įmonės vidinę organizacinę kultūrą, pasitelkiant darbuotojus motyvuojančias priemones, kurios paveiktų jų psichologinę būseną ir formuotų santykius su vadovais.

Dvidešimtas anketos klausimas buvo pasitelktas norint nustatyti tiriamosios aibės amžiaus vidurkį ir suteikti tyrimo duomenims papildomo informatyvumo.

Nustatytas vidurkis yra 41,72 metų, taigi suapvalinus – 42 metai. Vyrų amžiaus vidurkis yra 42,5 metų, o moterų – 40,8.

Įmonėje dirba truputį daugiau ir šiek tiek vyresnių vyrų, lyginant su moterų amžiumi. Tai rodo, kad labiausiai tinkančios motyvacinės priemonės, kurios būtų naudingos ir darbuotojui lojalumui, ir jų inovatyvumui, gali būti susisietos su didesniu vyrų prisirišimu prie šios darbovietės. Tyrimo metu paaiškėjo, kad būtent vyrai labiau vertina materialias motyvacines priemones, negu moterys. Vadinasi, įmonei privalu stiprinti ne materialinių motyvacinių priemonių panaudojimą kasdienėje veikloje tam,

kad būtų, pirmiausia, parodytas tokių priemonių efektyvumas patiems darbuotojams. Reikalinga, kad darbuotojai pamatytų, jog naudą gali suteikti ne vien finansinės paskatos.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad:

- darbuotojų pasitenkinimas darbu yra abejotinas;
- juos džiugina ir darbovietėje išlaiko tik gera alga ir finansinio pobūdžio motyvacinės priemonės;
- darbuotojai netinkamai suvokia lojalumo prasmę;
- nėra labai gerų santykių su vadovais;
- jaučiasi retai įvertinti už savo atliekamą darbą;
- galvoja, kad jų įvertinimas teturi vidutinišką įtaką jų lojalumui;
- darbuotojai atlygį už darbo sunkumą laiko adekvačiu;
- iš įmonėje naudojamų darbuotojų lojalumą skatinančių priemonių, labiausiai darbuotojams imponuoja susijusios su finansais, antroje vietoje – susiję su pripažinimu ir sprendimų priėmimu, trečioje – su ergonomiška, patogia darbo vieta;
- daugiausia darbuotojų nejaučia lojaliais įmonei;
- darbuotojai įmonę laiko inovatyvia;
- didžioji darbuotojų dalis dirba įmonei daugiau kaip 6 metus;
- darbas menkai patenkina dirbančiųjų ambicijas ir lūkesčius;
- inovatyvias idėjas darbuotojai pateikti gali dažnai, tačiau vadovai retai jas išklauso;
- įmonės organizacinė kultūra pasižymi dideliu kiekiu trūkumų.

Tyrimo rezultatai patvirtina teorinėje dalyje nagrinėtus teiginius dėl emocinio darbuotojų lojalumo būtinybės įmonės inovatyvumo egzistavimui (Šavareikienė ir Daugirdas (2009)), dėl materialinių skatinimo priemonių žalingo efekto, kuomet sukuriamas ekonominis darbuotojo lojalumas įmonei (Raijus (2004), Zakarevičius (2003)), dėl organizacinės kultūros įtakos darbuotojams, o kartu ir įmonės inovatyvumui (Česnyienė (2002), Gargis ir Rastogis (2006)).

Vadinasi, esama situacija nėra palanki įmonės inovatyvumo vystymui. Darbuotojai nėra lojalūs įmonei emociškai, dėl nepalankios vidinės kultūros jie nėra išklusomi, ko pasekoje jų idėjos lieka nepanaudotos. Menkas pasitenkinimas darbu, dėl neišsipildžusių lūkesčių ir nepatenkintų ambicijų, strategiškai blogai taikomos motyvacinės priemonės, nulėmė, kad darbuotojai nėra prisirišę prie įmonės.

4.2 Kokybinio tyrimo rezultatai ir diskusija

Atlikus interviu su įmonės direktoriumi (pirmas informantas) ir direktoriaus pavaduotoju (antras informantas), buvo gauti informantų atsakymai į pateiktus klausimus, kurie suteikė informaciją apie lojalumo skatinimo priemonių taikymo praktiką, jos privalumus, trūkumus ir įmonės inovatyvumą. Taip pat papildė kiekybinio tyrimo gautus duomenis. (10 lentelė)

10 lentelė. Tyrime dalyvavusių informantų požiūriai (sudaryta autoriaus remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorijos	Informantas	Informantų požiūriai
Lojalumas	Pirmas informantas	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės darbuotojai gali būti apibūdinti, kaip lojalūs. • Lojalūs, bendrais tikslais su vadovybe besidalinantys darbuotojai stipriai prisideda prie mūsų įmonės inovatyvumo. • Pastaruoju metu atsižvelgėme ir į darbo vietų tobulinimą, jų ergonomiškumui padidinti. • Lojalumą skatinančios priemonės yra pasirenkamos pagal jų įgyvendinimo sudėtingumą, nešamą abipusę naudą ir darbuotojų nuomonę/pasitenkinimą.
	Antras informantas	<ul style="list-style-type: none"> • Dalis darbuotojų tikrai lojalūs, kiti dirba vien dėl palankių sąlygų. • Tikrai lojalūs darbuotojai dalinasi bendru tikslu su vadovybe, kad įmonė būtų inovatyvi ir lenktų konkurentus. • Išklaušymas, organizacinės aplinkos tobulinimas, premijos už pasitvirtinusią inovatyvią idėją, sprendimų priėmimo laisvė, darbo vietų ergonomikos gerinimas. • Lojalumą skatinančias priemones pasirenkame, remdamiesi jų numatomu arba iširtu efektyvumu, lyginant su reikalaujamais ištekliais.
Inovatyvumas	Pirmas informantas	<ul style="list-style-type: none"> • Lojalumo skatinimo priemonės įmonės inovatyvumą veikia tiesiogiai. Darbuotojo, kuris suinteresuotas dalintis savo idėja su mumis indėlis į įmonės inovatyvumą yra neįkainojamas. • Lyginant su kitais panašaus masto degalinių tinklais, „ROTADA“ yra tikrai inovatyvi. • Labai nedidelė procentinė dalis mūsų darbuotojų galėtų būti pavadinti inovatyviais. • Lojalumo skatinimo priemonių pakeitimai prisidės prie įmonės inovatyvumo padidėjimo.
	Antras informantas	<ul style="list-style-type: none"> • Priemonės skatina darbuotojus būti lojaliais, o lojalumas įtakoja darbuotojų inovatyvumą. Sąryšis yra tiesioginis. Kai darbuotojas yra lojalus – jis dalinasi bendrais tikslais su įmone. • Tam tikrose sferose įmonė lenkia konkurentus, kitose – pralaimi. • Dauguma jaunų ir neseniai dirbančių įmonėje darbuotojų, tikrai labai inovatyvūs. Senieji darbuotojai inovatyvumu nepasižymi. • Jeigu priemonės būtų labiau orientuotos į darbuotojų emocijas, t.y. vystomas emocinis, o ne ekonominis jų lojalumas.
Darbuotojų lojalumo įtaka įmonės inovatyvumui	Pirmas informantas	Pakeitus lojalumo skatinimo priemones ir panaudojant daugiau nukreiptų į emocinį darbuotojų lojalumą, įmonės savo inovatyvumu aplenks konkurentus.
	Antras informantas	Darbuotojų lojalumas yra būtinas veiksnys, kad įmonė būtų inovatyvi. Naujų idėjų suteikimas, padės aplenkti konkurentus, sustiprinti pasiūlą, o kartu padidins pardavimus.

Kadangi tarp įmonės darbuotojų vyrauja ekonominis lojalumas, vadinasi reikėtų stiprinti emocinio lojalumo naudos suvokimą tarp darbuotojų, kaip ir didinti emocinių darbuotojų lojalumą skatinančių priemonių kiekį. Taip pat, svarbu, kad priemonės būtų atrinktos atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.

Darbuotojų lojalumo skatinimas yra vienas iš pagrindinių metodų inovacijomis aplenkti konkurentus. Jau žinoma, kad labiausiai įmonės atveju naudingiausios emocinį lojalumą skatinančios priemonės, tačiau aktualu išsiaiškinti, kokios iš jų bus pačios tinkamiausios ir rezultatyviausios.

Taip pat, darbuotojų lojalumo įtaka įmonės inovatyvumui niekada negali būti palikta tarp antraplanių veiksmų įmonės strategijoje, jeigu įmonė siekia būti inovatyvia.

Atlikus tyrimą pasitvirtino Withejaus ir Cooperio (1989) teiginys, kad lojalumas yra suvokiamas kaip veiksmų visuma, skatinanti darbuotoją nepasitraukti iš organizacijos. Taip pat, pasitvirtino mokslinėje medžiagoje (Bloemeris (2006), Kinderis (2009), Klupšas (2009)) randamas teiginys, kad tikras lojalumas negali būti sukurtas su finansinėmis/materialinėmis paskatomis. Tik emocinis lojalumas suteikia efektyvų rezultatą įmonei, kuomet darbuotojas dalindamasis savo idėjomis ir būdamas inovatyvus, tokia pačia linkme paveikia ir įmonę.

Šiuo metu įmonėje pradėtas skirti dėmesys darbo vietų tobulinimui, ergonomikos gerinimui, darbo turiningumo padidinimui ir papildomos sprendimų laisvės suteikimui. Vadinasi, naudojami Gargio ir Rastogio (2006), Paulauskaitės (2008) siūlomi lojalumo skatinimo metodai. Įmonės vadovas suvokia, kad lojalumą skatinančios priemonės, kurios padidina darbo patogumą, užtikrina komfortišką ofiso aplinką gali prisidėti prie inovatyvių idėjų generavimo tarp darbuotojų, o tai leis tokias idėjas taikyti didinant įmonės inovatyvumą. Kaip inovacinis pranašumas yra laikomos elektroninės atsiskaitymo sistemos ir inovatyvių (išskirtinių) produktų pasiūla degalinėse.

Taigi, dabar platesne perspektyva matome įmonės taikomų darbuotojų lojalumą skatinančių priemonių įtaką jos inovatyvumui. Esant tinkamai atrinktomis ir panaudotoms skatinimo priemonėms, darbuotojai noriai ir entuziastingai atliks savo darbą, papildomai generuos idėjas tam, kad jų įmonė būtų kuo labiau pažangesnė ir pelningesnė. Jeigu idėjas išklausys vadovai, jos bus apsvaistytos – galimas įmonės inovatyvumo išaugimas. Vadinasi, strategiškai panaudotos lojalumą skatinančios priemonės tiesiogiai didina įmonės inovatyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės, kurios taiko tokias pačias darbuotojų lojalumą skatinančias priemones ir susiduria su panašiomis arba tapačiomis problemomis tam, kad jų inovatyvumas išaugtų, turėtų taikyti tokius sprendimus:

1. Panaudoti kuo daugiau emocinį lojalumą skatinančių priemonių, kaip: bendras švenčių šventimas, sveikinimai gimtadienio proga, metų/ketvirčio/mėnesio darbuotojo apdovanojimo įsteigimas, galimybės visada tiesiogiai kreiptis į aukščiausią vadovą įgyvendinimas, dažnas, viešas darbuotojų pasiekimų įvertinimas;
2. Tikrojo lojalumo sąvokos diegimas kasdienėje organizacinėje kultūroje ir jos sąryšio su įmonės inovatyvumu parodymas;
3. Papildomų mokymų, kursų, seminarų darbuotojams pasitelkimas, kuris padėtų didinti darbuotojų kompetencijų bagažą tam, kad jų lūkesčiai ir ambicijos būtų patenkintos;
4. Vykdyti kasdienes padalinio/filialo susirinkimus, kuomet darbuotojai galėtų reikšti savo idėjas ir jos sistemingai būtų analizuojamos vadovų. Puoselėjama įmonės organizacinė aplinka.

Interviu rezultatai parodo, kad įmonės vadovai žino apie egzistuojančias problemas ir pradeda taikyti sprendimus gerinančius situaciją. Tačiau paaiškėjo, jog vadovai nežino apie abejotiną darbuotojų pasitenkinimą darbu, apie netinkamą lojalumo sąvokos suvokimą, gaunamo įvertinimo nesureikšminimą.

Abiem atvejais buvo gautas atsakymas, kad įmonės organizacinė kultūra tobulintina, atlygis už darbą adekvatus, įmonė laikoma inovatyvia. Labiausiai darbuotojų vertinamos iš lojalumą skatinančių priemonių yra finansinės.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus problemos analizę buvo nustatyta, kad net ir įmonės, aktyviai diegiančios inovacijas savo veikloje, nėra Lietuvos inovacijų centro pripažintos inovatyviomis. Kadangi inovatyvi įmonė yra ta, kuri rinkai sugeba pasiūlyti naujus, unikalius produktus/paslaugas, niekada nesustoja savo organizacinės kultūros tobulinimo, naujų technologijų diegimo srityse ir yra visada pasiryžus išklaudyti darbuotojo idėjas. Norinčiai atitikti inovatyvioms įmonėms keliamus kriterijus, reikalinga lojali ir entuziastingai inovacijoms nusiteikusi darbuotojų komanda. Taip pat, didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos krypties atstovės, vykdančios inovacinę veiklą, dar nei karto nėra pripažintos, Lietuvos inovacijų centro, inovatyviomis įmonėmis. Todėl reikalinga iširti, kaip didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos krypties įmonių inovatyvumą veikia darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės.
2. Lojalumą galima apibrėžti kaip emocinį darbuotojo prisirišimą prie įmonės, bendrų tikslų turėjimą, atsidavimą savo atliekamam darbui, visišką norą teikti savo geriausias idėjas, troškimą pasiekti geriausią rezultatą. Motyvaciją galima apibrėžti, kaip darbuotojo norą atlikti veiksmus, už kurių atlikimą jis gaus atitinkamą ir jį tenkinantį atlygį. Motyvuotas darbuotojas yra suinteresuotas gauti atlygį ir tuo jo noras dirbti, gerai atlikti užduotį – baigiasi, o lojalus darbuotojas – niekada nepraranda noro atlikti savo darbą, vertina visas jam suteikiamas skatinimo priemones, nesustoja ieškojęs naujų idėjų, sprendimų, visada teikia pasiūlymus. Norinti motyvuoti darbuotoją užtenka pasitelkti finansinio pobūdžio skatinimo priemones, tačiau, kad darbuotojas būtų lojalus – reikalingos emocinės skatinimo priemonės.
3. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimus paaiškėjo, kad darbuotojų lojalumas ir inovatyvumas turi tiesioginį sąryšį. Inovatyviais gali būti tik lojalūs darbuotojai, kurie drąsiai išreiškia savo idėjas įmonės vadovybei arba vadovams, nes turi bendrus tikslus su įmone, siekia savo įmonės maksimalių rezultatų. Įmonėms, daugiausiai naudojančioms materialines darbuotojų skatinimo priemones, darbuotojų motyvacija padidėja, o lojalumas sumažėja. Vadinasi, per gausus materialinių skatinimo priemonių ir per mažas emocinių skatinimo priemonių panaudojimas, gali sumažinti galimą įmonės inovatyvumą.
4. Atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojų lojalumas tiesiogiai įtakoja įmonės inovatyvumą. Taip yra todėl, nes tik tikrai lojalūs ir bendrus tikslus su įmone turintys darbuotojai, noriai dalinasi savo idėjomis su vadovais. Tai lemia, kad idėjos būna apsvarstytos, pritaikytos ir prisideda prie įmonės inovatyvumo. Kiekviena įmonė, kuri nori būti inovatyvi, privalo pasitelkti vidinės aplinkos tyrimus tam, kad būtų nustatyti darbuotojams aktualūs jų lojalumą padidinantis

motyvaciniai metodai. Anketinis tyrimas parodė, o interviu papildė duomenimis, kad labiausiai lojalumą skatina su darbuotojų įvertinimu susiję, teigiamą organizacijos klimatą formuojančios, suteikiančios galimybę tobulėti skatinimo priemonės. Tuomet, darbuotojai tampa lojaliais įmonei ir generuoja inovatyvias idėjas, dalyvauja inovacijų diegimo procese, priima kolegų siūlomas idėjas dėl bendrų tikslų pasiekimo.

REKOMENDACIJOS

Inovatyvia įmone siekianti būti organizacija turėtų laikytis šių gairių:

1. Įmonės darbuotojų lojalumui stiprinti reikalinga pasitelkti emocinį lojalumą skatinančias priemones: sprendimų priėmimo laisvės suteikimas, įdomaus darbo turinio pasiūlymas, ambicijų ir noro kelti kvalifikaciją patenkinimas, visapusiškas darbo rezultatų pripažinimas, ergonomiškos darbo vietos suteikimas. Reikalinga leisti darbuotojams spręsti problemas ten, kur jų kompetencijos leidžia, prisiimti atsakomybę už sprendimus. Pagerinti įmonės organizacinę kultūrą į jos kūrimą įtraukiant kiekvieną įmonės darbuotoją. Patobulinti darbo vietų ergonomiką visuose įmonės padaliniuose. Kartą per pusmetį organizuoti kursus, mokymus ir kitas priemones formuojančias darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taip formuosis darbuotojų lojalumas įmonei.
2. Kasdienio darbo dalimi paversti vertinamą inovacinių idėjų, projektų, darbuotojų skatinimą pagyrimais, padėkomis ir kitomis emocinio skatinimo priemonėmis. Tai leistų esamus produktus/paslaugas patobulinti taip, kad jų sukūrimui panaudotų išteklių kiekis sumažėtų, o nešama nauda – išaugtų. Šalinti nereikalingas įmonės veikas, kurios trukdo tobulinti inovacinį procesą. Toks įmonės veiklos inovacinio proceso tobulinimas stiprintų įmonės inovatyvumą ir konkurencingumą.
3. Norint įvertinti įmonės inovatyvumą, siūlomas šiame darbe nagrinėtas „Deimanto“ modelis. Šis išsamus inovacijų diegimo vertinimo metodas suteiks galimybę įvertinti įmonę, pagal penkias inovacinio proceso vykdymo sritis. Tai padės rasti spragas, trukdančias inovacijų diegimo procesui būti maksimaliai efektyviam.

LITERATŪRA

1. Albrecht J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Appleby R. C. (2003). Šiuolaikinis verslo administravimas. Vilnius: Spindulys.
3. Armstrong M. (2007) A handbook of employee reward management and practice. Kogan Page Publishers.
4. „Aviva“ tyrimo duomenys. (<http://1psl.lt/ekonomika/2014/11/darbuotojai-nusivyle-atmestinu-vadovu-pozituriu-i-darbo-vieta>), (prisijungta 2015-11-10).
5. Bagdonas E. ir Kazlauskienė E. (2002). Verslo pradmenys. Kaunas: Technologija.
6. Bagdonienė L., Bagdonas E. (2010). Organizacijų vadyba. Prieiga per internetą: (http://www.vadk.ktu.lt/informacija_bakalaurams/II_kursas/organizaciju_vadyba/vadovavimas_2010.pdf), (prisijungta 2011-07-19).
7. Berntson E., Naswall K. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, (31).
8. Bitinas B. (2006). Edukologinis tyrimas. Sistema ir procesas. Vilnius.
9. Bloemer J., Odekerken-Schroder G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*.
10. Cook P., Wills D. (1999). Innovation management. Building competitive skills in SME'S. European Commission.
11. Cooper C. and Burke R. (2011). *Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance*. Edward Elgar Publishing: Business & Economics.
12. Čekanavičius V., Murauskas G. (2003). *Statistika ir jos taikymai. I dalis*. Vilnius: TEV.
13. Česnienė R., Diskienė D., Kulvinskienė V.R. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos. Kolektyvinė monografija*. Vilnius.
14. Denti L. (2013). Measuring Innovation part 1: Frequently Used Indicators. *InnovationManagement.se* (<http://www.innovationmanagement.se/2013/02/15/measuring-innovation-part-1-frequently-used-indicators/>) (peržiūrėta 2015-11-19 19:45).
15. Diskienė D., Marčinskas, A. (2007). Lietuvos valstybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 300 p.
16. Enriquez J. (2007). *Kai ateitis užvaldo mus*. Vilnius: Mūsų knyga, 258 p.
17. Frankiewicz C.C. (2006). *Making microfinance work: managing for improved performance*. International Labour Organization. Business & Economics.
18. Gamal D., (2011). *How to measure organization Innovativeness? Technology innovation and entrepreneurship center*.

19. Garg P., Rastogi R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*.
20. George J. M., Jones G. R. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall. 736 p.
21. Hansen M., Birkinshaw J.M. (2007). The Innovation, Value Chain. *Harvard Business Review*. 85 (6).
22. von Hippel E. (1988) *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
23. Imties dydžio skaičiuolė Apklauso.lt. Prieiga per internetą: (<http://www.apklauso.lt/imties-dydis>), (prisijungta 2015-11-18 18:13).
24. Jakubavičius A., Jucevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė M., Keršys M. (2008) *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*.
25. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 128 p.
26. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
27. Katz R. (2004). *The human side of managing technological innovation : a collection of readings*. New York: Oxford University Press.
28. Kellogg D., *Valuation of a Biotechnology Firm: An application of real-options methodologies*, 2004.
29. Kinderis R. (2009). *Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse*. Klaipėda: Tiltai.
30. Klupšas F. (2009). *Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis*. Kaunas: Mokslo darbai. 4 p.
31. von Krogh G. (2002). The communal resource and information systems. *J. Strategic Inform. Systems* 11(2), 85–107p.
32. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
33. Lietuvos statistikos departamento duomenys.
34. Lietuvos inovacijų centro duomenys.
35. Lietuvos žemės ūkio ministro įsakymas dėl Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programos investicinių priemonių projektų inovatyvumo vertinimo metodikos patvirtinimo ir vertinimo metodikos priedas(<https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/09a758c07abc11e48d20daf2927aba7d>)
36. Maceika A., Strazdas, R., Maciukevičienė, L., (2007) *Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje. Verslas: teorija ir praktika*. Vol. 8. 1, 44-50 p.
37. May R., (2011) *Creativity and Innovation in the Workplace*. BusinessDictionary.com (<http://www.businessdictionary.com/article/657/creativity-and-innovation-in-the-workplace/>)
38. Marcinkevičiūtė L., Žukovskis J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Akademija: LŽŪU leidybos centras.

39. Martin B. R. (2012). Innovation studies: Challenging the boundaries. Sussex: Science and Technology Policy Research, University of Sussex.
40. Mckie S. (2004). Let innovation thrive. Intelligent Enterprise. San Mateo, Vol. 7.
41. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000). Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 196 p.
42. Melnikas B. ir Smaliukienė R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija.
43. Mukherjee S. (2005). Organisation & Management And Business Communication. New Age International.
44. Rai S. (2004). Motivational theories and incentives approaches. Managment Review.
45. Riley M., Niininen O., Szivas E. S., Wilis, T. (2001). The case for process Approaches in Loyalty Research in Tourism. Internetal Journal of tourism research.
46. Sapienza M. A. (2004). Managing scientists: Leadership Strategies in Scientific research.
47. Seferazi E. (2000). Creativity. INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques. European Commission project.
48. Stankevičienė A., Labanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
49. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D.R. (2005). Kaunas: Poligrafija ir informatika. Vadyba.
50. Šavareikienė D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto Leidykla.
51. Šavareikienė D., Daugirdas, L. (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty. Socialiniai tyrimai, 2 (16), 86-93.
52. Šavareikienė D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: Šiaulių universitetas. 25, 46-51.
53. Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons.
54. TNS LT tyrimų agentūros duomenys. <http://www.tns.lt/lt/top/paslaugos/rinkos-tyrimai/>
55. Tureikytė D. (2004). Socialinių tyrimų metodai. Sociologija. VDU. Kaunas.
56. Twiss B. (1992). Managing technological innovation. London: Pitman.
57. UAB „ROTADA“ įmonės tiklapis <http://www.rotada.lt/>
58. Vveinhardt J., Kotovskienė J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiuose organizacijose. Vadyba.
59. Vijeikienė B., Vijeikis J. Inovacijų vadyba. Vilnius, 2000.
60. William B., Werther Jr. (2001). Loyalty at work. Business Horizons, 31 (2), 28-35.

61. Withey M. J., Cooper W.H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*. 34, 521-539.
62. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijoje: Priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. Kaunas, VDU.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

2015 metų prizui „Inovatyvi įmonė“ laimėti pateikti vertinimo kriterijai

Nr.	Kriterijai	Balai
1.	Verslo strategija	5
1.1	Ar įmonė veikia pagal parengtą strategiją?	2
1.2	Ar įmonės strategija orientuota į nuolatinius pokyčius rinkoje ir pokyčius pačioje įmonėje – inovacinės veiklos plėtojimą?	3
2.	Inovacinė veikla (per pastaruosius 3 metus)	25
2.1	Ar buvo sukurti ir pateikti į rinką nauji ir/ar patobulinti produktai (produkto inovacijos)?	10
2.2	Ar buvo vykdomi modernizavimo, naujų gamybos metodų panaudojimo bei inovacijų diegimo projektai (proceso inovacijos)?	5
2.3	Ar buvo įgyvendinti nauji valdymo metodai (organizacinės inovacijos)?	5
2.4	Ar buvo įgyvendinti produkto dizaino ir/ar pardavimo valdymo metodai (rinkodaros inovacija)?	5
3.	Inovacinės veiklos poveikis	10
3.1	Ar dėka vykdytos veiklos padidėjo įmonės konkurencingumas (kokybės pagerėjimas, kaštų mažėjimas, atitikimas standartams, pozicijų rinkoje sustiprėjimas, darbo našumo padidėjimas ir pan.)?	5
3.2	Ar galima kiekybiškai įvertinti įmonės sukurtų inovacijų naudą įmonei (apyvarta, pelnas, naujos rinkos, pridėdami vertė)? Kokia apimtimi tai buvo/yra naudinga įmonei?	5
4.	Inovacijų vadyba	15
4.1	Ar taikomi ypatingi inovacijų vadybos metodai?	5
4.2	Ar taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai?	5
4.3	Ar taikomos projektinės valdymo struktūros?	5
5.	Inovacijų potencialas	20
5.1	Ar suformuotas/plėtojamas techninis/technologinis inovacijų plėtros potencialas?	8
5.2	Ar suformuotas/plėtojamas žmogiškasis inovacijų plėtros potencialas?	8
5.3	Kokia dalis (%) pajamų skiriama inovacinės veiklos plėtojimui? Ar didelė jų dalis tenka įrangai pirkti?	4
6.	Inovacijų komunikacija/partnerystė	10
6.1	Ar funkcionuoja vidiniai komunikaciniai ryšiai inovacinei veiklai?	5
6.2	Ar funkcionuoja išoriniai komunikacijai ryšiai inovacinei veiklai (bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, partneriais, vartotojai)?	5
7.	Perspektyva (artimiausiems 3 metams)	5
7.1	Ar numatytos inovacinės veiklos plėtros kryptys?	2
7.2	Ar akivaizdus planuojamos inovacinės veiklos poveikis įmonės konkurencingumui?	3
8.	Ar įtikinama/pagrįsta pareiškėjo motyvacija pateikti paraišką Inovacinės įmonės nominacijai	10

ANKETA

Kauno technologijos universiteto įmonių valdymo magistro kurso studentas atlieka sociologinį tyrimą tema „Skatinimo priemonių darbuotojų lojalumui didinti poveikis įmonės inovatyvumui“. Atliekant šį tyrimą man labai svarbi Jūsų nuomonė. Atsakymo variantus žymėkite šalia esančiame kvadratėlyje, jei nenurodyta kitaip.

Ši anketinė apklausa anoniminė, jos duomenys bus viešai pateikiami tik apibendrinti ir statistiškai apdoroti. Iš anksto dėkoju už Jūsų dėmesį ir atidumą pildant šią anketą.

1. Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu? (0-visiškai nepatenkintas, 10-visiškai patenkintas)

0□ 1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□ 8□ 9□ 10□

2. Aš džiaugiuosi, kad dirbu šioje įmonėje, nes (galite žymėti kelis atsakymus)

- tai perspektyvi įmonė džiaugiuosi, kad turiu darbą gaunu gerą atlyginimą
 organizacijoje draugiškas kolektyvas yra geros darbo ir kitos teikiamos sąlygos aš nesidžiaugiu

3. Lojalumas organizacijai, mano nuomone yra (pažymėkite jums tinkamiausią variantą):

- labai ilgas darbo laikas išdirbtas vienoje organizacijoje
 mano pasiryžimas dirbti ne tik sau, bet ir organizacijos labui, siekiant bendrų tikslų
 mano ir organizacijos glaudus bendradarbiavimas, derinant bei siekiant bendrų tikslų
 mano įsipareigojimas organizacijai, bei organizacijos įsipareigojimas man, sudarant sąlygas abiem patenkinti savo tikslus

4. Ar esate patenkintas savo santykiais su vadovu? (1-visiškai nepatenkintas, 5-lenkia lūkesčius):

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

5. Ar Jūs darbe esate vertinamas (už tai kaip atliekate savo pareigas)?

- taip, pastoviai esu vertinamas kaip kada ne nežinau ir man nesvarbu

6. Kokią įtaką Jūsų lojalumui (įsipareigojimams) įmonei turi darbo vertinimas? (0-jokios įtakos, 10-labai didelę įtaką):

0□ 1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□ 8□ 9□ 10□

7. Ar Jūsų darbo sunkumas yra adekvatus gaunamam atlyginimui? (1-visiškai neadekvatus, 5-lenkia lūkesčius):

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

8. Kiek svarbios šios motyvacinės priemonės Jūsų lojalumui ir inovatyvumui įmonės atžvilgiu? (įvertinti balais, kai 5-labai svarbios, 4- svarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 2-mažai svarbios, 1-nesvarbios)

1.	Aukščiausio vadovo bendravimas su darbuotojais	
2.	Premijos ir priedai	
3.	Sprendimų priėmimo laisvė	
4.	Nuolaidos įmonės produkcijai ir paslaugoms	
5.	Patogi, ergonomiška darbo vieta	
6.	Telefono ir panašių išlaidų apmokėjimas	
7.	Įdomus ir turiningas darbas	
8.	Darbo užmokestis	
9.	Teigiamas organizacijos klimatas	
10.	Papildomos apmokamos atostogos	

9. Ar manote esąs lojalus UAB „ROTADA“? (1-visiškai nelojalus, 5-labai lojalus):

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

10. Kiek metų dirbate šioje kompanijoje:

mažiau nei metai nuo 1 iki 3 nuo 3 iki 6 nuo 6 iki 10 metų virš 10 metų

11. Kaip įvertintumėte įmonės inovatyvumą? (0- visiškai neinovatyvi, 10 – labai inovatyvi):

0□ 1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□ 8□ 9□ 10□

12. Ar darbas atitinka Jūsų lūkesčius, ambicijas ir suteikia galimybę realizuoti savo inovatyvias idėjas? (0-visiškai neatitinka, 10-puikiai atitinka):

0□ 1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□ 8□ 9□ 10□

13. Kaip dažnai turite inovatyvių idėjų, kuriomis norite pasidalinti su vadovais?

praktiškai kasdien bent kartą per savaitę bent kartą per mėnesį labai retai niekada

14. Kaip dažnai jūsų inovatyvios idėjos būna išklausytos, įvertintos vadovų?

praktiškai kasdien bent kartą per savaitę bent kartą per mėnesį labai retai niekada

15. Ar manote, kad įmonės taikomos lojalumą skatinančios priemonės yra įtakojančios darbuotojų inovatyvumą? (1-visiškai neįtakoja, 5 - labai stipriai įtakoja):

1□ 2□ 3□ 4□ 5□

16. Kaip juntamai šios lojalumą skatinančios priemonės galėtų padidinti Jūsų asmeniškai ir kitų darbuotojų inovatyvumą? (įvertinti balais, kai 5- labiausiai, 4- stipriai, 3- vidutiniškai, 2-minimaliai, 1-nepaveiks)

1.	Darbuotojų idėjų, pasiūlymų ir pasiekimų sistemingas išklausymas	
2.	Papildomi mokymai, kursai, seminarai	
3.	Organizacinės kultūros tobulinimas	
4.	Tinkamai motyvuojančių asmeninių inovatyvumą priemonių panaudojimas	
5.	Vadovo pastebėjimas, kad darbuotojas geba inovatyviai dirbti, siūlyti naujas idėjas	
6.	Pastovus įmonės konkurencingumo parodymas darbuotojams	

17. Ar manote, kad jūsų asmeninis inovatyvumas padeda įmonei tapti inovatyvesne?

labai padeda padeda menkai padeda visiškai nepadeda

18. Kaip vertinate įmonės organizacinę kultūrą?

puiki, priekaištų neturiu

gera, tačiau yra dar ką tobulinti

gali būti apibūdinta, kaip turinti daug trūkumų

šiuo metu, organizacinė kultūra reikalauja papildomo vadovų dėmesio

rodos toks dalykas nelabai suprantamas vadovų

19. Jūsų lytis:

vyras moteris

20. Jūsų amžius:

(prašome įrašyti)

Interviu protokolas Nr. 1

Interviu vieta: UAB „ROTADA“ ofisas Marijampolės sav., Pietarių k.

Interviu trukmė: apie 36 minutės. Pokalbis buvo įrašinėjamas tik gavus informanto sutikimą.

Ar manote, kad Jūsų įmonės darbuotojai yra lojalūs?

Taip, mūsų įmonės darbuotojai gali būti apibūdinti, kaip lojalūs. Neturime didelės personalo kaitos, su informacijos nutekėjimu konkurentams susidurti irgi netenka, darbuotojai pareigingi, su vadovybe nėra linkę ginčytis, konfliktuoti. Žinoma, kadangi atlyginimai yra mokami laiku, o ir jų sumos išties adekvačios atliekamam darbui, tai darbuotojai yra patenkinti.

Koks darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikis įmonės inovatyvumui?

Lojalumo skatinimo priemonės įmonės inovatyvumą veikia tiesiogiai. Darbuotojo, kuris suinteresuotas dalintis savo idėja su mumis indėlis į įmonės inovatyvumą yra neįkainojamas. Žinoma, jeigu tik ta idėja yra logiška, įvykdoma, nereikalauja didžiulio kiekio indėlių ir išteklių. Tas, kuris nėra lojalus, kurio neveikia ir naudojamos lojalumo skatinimo priemonės – nėra suinteresuotas pateikti savo idėją darbovietai. Kam jam tai daryti? Ypač jeigu prieš tai pateiktos kolegų idėjos nebuvo sutiktos teigiamai, o jų entuziazmas buvo pašieptas kitų. Reikia suprasti ir vadovus: sunku išklaudyti visus, visas jų mintis, o kartu jas ir apdoroti. Dalis darbuotojų pasižymi intravertiškumu, kas lemia, kad jie nenori, jog kolegos žinotų apie jų siūlomas idėjas, bet tikisi, už gerą idėją būti viešai įvertinti ir paskatinti.

Kuo daugiau lojalių ir drąsių darbuotojų – tuo daugiau idėjų galima sulaukti. Ir kuo daugiau jų sulaukiama, tuo didesnę kiekį jų galima adaptuoti į veiklą, didinančią mūsų įmonės inovatyvumą.

Ar Jūsų įmonė yra inovatyvi lyginant su konkurentais?

Lyginant su kitais panašaus masto degalinių tinklais, „ROTADA“ yra tikrai inovatyvi: naudojame beveik visas prieinamas kreditines sistemas, siūlome palankias kuro ir paslaugų kainas įvairaus masto įmonėms su skirtingais ir neretai unikaliais poreikiais, vieni pirmųjų supratome, kad degalinė, - tai ne tik vieta, kur vairuotojai pildosi degalus. Todėl kiek įmanoma labiau plečiame parduotuvių asortimentą tiek maisto, tiek buitinais, tiek auto produktais.

Ar manote, kad Jūsų įmonės darbuotojai yra inovatyvūs?

Labai nedidelė procentinė dalis mūsų darbuotojų galėtų būti pavadinti inovatyviais. Net jeigu jie ir turi kažkokių idėjų – jos vadovybę retai pasiekia. Galbūt, atskirai reikėtų išskirti jaunesnius ir anksčiau į kolektyvą įsiliejusius asmenis: jie garsiai ir be baimės reiškia savo idėjas (ne visada jos būna inovatyvios ir palankios įmonei), skatina dalintis savo idėjomis ir kolegas, taip pat, ne taip kaip ilgiau dirbantys, džiaugiasi psichologinio pobūdžio paskatinimais. Dėl menko inovatyvumo tarp darbuotojų buvimo, esu linkęs kaltinti netikrą jų lojalumą, kuris yra priklausomas nuo piniginio užmokesčio. Darbuotojai daugiausia suinteresuoti gauti kažkokią tai premiją, nesvarbu, geras ar blogas jų pasiūlymas

būtų, o žinodami, kad tokia premija nenumatyta net nesistengia generuoti idėjas ar juolab jas perteikti vadovybei.

Ar lojalūs darbuotojai daugiau prisideda prie įmonės inovatyvumo?

Be abejo, taip. Lojalūs, bendrais tikslais su vadovybe besidalinantys darbuotojai stipriai prisideda prie mūsų įmonės inovatyvumo. Dėka tokių darbuotojų buvo pasirinktos dvi naujos kreditinių kortelių sistemos leidusios tam tikru laiku aplenkti konkurentus, juntamai padidinti pelną ir sulaukti teigiamo verslo klientų įvertinimo.

Ne tokie lojalūs, kitaip tariant, materialiai ar finansiškai lojalūs darbuotojai irgi prisideda prie inovatyvumo, tačiau nepateikia naujų idėjų. Jie verčiau linkę tobulinti jau taikomus sprendimus. Tai irgi yra gerai, tačiau įmonės konkurencingumui, kaip inovatyvaus verslo vieneto, turi menką įtaką.

Kokias taikote darbuotojų lojalumo skatinimo priemones?

Šiuo metu stengiamės, kad kiekvienas darbuotojas būtų kuo geriau išklausomas, o jo pateiktos su inovacijomis susiję idėjos tinkamai įvertintos. Tai uždavinys padalinio vadovams ir įmonės vadovams. Išklausymo įvykdymui reikalinga daug laiko, tačiau rezultatai yra juntami. Numatytos premijos už inovatyvias idėjas, kuri pasitvirtins, pasiūlymą. Stengiamės suteikti daugiau sprendimų priėmimo laisvės. Žinoma, tokią laisvę turi visi operatoriai, nes tai jų darbinių pareigybų dalis, bet šį sprendimą plačiai taikome ir tarp vadybininkų.

Pastaruju metu atsižvelgėme ir į darbo vietų tobulinimą, jų ergonomiškumui padidinti. Ofisas, kuriame esame dabar, vos prieš 6 mėnesius buvo visiškai renovuotas, modernizuotas ir pritaikytas didesniai darbuotojų kiekiui. Buvo tobulinta apšvieta, suteiktos patogios reguliuojamos kėdės, reguliuojamo aukščio stalai, tiems kas pageidavo, prijungėme antrus kompiuterių ekranus. Ši strategija tikrai pasitvirtino, nes ofise dirbanti komanda tapo žvalesnė, pasijautė geresnis darbo tonusas, sumažėjo įtampa, lojalūs darbuotojai, netgi pasilieka po darbo valandų diskusijoms, „protų šturmui“. Tokie patys darbo vietų pakeitimai jau vykdomi Kauno ofise.

Viena iš priemonių, ypač motyvuojančių senesnius darbuotojus, yra nuolaidos kurui, tik iškart galiu pasakyti, kad su jų inovatyvumu ar didesniu indėliu į įmonės veiklą tai nesusiję. Ši priemonė tik didina jų lojalumą įmonei ir nieko daugiau, tačiau tai irgi yra sveikintina.

Pastarųjų tyrimų dėka sužinojome, kad turime didelių spragų darbuotojų sudominimo srityje. Tikrai neatmetu galimybes, kad jau pradėtas šios problemos šalinimas padidins darbuotojų lojalumą, kaip ir gerinamas organizacinis klimatas. Žinoma, greitų rezultatų nesitikima.

Dar viena priemonė taikoma darbuotojams, siekiant didesnio jų pasitenkinimo, tai kanceliarinių išlaidų pilnas arba dalinis padengimas. Tokiu būdu siekiama išreikšti ir rūpestį, ir sumažinti finansinius darbuotojų nuostolius.

Taip pat, nuo kitų metų įmonėje ilgiau kaip 5 metus išdirbę darbuotojai pretenduos į papildomas apmokamas atostogas.

Kuo remiantis yra pasirenkamos darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės?

Darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės yra pasirenkamos pagal jų įgyvendinimo sudėtingumą, nešamą abipusę naudą ir darbuotojų nuomonę/pasitenkinimą (kiek tai leidžia situacija).

Ar manote, kad pakeitus lojalumo skatinimo priemones būtų pasiekti geresni rezultatai, įmonė inovatyvumu lenktų konkurentus?

Taip, manau tokie pasikeitimai tikrai padidintų įmonės inovatyvumą. Todėl šiuo metu ir vykdomi aktyvūs keitimai lojalumą skatinančių priemonių taikyme. Tikiuosi, kad numatomus naujus sprendimus patvirtins ir akcininkų susirinkimas. Šiuo metu reikia tobulinti emocinio pobūdžio lojalumą skatinančių priemonių panaudojimą, nes jau kelerių metų tyrimai rodo nepašalintas įmonės vidines ydas. Iš pradžių j tai buvo „žiūrima pro pirštus“, tačiau pasikeitus akcininkams situacija irgi keisis. Man, kaip vadovui, džiugu, kad įmonės inovatyvumo potencialas bus atskleistas pasitelkiant lojalius darbuotojus, kurie už tai bus įvertinti, o jų pavyzdys įtakos ir kitus.

Interviu protokolas Nr. 2

Interviu vieta: UAB „ROTADA“ ofisas Marijampolės sav., Pietarių k.

Interviu trukmė: apie 20 minutės. Pokalbis buvo įrašinėjamas tik gavus informanto sutikimą.

Ar manote, kad Jūsų įmonės darbuotojai yra lojalūs?

Dalis jų tikrai lojalūs, kiti dirba vien dėl palankių sąlygų. Žinoma, personalo kaita maža, darbuotojai retai keičiasi, bet tai nėra trūkumas. Kiek žinau, atlyginimais darbuotojai nesiskundžia, todėl kitų darbuotojų net neieško.

Koks darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių poveikis įmonės inovatyvumui?

Šios priemonės skatina darbuotojus būti lojaliais, o lojalumas įtakoja darbuotojų inovatyvumą. Vadinasi, sąryšis yra tiesioginis. Kai darbuotojas yra lojalus – jis dalinasi bendrais tikslais su įmone. Jeigu tikslai yra bendri, tai dalinimuisi idėjomis nebelieka kliūčių. Šių idėjų išklaušymas ir įsisavinimas gali duoti teigiamų rezultatų, gerinant įmonės inovatyvumą.

Ar Jūsų įmonė yra inovatyvi lyginant su konkurentais?

Sunku pasakyti. Atitinkamose sferose „ROTADA“ tikrai lenkia konkurentus, tai ir nuolaidų sistema, ir kreditų sistema, taip pat, ir papildomų paslaugų paketas. Tačiau konkurentai, labiau bendradarbiaudami su tiekėjais, imasi papildomų veiksnių, kurie didina jų inovatyvumą, pasitelkus unikalių produktų pasiūlą.

Ar manote, kad Jūsų įmonės darbuotojai yra inovatyvūs?

Dauguma jaunų ir neseniai dirbančių įmonėje darbuotojų, tikrai labai inovatyvūs. Jie pasižymi entuziazmu nebūdingu seniesiems darbuotojams, tačiau toks energingumas ne visada duoda gerus rezultatus. Taip pat, ne visada yra galimybė įsisavinti jų pateikiamas idėjas. Dalis pateiktų idėjų nebūna adekvačios esamai įmonės situacijai. Todėl, net jeigu jos ir labai inovatyvios, dažnai pasilieka tik popieriaus lape.

Senieji darbuotojai inovatyvumu nepasižymi ir apskritai imasi iniciatyvos tik jeigu numatomas papildomas finansinis/materialinis atlygis. Tačiau, pasitaiko atveju, kad užsikrėtę entuziazmu nuo jaunųjų darbuotojų, siūlo tobulinti vieną ar kitą paslaugą.

Ar lojalūs darbuotojai daugiau prisideda prie įmonės inovatyvumo?

Žinoma, nes tie, kurie yra tikrai lojalūs, dalinasi bendru tikslu su vadovybe, kad įmonė būtų inovatyvi ir lenktų konkurentus. Jų indėlis yra tikrai juntamas ir vertinamas, tačiau įvertinimo būdai, galbūt, ne visada patenkina darbuotojų lūkesčius. Kaip bebūtų, lojalūs darbuotojai yra neatsiejama įmonės inovatyvumo dalis.

Kokias taikote darbuotojų lojalumo skatinimo priemones?

Tyrimų pagalba sužinojome, kad darbuotojams labai svarbus išklauskas. Jis susijęs ne tik su naujų, inovatyvių idėjų perteikimu, tačiau ir su elementariu bendravimu, kurio buvimas įtakoja organizacinės kultūros ir palankaus įmonės klimato vystymąsi. Todėl, paskutiniu metu, yra planuojami kassavaitiniai padalinio susirinkimai.

Nuo anksčiau yra taikomos premijos darbuotojui, kuris pasiūlė inovatyvią idėją, kuri pasitvirtino ir tapo pelningu įmonės žingsniu, padidino jos inovatyvumą.

Pasikeitus įmonės akcininkams, buvo suteikta daugiau sprendimų priėmimo laisvės mūsų vadybininkams.

Taip pat, žinoma, kad darbuotojų efektyviam darbui reikalingos ergonomiškos, patogios ir gera atmosferą sukuriančios darbo vietos ir priemonės. Pastaruoju metu, tam skirtos didelės investicijos, tačiau iš karto juntami teigiami rezultatai.

Savo darbuotojus motyvuojame ir materialiomis priemonėmis, kaip nuolaidos kurui, auto prekėms, įvairių išlaidų apmokėjimas, t. y. kanceliarinės išlaidos, telefono sąskaitos. Šios priemonės labiausiai įvertinamos senųjų įmonės darbuotojų, tačiau tyrimai rodo, kad jos menkai prisideda prie darbuotojų noro būti inovatyviais, siūlyti naujas idėjas, prisidėti prie įmonės tikslų.

Kuo remiantis yra pasirenkamos darbuotojų lojalumą skatinančios priemonės?

Lojalumą skatinančias priemones pasirenkame, remdamiesi jų numatomu arba ištirtu efektyvumu, lyginant su reikalaujamais ištekliais.

Ar manote, kad pakeitus lojalumo skatinimo priemones būtų pasiekti geresni rezultatai, įmonė inovatyvumu lenktų konkurentus?

Taip, jeigu priemonės būtų labiau orientuotos į darbuotojų emocijas, t. y. vystomas emocinis, o ne ekonominis/finansinis jų lojalumas, tuomet jie būtų labiau suinteresuoti dalintis bendrais tikslais su įmone. Vadinasi, būtų labiau inovatyvūs, nes suprastų naujų idėjų generavimo poreikį ir svarbą. O tai leistų būti pranašesniais už konkurentus įvairiais aspektais.