



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Neringa Rimkutė

MOBINGO ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ĮMONĖJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: Prof. Sigitas Vaitkevičius

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

MOBINGO ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ĮMONĖJE

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Neringa Rimkutė, V MGZVL-6 gr.
2017 m. gruodžio 19 d.

Vadovas

Prof. Sigitas Vaitkevičius
2017 m. gruodžio 19 d.

Recenzentas

Lekt. Dr. Živilė Stankevičiūtė
2017 m. gruodžio 19 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Neringa Rimkutė

Įmonių valdymas (621N22001)

Baigiamojo magistro darbo „Mobingo įtaka darbuotojų lojalumui įmonėje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Neringos Rimkutės** baigiamasis magistro darbas tema „Mobingo įtaka darbuotojų lojalumui įmonėje“ 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)

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Lojalumo sąvoka vis dažniau naudojama kalbant apie personalo vadybą ir verslą. Tiek pasaulio, tiek ir Lietuvos specialistai teigia, kad lojalūs darbuotojai, lojalus personalas ir klientai, tampa vis svarbesniu ir didesnę reikšmę turinčiu pranašumu konkurencinėje šių dienų rinkoje. Vadinasi, lojalumas yra toks dalykas, kuris turi labai didelę reikšmę įmonės pelningumui bei kuris tiesiogiai susijęs su santykiais tarp įmonės ir vartotojų. Tačiau pastaruoju metu gana dažnai pastebimas reiškinys įmonėje yra mobingas, kuris reiškiasi kaip diskriminacija, įvairių rūšių priekabiavimas ir pan. Deja, tačiau pasireiškiantis bet kokioje organizacijoje, neigiamai veikia tiek joje dirbančius darbuotojus, tiek ir vadovus. Be to, mobingas turi neigiamą įtaką ir organizacijos finansiniams rezultatams – dėl demotyvuotai dirbančių darbuotojų prastėja darbo kokybė, neretai darbuotojai daro pravaikštas, kas taip pat neigiamai veikia organizacijos įvaizdį klientų akyse.

Tyrimo objektas – mobingo įtaka, daroma darbuotojų lojalumui įmonėje.

Tyrimo tikslas – ištirti, kokią įtaką turi mobingas darbuotojų lojalumui.

Darbo rezultatai:

- Atlikus mokslinės literatūros analizę bei apžvelgus esminius darbuotojų lojalumo bruožus galima teigti, kad darbuotojo lojalumas yra laisvu noru išreikštas sutikimas atsidavusiai ir sąžiningai dirbti organizacijai, aktyviai dalyvaujant įmonės veiklos procesuose, tinkamai įgyvendinant pavestas užduotis, siekiant laiku atlikti pavestas užduotis;

- Apžvelgus esminius mobingo aspektus, matyti, kad jo reiškinys organizacijoje dažniausiai sukelia itin neigiamus ir prieštarigus tiek darbuotojų, tiek ir vadovų jausmus. Neretai mobingas sukelia pyktį, depresiją, išsekimą ar net fizinį smurtą tarp pavaldinių su pavaldiniais arba tarp vadovo ir pavaldinių. Siekiant išvengti mobingo darbe, labai svarbu, kad iniciatyvos imtūsi pats vadovas – nuolatos atvirai kalbėtūsi su savo pavaldiniais, neleistū darbinėje aplinkoje kilti konfliktams, pastebėjus darbuotojų susierzinimą, svarbu jį numalšinti ir išspręsti kilimo priežastį. Žinoma, ne visada pavyksta pastebėti darbuotojų jausmus bei neigiamas emocijas. Taigi, atsiradus ar pradėjus atsirasti mobingui darbe, svarbu, kad vadovas ir pavaldiniai vieni kitiems liktų atviri, nemeluotų, o problemą aptartų visi kartu ir bandytų rasti išeitį bei sprendimo būdą, palankų visoms suinteresuotoms šalims;

- Atlikus tyrimą, kurio tikslas buvo išanalizuoti mobingo daromą įtaką darbuotojų lojalumui įmonėje UAB „Saurida“ matyti, kad mobingo požymių įmonėje, galima sakyti, nėra. Remiantis gauto tyrimo duomenimis teigtina, jog: darbuotojai įmonėje sutaria labai gerai ir jų santykiai yra draugiški, kadangi remiantis tyrimu jie praktiškai niekada nesijaučia puolami savo bendradarbių;

tarp vienodos pareigas užimančių kolegų nepastebimi jokie įžeidinėjimai; vadovas gerbia ir palaiko savo darbuotojus bei niekada jų nepuola ir neįžeidinėja; respondentų pasiteiravus apie sudėtingo darbo sąlygų skyrimą matyti, kad jie su tuo susiduria itin retai, kadangi jiems sudaromos geros ir palankios sąlygos dirbti bei tinkamai atlikti jiems pavestas funkcijas; darbinėje aplinkoje respondentai gali drąsiai ir nevaržomai reikšti savo nuomonę bendraujant su kolegomis ir su vadovais; darbe respondentai nuolatos jaučia paramą, yra gerbiami bei visada sulaukia pagalbos, jeigu jos reikia; respondentų teigimu, jie darbe beveik niekada nepastebi, jog meluotų ir apgaulinėtų vadovas ar bendradarbiai; pasak tyrimo dalyvių jų lojalumą įmonei labiausiai skatina vidiniai veiksniai, t. y.: vadovų įvertinimas, pagyrimas, pripažinimas, laimėjimai asmeninio, tobulėjimas darbinėje srityje ir pan.; remiantis atliktu tyrimu matyti, kad darbuotojų lojalumą įmonei lemia ne tik geri santykiai su vadovu, tačiau taip pat ir su kitais darbuotojais; darbuotojai, eidami pareigas UAB „Saurida“ patenkina tokius poreikius kaip: savirealizacijos, pagarbos, socialinį, saugumo bei fiziologinį poreikį; be to, pasak respondentų, jie visada dirba atsakingai, kruopščiai ir stengiasi jiems pavestas užduotis atlikti tiksliai bei preciziškai; taip pat matyti, kad darbinėje veikloje darbuotojams labai svarbu išreikšti save, būti gerbiamiems, pripažintiems, tobulėti ir kilti karjeros laiptais.

Neringa Rimkutė. The Impact of a Mobbing on a Loyalty of a Company Staff. Master's Final Thesis in Title of Study Program / supervisor lect. dr. ¹ Sigitas Vaitkevičius. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: mobbing, loyalty, impact

Kaunas, 2017. 64 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. The concept of loyalty is increasingly being used in terms of personnel management and business. Both world and Lithuanian specialists say that loyal workers, loyal staff and customers are becoming more and more important in the competitive market of today. Hence, loyalty is such a thing, which is very important for the profitability of the company and which is directly related to the relationship between the company and the consumers. But lately, the phenomenon that is quite commonplace in a company is mobbing, which is manifested as discrimination, harassment of various kinds, and so on. Unfortunately, however, appearing in any organization, it negatively affects both the employees and managers who work there. In addition, mobbing has a negative impact on the financial performance of the organization, due to demotivated workers, the quality of work is deteriorating, employees are often abandoned, which also negatively affects the organization's image in the eyes of clients.

The object of the research is the influence of mobbing on employee loyalty in the company.

The purpose of the study is to investigate the effect of the mobbing of employee loyalty.

Results of work:

- After analyzing the scientific literature and reviewing the essential aspects of employee loyalty, it can be concluded that employee loyalty is the free expression of consent to devoted and honest work to the organization by actively participating in the processes of the company's operations, properly executing the assigned tasks in order to carry out the tasks assigned to them in a timely manner;

- An overview of the essential aspects of mobbing, it can be seen that its representation in the organization often causes extremely negative and contradictory feelings of both employees and managers. Often mobbing causes anger, depression, exhaustion or even physical violence between

¹Profesorius – prof.; docentas – assoc. prof.; lektorius – lect.; habilituotas daktaras – habil.dr.; daktaras – dr.; doktorantas – PhD student.

subordinates with subordinates or between the supervisor and subordinates. In order to avoid mobbing at work, it is very important that the initiative is taken by the leader himself - to constantly openly talk with his subordinates, to prevent conflicts in the working environment, to notice the employee's irritation, to eliminate it and to solve the cause of the rush. Of course, it is not always possible to notice employee's feelings and negative emotions. So, if you encounter or start mobbing at work, it is important that the manager and the subordinates remain open to each other, do not lie, and discuss the problem together, and try to find a way out and a solution that will be good for all interested parties;

- A study aimed at analyzing the impact of mobbing on employee loyalty at UAB Saurida shows that there is no sign of mobbing in the company. According to the obtained research, it is stated that: the employees in the company agree very well and their relations are friendly, since they do not practically feel at all attacking their collaborators in the research; no insults perceived between colleagues in the same position; The leader respects and supports his employees and never defends or harasses them; When asked by respondents about the difficult working conditions, they are very rarely faced with this, as they are provided with good and favorable conditions for work and proper performance of their functions; in the working environment, respondents can express their opinions with their colleagues and managers with courage and freedom; at work, respondents constantly feel support, are respected and always receive help if they need it; according to the respondents, they almost never notice that at work they are lying and cheated by their leader or collaborators; According to the participants of the study, their loyalty to the company is most strongly encouraged by internal factors: assessment, praise, acknowledgment, achievement of personal, improvement in the field of work, etc.; according to the research carried out, the employee loyalty to the company is determined not only by good relations with the manager, but also with other employees; employees during their duties UAB Saurida satisfies such needs as: self-realization, respect, social, safety and physiological need; according to the respondents, they always work responsibly, thoroughly and strive to carry out the tasks assigned to them precisely and precisely; it is also seen that it is very important for employees to express themselves, to be honest, recognized, to improve and to take up the career ladder in the work activity.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	9
Lentelių sąrašas.....	10
ĮVADAS.....	11
1. Lojalumo sąvokos samprata.....	13
1.1. Lojalumo sąvokos reikšmė	13
1.2. Darbuotojų lojalumo kūrimo ypatumai ir santykių rinkodara	14
1.3. Kūrybiškumas – vienas iš darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių	15
2. MOBINGAS: SAMPRATA IR REIKŠMĖ	23
2.1. Mobingo sąvokos apibrėžtis	23
2.2. Mobingo samprata	24
2.3. Mobingo prevencija ir sąveika su lojalumu.....	25
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	33
4.1. Tyrimo rezultatų analizė ir apžvalga	33
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbuotojų motyvacijos priemonės.....	18
2 pav. Mobingo atakos bei jų reiškiamasis organizacijoje.....	29
3 pav. Darbuotojų puolimo dažnumas.....	33
4 pav. Įžeidinėjimai tarp vienodas pareigas užimančių kolegų.....	34
5 pav. Vadovo įžeidinėjimų dažnumas	35
6 pav. Priežastys, dėl kurių atsiranda nesutarimų su kolegomis.....	36
7 pav. Apkalbų ar nemalonaus elgesio pasekmės	37
8 pav. Sudėtingų darbo sąlygų skyrimas	38
9 pav. Galimybė darbe reikšti savo nuomone drąsiai.....	39
10 pav. Pagarbos darbinėje aplinkoje buvimas	40
11 pav. Darbuotojų ar vadovų darbinėje aplinkoje naudojamas melas.....	41
12 pav. Jausmai, kurie patiriami, kai darbe juntama įtampa	42
13 pav. Atlygis, kuris labiausiai lojalumą įmonei	43
14 pav. Priemonės, labiausiai skatinančios lojalumą	44
15 pav. Santykių su kolegomis įtaka lojalumui.....	45
16 pav. Veiksny, kuris darbinėje aplinkoje yra pats svarbiausias	46
17 pav. Poreikis, kuris respondentams pats svarbiausias darbinėje aplinkoje	47
18 pav. Poreikių pakopos	48
19 pav. Poreikių patenkinimas darbinėje aplinkoje	48
20 pav. Pastangos dirbti sąžiningai	49
21 pav. Vadovo įvertinimas ir pripažinimas	50
22 pav. Veiksniai, kurie skatina lojalumą, trūkumas įmonėje	51
23 pav. Veiksniai, sukeltys didžiausią pasitenkinimą įmonėje	52
24 pav. Respondentų amžius.....	53
25 pav. Respondentų lytis	54
26 pav. Respondentų išsilavinimas	54
27 pav. Respondentų darbo stažas įmonėje.....	55
28 pav. Respondentų darbo pobūdis	56

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Mobingas diskriminuojančių darbuotojų santykių kontekste: terminai ir apibrėžimai	24
2 lentelė. Mokslinėje literatūroje randami mobingo apibūdinimai	25
3 lentelė. Stresoriai, ligos simptomai ir aukos reakcija pagal mobingo fazes.....	27
4 lentelė. Poreikis, kuris respondentams pats svarbiausias darbinėje aplinkoje	47

ĮVADAS

Temos aktualumas. Lojalumo sąvoka vis dažniau naudojama kalbant apie personalo vadybą ir verslą. Tiek pasaulio, tiek ir Lietuvos specialistai teigia, kad lojalūs darbuotojai, lojalus personalas ir klientai, tampa vis svarbesniu ir didesnę reikšmę turinčiu pranašumu konkurencinėje šių dienų rinkoje. Vadinasi, lojalumas yra toks dalykas, kuris turi labai didelę reikšmę įmonės pelningumui, kuris tiesiogiai susijęs su santykiais tarp įmonės ir vartotojų.

Nors, kaip jau buvo minėta, lojalumo sąvoka vis dažniau naudojama ir nagrinėjama, tačiau gana retai kalbama apie tai, kas iš tikrųjų yra lojalumas ir kaip suprasti išsireiškimą būti „lojaliu“? Iš pradžių sąvoka „lojalus“ reiškė „paklusimą įstatymams“, vis dėlto, bėgant laikui bei keičiantis mąstymui ir žmonių pasaulėžiūrai, lojalumo sąvoka ir samprata taip pat kito.

Darbo aplinkoje neretai kyla daug ir įvairių konfliktų dėl ko tai neigiamai veikia darbuotojų vidinius santykius. Mobingas, diskriminacija darbe, įvairių rūšių priekabiavimas yra pakankamai glaudžiai susiję, tačiau jie mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojami kaip atskiri ir vienas nuo kito nepriklausomi procesai.

Mobingo terminą tyrė bei analizavo tokie mokslininkai, kaip: Knorz, Zapf (1995); Salin (2005), Kuhlinger (2007); Elling (2003), Montada (2003), Litzcke, Schuh (2005), Montalban, Duran (2005), Salin (2001), Zapf, Osterwalder (1998), Kolodej (2005), Salin (2009) ir kt. Jų dėka matyti, kad mobingas, pasireiškiantis bet kokioje organizacijoje, neigiamai veikia tiek joje dirbančius darbuotojus, tiek ir vadovus. Be to, mobingas turi neigiamą įtaką ir organizacijos finansiniams rezultatams – dėl demotyvuotai dirbančių darbuotojų prastėja darbo kokybė, neretai darbuotojai daro pravaikštas, kas taip pat neigiamai veikia organizacijos įvaizdį klientų akyse.

Taigi, mobingo įtaka darbuotojų lojalumui įmonėje yra labai svarbus bei diskutuotinas aspektas, siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbe, darnos užtikrinimo tarp darbuotojų ir vadovo bei pačios organizacijos gero bei konkurencingo įvaizdžio klientų ir konkurentų akyse.

Darbo problema. Problema, kuri analizuojama darbe, yra – mobingas darbe turi įtakos darbuotojų lojalumui įmonei.

Tyrimo objektas – mobingo įtaka, daroma darbuotojų lojalumui įmonėje.

Tyrimo tikslas – ištirti, kokią įtaką turi mobingas darbuotojų lojalumui.

Tyrimo uždaviniai:

- Aptarti lojalumo sąvokos sampratą;
- Išanalizuoti esminius mobingo aspektus;

- Iširti, kokią įtaką darbuotojų lojalumui turi mobingas.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros sisteminė, apibendrinamoji ir lyginamoji analizė;
- Dokumentų analizės tyrimo metodas;
- Kiekybinis tyrimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys:

- Pirmoje darbo dalyje analizuojami esminiai lojalumo aspektai;
- Antroje darbo dalyje nagrinėjamas mobingo poveikis darbuotojams;
- Trečioje darbo dalyje tiriamas mobingo poveikis darbuotojų lojalumui įmonėje.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. LOJALUMO SĄVOKOS SAMPRATA

1.1. Lojalumo sąvokos reikšmė

Lojalumo sąvoka vis dažniau naudojama kalbant apie personalo vadybą ir verslą. Tiek pasaulio, tiek ir Lietuvos specialistai teigia, kad lojalūs darbuotojai, lojalus personalas ir klientai, tampa vis svarbesniu ir didesnę reikšmę turinčiu pranašumu konkurencinėje šių dienų rinkoje. Vadinasi, lojalumas yra toks dalykas, kuris turi labai didelę reikšmę įmonės pelningumui, kuris tiesiogiai susijęs su santykiais tarp įmonės ir vartotojų.

Nors, kaip jau buvo minėta, lojalumo sąvoka vis dažniau naudojama ir nagrinėjama, tačiau gana retai kalbama apie tai, kas iš tikrųjų yra lojalumas bei kaip suprasti išsireiškimą būti „lojaliu“?

Pradinė sąvokos „lojalus“ reikšmė reiškė „paklusimą įstatymams“, vis dėlto, bėgant laikui bei keičiantis mąstymui ir žmonių pasaulėžiūrai, lojalumo sąvoka ir samprata taip pat kito.

Darbuotojų lojalumo samprata susiformavo praėjusio amžiaus devintajame dešimtmetyje, kai buvo ypatingai plačiai praktikuojamas darbuotojų išlaikymas, jų pritraukimas, naudojant įvairias pritraukimo formas (Bagdonienė, Jakštaitė, 2007, p. 47).

Liu (2007) išskyrė tris esmines lojalumo formas, tai:

- Emocinis lojalumas – jis nusako emocinį prisirišimą;
- Normatyvinis lojalumas – jis nusako pareigos jausmą;
- Tęstinis lojalumas – nurodo jausmą, kuris gali kilti, pavyzdžiui, nuostolis, jeigu bus palikta organizacija.

George Randels (Vaičiulis Human Resources Consulting, 2015) teigia, kad lojalumas turi tam tikrų panašumų ir su aistra. Vadinasi, lojalumą galima suvokti kaip ištikimybę ir atsidavimą tam tikram asmeniui, įmonei, institucijai, organizacijai, įstaigai, šaliai ar bendrai veiklai.

Tačiau tai yra tik keletas lojalumo sąvokos apibūdinimų, kurių gali būti ir daugiau. Vis dėlto, visuose paminėtuose apibūdinimuose galima išskirti du elementus:

- Ištikimybė;
- Atsidavimas.

Tai sudaro lojalumo sąvokos pagrindą. Pažymėtina, kad ištikimybė bei atsidavimas yra racionalus ir sąmoningas kiekvienos asmens pasirinkimas, todėl kiekvienas asmuo niekieno neverčiamas gali pasirinkti jam patinkantį lojalumo objektą.

1.2. Darbuotojų lojalumo kūrimo ypatumai ir santykių rinkodara

Didelė konkurencija, ir net gerai žinomų kompanijų susiduria su pakankamai sudėtinga problema: kaip išsaugoti turimą rinkos dalį ir pagerinti įmonės veiklą.

Kadangi rinka yra pilna įmonių, kurios parduoda tuos pačius arba labai panašius produktus, problema yra ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti darbuotojus. Įmonė, norėdama išlaikyti savo poziciją rinkoje bei toliau plėstis, privalo vykdyti aktyvią lojalumo politiką, kurios tikslas būtų išsaugoti jau dirbančius darbuotojus ir pritraukti naujų (Česnygienė, 2002).

Prekybos ir investicijų ryšiai, liberalizavimas, globalizacija, technologijų naujovių, kompiuterių ir kitų informacinių technologijų plėtra, išplėtė vartotojų pasirinkimo sąlygas, dėl ko konkurencija suintensyvėjo. Didėjanti konkurencija, visų pirma, verčia susimąstyti, kaip pelningai išlaikyti esamus darbuotojus, tik tada – kaip gauti ryšį su naujais.

Orientuota į darbuotojo poreikius politika yra ypač svarbi asmeniniam naudojimui paslaugų sektoriuje. Dabar įvairios šiuolaikinės technologijos smulkaus ir vidutinio verslo savininkams suteikia daug privalumų. Norint, kad įmonės sėkmingai veiktų ir išgyventų konkurencijos sąlygomis, jos turi teikti ne vien tik geras ir kokybiškas paslaugas, tačiau turi būti tarsi ekspertai, suvokiantys ko būtent nori darbuotojai (Butkus, 1996).

Pasak Bakanausko ir Pilelienės (2009) skiriami tokie lojalių darbuotojų tipai:

„1. Lojalumas monopoliui. Tai paprasčiausia lojalumo priežastis, kai darbuotojas neturi kito pasirinkimo“.

2. Lojalumas, kai nėra paprasta pakeisti paslaugų teikėją. Teoriškai yra alternatyvų rinkoje, bet pakeisti paslaugų teikėją yra labai sunku, nes jis dažnai yra susijęs su papildomomis išlaidomis, ar rūpesčiais.

3. Skatinamas lojalumas.

4. Lojalumas dėl įpratimo.

5. Atsidavimas. Tai tokia lojalumo forma, kuri yra panaši į krepšinio sirgalius – darbuotojai yra atsidavę įmonei.

Taigi, matyti, kad yra daug ir įvairių lojalių darbuotojų tipų. Siekiant, kad jie tinkamai ir rezultatyviai atliktų savo pareigas svarbu atrasti tuos esminius taškus, motyvuojančius darbuotojus bei juos priverčiančius būti lojaliais įmonei.

1.3. Kūrybiškumas – vienas iš darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių

Kūrybiškumas yra būtina šių dienų žmogaus savybė, teigia Grakauskaitė - Karkockienė. Kūrybiškumo sąvoką įvairūs autoriai apibūdina skirtingai. Vieni ją sieja su individo mąstymo gebėjimu, kiti siekia iširti kūrybiškos asmenybės bruožus, dar kiti kūrybiškumą nagrinėja kaip kompleksinę tam tikrų žmogaus savybių modelį. Galiausiai egzistuoja požiūris į kūrybiškumą ir kaip į kūrybos proceso rezultatą.

Jei kūrybinio mąstymo gebėjimą vadintume kūrybiškumu, tai kūrybiškumas būtų apibrėžiamas kaip kūrybinis mąstymas ir naujų idėjų kūrimas (Grauslytė, 2008).

Guilford kūrybiškumą lygino su divergentiniu mąstymu, kuris pasireiškia kaip gebėjimas lengvai rasti įvairius problemos sprendimo būdus ir lengvai kaitaloti atskaitos kriterijų. Jis išskiria keturis divergentinius kūrybinio žmogaus mąstymo parametrus:

- Mąstymo sklaidumas - gebėjimas sukurti daug idėjų per tam tikrą laiką;
- Mąstymo originalumas - gebėjimas kurti naujas, neįprastas, nestandartines ir sudėtingas idėjas;
- Mąstymo lankstumas - gebėjimas į tą patį reiškinį pažvelgti įvairiais aspektais, pasiūlyti kuo įvairesnes, skirtingų kategorijų idėjas;
- Mąstymo detalumas - detalių gausumas, kūrinio gražinimas, tobulinimas.

Sternberg kūrybiškumą sieja su intelekto stiliumi, kuris kaip tiltas jungia žmogaus mąstymo gebėjimus ir asmenybę. Jis išskiria tris pagrindinius intelekto stilius: kuriamąjį, vykdomąjį ir vertinamąjį. Labiausiai kūrybiškumui priimtinas kuriamasis intelekto stilius.

Kūrybiškumas - tai gebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, greitai ir lengvai orientuotis probleminėje situacijoje, priimti originalius sprendimo būdus. Dauguma tyrėjų kūrybiškumą sieja su gebėjimu atrasti ir sukurti kažką nauja, inovatyvia asmenybe. Kūrybinis mąstymas labiausiai siejamas su Guilford divergentinio mąstymo samprata, o žmogaus intelektas laikomas viena iš būtinų kūrybiškumo sąlygų.

Kūrybiškumą lemia tam tikros individualios asmenybės savybės (Gražulis, 2005). J. Gillmore teigimu, kūrybiškiems žmonėms būdingas didelis savęs gerbimas, savarankiškumas, vidinis turtingumas, gera socialiniai įgūdžiai, altruizmas. Jie būna atkaklūs, smalsūs, linkę į tai, kas sudėtinga, kontroliuojantys savo impulsyvumą, pasitikintys kitais.

Kūrybiškumas pasireiškia originalumu, atvirumu naujovėms, pasitikėjimu savimi, teigiamu savęs vertinimu, savarankiškumu, nepriklausomybe, individualizmu, lankstumu, atkaklumu, nuoseklumu ir impulsyvumu (Almonaitienė).

Šiuos kūrybiškos asmenybės bruožus, remdamasi atliktais tyrimais, išskiria Petruolytė:

- *Stiprus kūrybos ir saviraiškos poreikis;*
- *Originali asmenybė ir keistas elgesys;*
- *Atvirumas sau, kitiems ir kintančiai aplinkai;*
- *Smalsus protas ir intelektualinis aktyvumas;*
- *Darbštumas, atkaklumas;*
- *Pasitikėjimas savo jėgomis ir teigiamas savęs vertinimas;*
- *Kritiškas požiūris į pažintas tiesas, taisyklės ir autoritetus;*
- *Didelis emocinis ir psichinis jautrumas, pažeidžiamos asmenybės bruožai;*
- *Vaikiška elgsena;*
- *Polinkis į individualų, o ne grupinį darbą;*

Feistas ir Barronas pažymi, kad kūrybiški žmonės yra savarankiškesni, intravertiškesni, atviresni patirčiai, abejojantys pripažintomis normomis, pasitikintys savimi ir impulsyvesni.

Kūrybiški asmenys nėra stereotipinio mąstymo. Jie intelektualiai aktyvesni, išradingesni ir originalesnio mąstymo. Kūrybiškumas didėja tada, kai žmogus yra laisvas ir nevaržomas taisyklių ir apribojimų. Štai kodėl jiems būdingas laisvės pojūtis, žaismingumas, didelė saviraiška, smalsumas, jiems būtinas nuolatinis įkvėpimo šaltinis, azartas ir rizika (Reinikienė, 2008).

Kūrybiškumas kaip kompleksinių žmogaus savybių modelis. Šiuo požiūriu kūrybiškumas apibrėžiamas kaip sudėtingas reiškiny, nulemtas struktūrinių komponentų.

Kūrybiškumo kompleksą sudaro šie komponentai (Sternberg ir kt. (1997, cit. pagal Grauskaitė-Karkockienė 2006:31)):

- Intelektas - gebėjimas greitai generuoti idėjas, įvardinti problemą ir priimti sprendimus;
- Žinios - jau sukaupta informacija;
- Mąstymo stilius- juo panaudojamos turimos žinios ir intelektas;
- Asmenybės ypatumai - toleruoja dviprasmybes, nori įveikti kliūtis, tobulėti, nebijoti rizikuoti, vertinti savo įsitikinimų ir vertybių;
- Motyvacija - tai vidinė motyvacija ir tikslo siekimas.

Anot Urban, kūrybiškumo modelį sudaro trys kognityviniai ir trys asmeniniai elementai. Kognityviniams priskiriami divergentinis mąstymas ir elgesys, žinios ir mąstymo gabumai bei specialios žinios – tai įgūdžiai ir sugebėjimai. Asmeniniai kūrybiškumo modelio elementai – tai gebėjimas susikaupti ir pasiruošimas, motyvacija (smalsumas, žingeidumas, saviraiška,

žaismingumas, bendravimas, naujumo poreikis) bei tolerancija neapibrėžtumui (drąsa, rizika, atvirumas patirčiai, greita adaptacija, humoro jausmas).

Pagrindiniai kūrybos produkto požymiai, kurie leidžia produktą pripažinti kūrybos rezultatu, yra (Robbins, 2003):

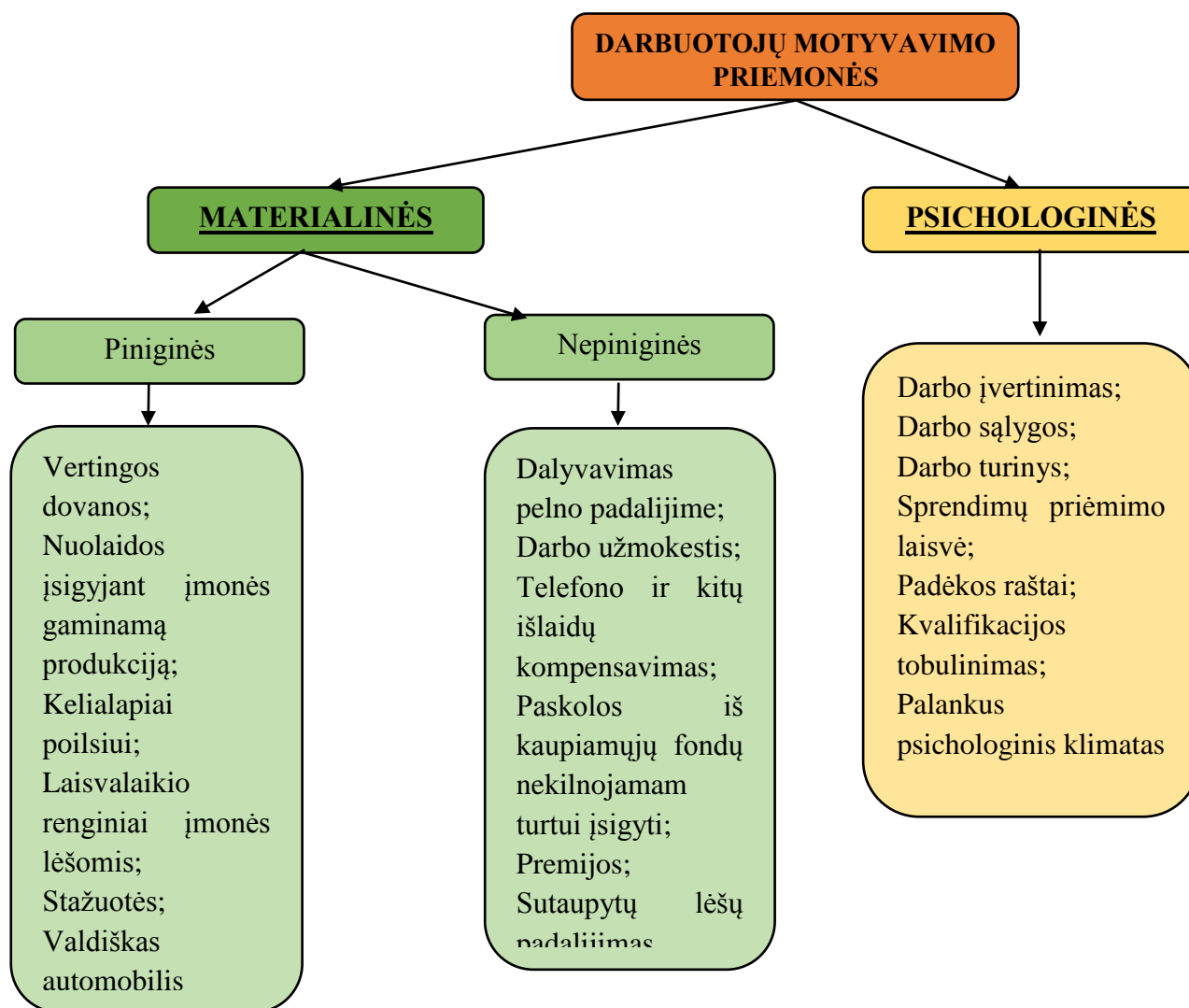
- *Naujumas ir originalumas* (sukurtas naujas produktas, kokio anksčiau nebuvo);
- *Tinkamumas ir socialinis naudingumas* (produktas yra pritaikomas praktikoje, yra naudingas visuomenei).

Grakauskaitė - Krakockienė taip pat pabrėžia, kad kūryba yra tai kultūrinis - istorinis reiškinys, kurio metu gimsta kūrybos rezultatas. Šis kūrybos produktas atsiranda žmogaus vidinio ir tarpasmeninio proceso metu. Jis gimsta iš žmogaus idėjų, spontaniškumo, noro kažką sukurti, atsiskleisti ir tuo pasidalinti. „Kūrybiškos asmenybės esmė - meilė tam, ką ji daro“, teigia J.P.Torrance. Kūrybiškame darbe matomas ryšys tarp idėjos, įsivaizdavimo, patirties, jausmų, reikmės, supratimo ir veiksmo.

Remdamasi įvairiomis kultūros charakteristikomis, Janiūnaitė nurodo 6 pagrindines normas, kurios skatina darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje:

- *Idėjų generavimas* - organizacijoje svarbu nuolat palaikyti ir skatinti naujas darbuotojų idėjas taikant atvirą komunikaciją, debatus, konstruktyvius konfliktus, teisingą idėjų vertinimą;
- *Nuolatinės mokymosi kultūros skatinimas* - organizacijose būtina nuolat mokytis ir tobulėti. Tai leidžia vystyti naujoms darbuotojų idėjoms, atnaujinti turimas žinias, ugdo naujus gebėjimus ir formuoja naujus įgūdžius;
- *Rizikos tolerancija* - organizacijose nereikėtų stipriai kontroliuoti darbuotojų kūrybinių procesų metu. Reikia sukurti rizikai tolerantišką atmosferą, kurioje darbuotojų klaidos toleruojamos kaip galimybė mokytis ir tobulėti;
- *Klaidų tolerancija* - kūrybiškos organizacijos turi tikėti savo darbuotojais ir leisti jiems klysti jų nesmerkdami. Klaidos turėtų būti atvirai diskutuojamos, suteikiant galimybę mokytis iš nepavykusių sprendimų;
- *Pokyčių palaikymas* - organizacija turi toleruoti nežinomybę, skatinti pozityvias nuostatas pokyčiams ir raginti darbuotojus ieškoti naujų kūrybinių sprendimų kelių;
- *Konfliktų sprendimas* - organizacijos turėtų protingai paskirstyti darbuotojus ir jų užduotis, vengti priešingybių, galinčių sukelti konfliktines situacijas, o šioms iškilus - gebėti deramai suvaldyti situaciją neužslopinant darbuotojų kūrybiškumo.

Anot Marcinkevičiūtės, mokslinėje literatūroje yra išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės ir psichologinės darbuotojų motyvavimo priemonės, tačiau autorė jas siūlo grupuoti į dvi: materialines ir psichologines. Psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį, o materialinės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, dar jos skirstomos į pinigines ir nepinigines priemones.



1 pav. Darbuotojų motyvacijos priemonės (sudaryta darbo autorės)

Neretai darbuotojų lojalumas atspindi visos įmonės konkurencingumą. Tikslinga įvairius dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojamus konkurencingumą lemiančius veiksnius bei konkurencingumo didinimo būdus apžvelgti išsamiau.

Inovacijos. Joms šiuolaikinėje visuomenėje skiriamas didelis dėmesys. Inovaciją - tai begalinis bei nuolatinis procesas, kuris pasireiškia skirtingose srityse priklausomai nuo vykdomos veiklos srities, darbuotojų tikslų bei jų kompetencijos (G. Valodkienė, V. Snieška ir V. Gaidelys (2011)). Taigi inovacijas galima įvardinti kaip vieną svarbiausių konkurencingumo veiksnių bei konkurencingumo didinimo priemonių. Papildant R. Bareikos (2008) teiginiu, verslo organizacijos privalo didinti savo inovacinės veiklos mastą, nes kitu atveju jos praras savo pozicijas ir bankrutuos. Inovacijos - tai vienas reikšmingiausių veiksnių, nuolat skatinančių atsinaujinti ekonomiką (G. Valodkienė ir V. Snieška (2012)). Inovacijų taikymas organizacijoje rodo jos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Būtent tai leidžia įmonei siekti bei įgyvendinti savo tikslus bei tinkamai konkuruoti rinkoje. Inovacijų taikymas suteikia pranašumą prieš konkurentus ir garantuoja ilgalaikį verslo organizacijos vyravimą rinkoje. Taikant inovacijas, kad padidinti įmonės konkurencingumą, yra itin svarbu pasirinkti tinkamą inovacijų tipą, tačiau prieš tai yra būtina teisingai įvertinti esamą įmonės būklę. Nėra paprasta numatyti, kaip vienokia ar kitokia atitinkamų veiksnių kombinacija paveiks rinką.

Informacinės technologijos. Šios ne tik leidžia užtikrinti sėkmingą inovacijų plėtrą, tačiau ir yra vienas iš svarbiausių įmonės konkurencingumo veiksnių. Naujų technologijų taikymas organizacijoje gali suteikti šansą pirmauti savo sektoriuje, pritraukti naujų klientų ar specialistų.

Klasteriai. Klasteriai yra vienas iš efektyviausių būdų padidinti įmonių konkurencingumą globalioje rinkoje. Pasaulyje klasteriai yra vertinami kaip ypatingai reikšminga priemonė, kuri skatina verslo organizacijų vystymąsi.

Klasterio sąvoka gali būti apibrėžiama kaip geografiškai artimos, susijungusios konkrečiose srityse kompanijų grupės, kurios yra sujungtos bendromis žiniomis bei technologijomis. Jie paprastai vyrauja apibrėžtose teritorijose, kur patogus susisiekimas, kvalifikuota darbo jėga. Galima sakyti, jog klasteriai yra tarpusavyje susijusios, viena kitą palaikančios verslo organizacijos, kurioms toks santykių tipas leidžia tapti konkurencingomis. Klasteriai leidžia padidinti jiems priklausančių verslo organizacijų inovatyvumą bei produktyvumą, pagerinti darbo bei produktų, paslaugų kokybę, skatina informacinių technologijų plėtrą, būtent dėl to jos įgyja pranašumą prieš individualiai dirbančias verslo organizacijas. Klasterių įtaka konkurencingumui pastoviai didėja, nes konkurencijos procesai nuolat sudėtingėja, intensyvėja, didėja žinių bei inovacijų poreikis. Klasterizacija taip pat yra vienas esminių Lietuvos verslo plėtros prioritetų. Ekspertų nuomone, patys svarbiausi klasterių plėtrą sąlygojantys veiksniai yra tamprus verslo, mokslo bei valdžios

tarpusavio ryšys, išplėtota bei patogi infrastruktūra, taip pat teigiamas požiūris į konkurencijos bei partnerystės derinį (Meilienė, Snieška, 2010).

Žmogiškasis kapitalas. Tai vienas esminių ramsčių, palaikančių verslo subjektų konkurencingumą. Rinkos pokyčiai ir globalizacija verčia itin didelį dėmesį skirti žinioms, išsilavinimui, o darbuotojus vertinti kaip investicijas. R. Keršienė (2009), kalbėdama apie smulkaus bei vidutinio verslo konkurencingumą, pabrėžia, kad mažų verslo organizacijų sėkmė yra glaudžiai susijusi su vadybiniais gebėjimais, mokymais bei išsilavinimu, darbuotojų asmenine kvalifikacija ir patirtimi. Šiandienos dinamiška mokslo bei technikos pažanga priverčia įmones didelį dėmesį skirti žmogiškajam kapitalui įmonėse, o tuo pačiu ir nuolatiniam personalo tobulėjimui. V. Barkausko (2009) teigimu, žmogiškąjį kapitalą sudaro motyvacija (lojalumas, atsidavimas), žinios, sumanumas ir patirtis.

V. Barvydienė ir A. Miniotaitė (2010) kaip itin svarbias žmogiškojo kapitalo sudedamąsias dalis taip pat įvardija intuiciją ir kūrybiškumą. Jų teigimu, būtent intuicija bei kūrybiškumas padeda išspręsti sudėtingiausias problemas, kurti tinkamus planus bei vizijas, išsiskirti iš kitų, tuo tarpu konkurencinga verslo strategija – būti kitokiu.

Galima teigti, kad visi šie išvardinti žmogiškojo kapitalo komponentai yra nematerialus įmonės turtas. Būtent žinių ekonomikoje pagrindinis verslo organizacijos turtas yra nematerialus, o žinios yra vertę vartotojui kuriantis veiksnys. Taigi siekiant didinti įmonės konkurencingumą reikia pasirūpinti, jog įmonėje dirbtų aukštos kvalifikacijos, išsilavinę, patyrę, motyvuoti, lojalūs bei kūrybiški darbuotojai. Įmonė privalo pasirūpinti nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu - jų mokymu tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų.

Santykiai su vartotojais. Ilgalaikis įmonės konkurencinis pranašumas įmanomas tik tuomet, kai suteikiama nauda vartotojams. Vadinasi, verslo įmonės, siekiančios konkurencinio pranašumo turi maksimaliai tenkinti vartotojų poreikius. Jos turi puikiai pažinti vartotojus bei gebėti numatyti jų nuolat kintančius poreikius. Pažinti vartotojus gali padėti įvairios apklausos, tyrimai.

Tiesioginės užsienio investicijos. Tiesiogines užsienio investicijas galima įvardinti kaip vieną reikšmingiausių ekonomikos augimo veiksnių, didinančių konkurencingumą rinkoje. Paminėtina, jog dažniausiai verslo organizacijos kitose šalyse investuoja dėl internacionalizacijos bei vietos. Internacionalizacijos pagalba galima sumažinti verslo organizacijos nestabilumo riziką, o vietos motyvas gali būti siejamas su pigesne darbo jėga, naudingomis iškasenomis, mažesniais nekilnojamojo turto kaštais, mažesnėmis užsienio prekybos operacijų organizavimo išlaidomis ir

pan. Taip pat tiesioginės užsienio investicijos suteikia progą investuotojui praplėsti medžiagų bei žaliavų tiekėjų ratą, padaryti jį įvairesnį. Tai leidžia išvengti priklausomybės nuo vieno tiekėjo.

Įmonės vieta. Strategiškai patogi įmonės vieta yra svarbus įmonės sėkmės veiksnys. Iš tiesų nuo įmonės vietos priklauso įvairūs darbo, kapitalo bei technologijų veiksniai, jų kaštai, taip pat socialinė, politinė bei kultūrinė aplinka ir visa tai itin ženkliai veikia įmonės konkurencingumą. Taigi galima teigti, jog siekiant, kad įmonė būtų konkurencinga yra būtina itin kruopščiai pasirinkti įmonės vietą.

Valdžios institucijų vaidmuo. Vyrauja dviejų tipų nuomonės apie valdžios institucijų įtaką verslo organizacijų konkurencingumui. G. Valodkienės ir V. Snieškos (2012) teigimu, vyriausybės vaidmuo skatinant įmonės konkurencingumą yra itin svarbus ir jos dalyvavimas yra būtinas.

Lietuvoje yra gaji nuomonė, jog laisva nereguliuojama rinka negali užtikrinti tinkamos, sąžiningumu paremtos konkurencinės elgsenos, kuri nekliudytų kitiems rinkos dalyviams dalyvauti konkurencinėje kovoje. Konkurenciją Lietuvoje reglamentuoja Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas, kurio tikslas yra „saugoti sąžiningos konkurencijos laisvę Lietuvos Respublikoje“ (LR Konkurencijos įstatymas, 2014, 1 str. 1 dalis). Šioje vietoje svarbu paminėti, kad valdžios institucijų vaidmuo yra itin svarbus ne tik reguliuojant konkurencinę elgseną, tai yra ne tik kaip reguliacinis ar ribojantis veiksnys, tačiau ir skatinantis verslo vystymąsi, per mokesčių sistemą, įstatymų leidybą ir pan. Didelė valdžios įtaka pastebima smulkiam bei vidutiniam verslui. Būtent valdžios parama, pavyzdžiui, mokesčių lengvatos, suteikia galimybę mažesniems įmonėms atsilaikyti prieš didžiąsias verslo organizacijas. Verslo organizacijų konkurencingumą taip pat stipriai įtakoja daugelis kitų veiksnių, t.y. gaminių bei paslaugų kokybė ir kaina, tinkamas prekybos kanalo parinkimas, pigi darbo jėga, organizacijos kultūra, prekės ženklas, logistikos metodų taikymas ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumas – tai sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kompleksinė kategorija, kuri apibūdina subjekto arba objekto gebėjimą konkuruoti, yra nepastovi laiko, vietos taip pat sąlygų atžvilgiu, sąlygoja gerovę ir prestižą.

Kūrybiškumas gali būti apibrėžiamas įvairiai: tai kaip gebėjimas atrasti kažką nauja, kaip kūrybinis mąstymas, kaip žmogaus elgesio ypatumai ir kaip kūrybos proceso rezultatas. Tačiau geriausiai kūrybiškumo sąvoką paaiškina kompleksinis požiūris, kuris apjungia žmogaus gebėjimus, kūrybišką mąstymą ir išskiria vidinę motyvaciją (Bakanauskienė, 2008).

Taigi, siekiant, kad darbuotojai būtų lojalūs ir gebėtų tinkamai dirbti, labai svarbu gebėti juos tinkamai motyvuoti bei įvertinti. Darbuotojų įvertinimas gali reikštis įvairiomis priemonėmis bei

būdais, tačiau tai darant labai svarbu atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo norus bei poreikius atskirai, kadangi kiekvieną asmenį motyvuoja ir skatina skirtingi šaltiniai bei priemonės.

2. MOBINGAS: SAMPRATA IR REIKŠMĖ

2.1. Mobingo sąvokos apibrėžtis

Organizacijų žmogiškieji išteklių nėra vienalyčiai – kiekvienas žmogus, ateinantis į organizaciją ar įsijungiantis į naują kolektyvą atsineša savo patirtį, emocijas, pažiūras, kas daro tiesioginę įtaką visos organizacijos klimatui (Vveinhardt ir Žukauskas, 2012, p. 47). Dėl šios priežasties organizacijų vadovams tenka labai svarbi misija – sukurti darnią aplinką, kurioje nebūtų streso, kurioje būtų galima išvengti mobingo, jog darbuotojų santykiuose būtų propaguojamas tolerantiškumas ir visiška darna. Galima teigti, kad tas, kas yra patyręs mobingą, yra patyręs ir diskriminaciją, tačiau ne kiekvienas, kuris yra patyręs diskriminaciją, yra patyręs ir mobingą (J. Vveinhardt, P. Žukauskas, 2012).

Lietuvoje akademinės bendruomenės tarpe neretai kyla diskusijų, susijusių su mobingo terminijos vartojimu. Problemos aktualumą parodo tai, kad mobingo termino vartojimas sukelia daug diskusijų tiek tarp užsienio, tiek ir tarp Lietuvos mokslininkų (Bratton, Gold, 2003).

Mobingą, kaip terminą, pirmasis įvardijo austras K. Z. Lorenzas (1958 m.), bestebėdamas gyvūnų elgseną². Šiek tiek vėliau, 1960 m. šį terminą pavartojo P. Heinemannas. Jis sulygino agresyvų gyvūnų elgesį su agresyviu ir žiauru vaikų elgesiu kitų gyvūnų ar vaikų atžvilgiu. Pastebėta, kad buvo vaikai savo elgesį perkelia ir į organizaciją, kai tampa suaugusiais visuomenės nariais.

Nagrinėjant lietuvių mokslininkų darbus, susijusius su mobingu, nėra vieningo mobingo apibūdinimo. Kartais taip apibūdinamas vadovo priekabiavimas prie pavaldinių (Vasiljevienė, 2000; Vasiljevas, Pučėkaitė, 2005; ir kt.) arba neigiami, priešiški darbuotojų tarpusavio santykiai (bulingas) (Gruževskis, Okunevičiūtė – Neverauskienė ir kt., 2004; Malinauskienė, 2004). Taigi, šio reiškinio įvardijimas skiriasi pagal situaciją, dėl ilgainiui susiformavusių tradicijų ir pagal įvairių šalių autorius.

Remiantis sveikatos apsaugos bei socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, žodis *bauginimas* vartojamas kaip mobingo atitikmuo. Analizuojant R. Malaukauskienės ir kt. (2008) darbus matyti, kad vartojamas psichologinio *teroro terminas*; B. Pajarskienė (2008) mobingu vadina *psichologinį smurtą*, o L. Žadeikaitė (2006), kaip *destruktyvaus elgesio reiškinį*.

² Mokslininkas mobingu vadindavo situaciją, kai būrys žąsų puldavo ir išvydavo jas užpuolusią lapę. Be to, buvo pastebėta, jog susivieniję ir sutelkę jėgas gyvūnai iš gaujos išvaro kurį nors savo narį.

Mobingo terminų apibrėžtis pateikta žemiau esančioje lentelėje (remiantis skirtingais autoriais).

1 lentelė. Mobingas diskriminuojančių darbuotojų santykių kontekste: terminai ir apibrėžimai
(šaltinis: Veinhardt, Žukauskas, 2012, p. 68)

Metai	Autorius, šaltinis	Terminas	Apibrėžimas
2008	Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2008). Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 14, p. 171 – 179.	Mobingas	„Dažniausiai atsiskleidžia psichologiniu smurtu, aukos išskyrimu iš grupės, nelygiavertišku traktavimu, blogesniu nei su kitais elgesiu, reiškiny, kurio vienintelis tikslas – atsikratyti aukos“.
2009	Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnostavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą. Disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas.	Mobingas	„Rafinuoto išsilavinusių žmonių susidorojimo su konkurentais reiškiny“.
2010	Vveinhardt, J. (2010). The diagnostics of mobbing as discrimination in employee relations aiming to improve the organizational climate in Lithuanian organization. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, Nr. 21 (2), p. 173 – 184.	Mobingas (diskriminacija darbuotojų santykiuose)	„Aukos išskyrimas, poveikio priemonių, kuriomis siekiama pažeminti, išstumti, iš organizacijos taikymas, mobingas yra diskriminuojantis veikimas – organizacijos narių ir organizacijos ribose“.
2011 ³	Vveinhardt, J. (2011). Mobingas švietimo organizacijose: konsultavimo paslaugų poreikis. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje, p. 193 – 201.	Mobingas	„Mobingas – orgvadybinė problema, kurios sprendimas yra sudėtinė personalo bei žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis“.

Vadinai, darytina išvada, kad Lietuvoje vartojami terminai *mobingo* reiškiniiui įvardyti nėra iki galo nusistovėję ir konkrečiai suformuoti.

2.2. Mobingo samprata

Mobingas – tai priešiška, neetiška, kryptinga ir sisteminga komunikacija darbinėje aplinkoje, kuri yra nukreiptą į pavienius diskriminuojamus/mobinguojamus asmenis, paverčiant juos bejėgiais.

Remiantis Lohro, Hilp (2001) *mobingas*, tai – paslėptas, apgaulingas naikinimo procesas, panaudojant ilgalaikį, asmens orumą žeminantį užpuldinėjimą.

³ Šaltinis: Vveinhardtse, J. (2010). Mobingo koncepto semantinės išvestinės. Profesinės studijos: teorija ir praktika – Professional Studies: Theory and Practice, Nr. 6, p. 218 – 226.

Dar mobingas apibūdinamas kaip ekstremali psichologinio spaudimo darbo vietoje forma arba stresorius, nulemtas konfliktiškų socialinių santykių (Knorz, Zapf, 1995; Kuhl, 2000 ir kt.).

Pasak D. Zapho (1999), *mobingas* yra socialinių stresorių poaibis.

Remiantis Wickler (2004) *mobingas* – sistemingas psichosocialinis asmens kankinimas.

Žemiau esančioje lentelėje pateikti mokslinėje literatūroje randami mobingo apibūdinimai.

2 lentelė. Mokslinėje literatūroje randami mobingo apibūdinimai (šaltinis: Vveinhardt, Žukauskas, p. 162)

Nr.	Mobingo apibūdinimas	Autorius
1.	Socialinis stresas	Knorz, Zapf (1995)
2.	Emocinis spaudimas	Salin (2005), Kuhlinger (2007)
3.	Konflikto forma	Elling (2003), Montada (2003), Montalban, Duran (2005), Kolodej (2005)
4.	Ekstremalus socialinis stresorius	Litzcke, Schuh (2005)
5.	Igąsdinimas darbo vietoje	Salin (2001)
6.	Priekabiavimas darbo vietoje	Zapf, Osterwalder (1998); Salin (2009)
7.	Profesinė rizika	Hartig, Frosch (2006)
8.	Emocinis piktnaudžiavimas	Elliott (2003)
9.	Aukos ieškojimo procesas	Aquino, Grover, Bradfield, Allen (1999)
10.	Teroras darbo vietoje	Leymann (1990); Thomas (1993); Arentewicz, Fleissner (2003); Kolodej (2005)
11.	Agresija darbo vietoje	Neuman, Baron, 1998
12.	Darbinis piktnaudžiavimas	Bassman (1992)
13.	Apgaulingas sunaikinimas	Lohro, Hilp (2001)
14.	Komunikacijos forma (priešiška ir neetiška komunikacija)	Oster (2003); Kolodej (2005)
15.	Smulki tironija	Ashforth (1997)

Taigi, remiantis lentele matyti, kad *mobingo* vartojimo apibrėžčių yra labai daug, tačiau jos visos kryptingai nurodo tai, jog *mobingas* yra priešiška bendravimo forma prieš savo kolegas, kuri kolektyve sukelia neigiamus jausmus ir emocijas.

2.3. Mobingo prevencija ir sąveika su lojalumu

Mobingas darbo organizacijoje yra apibūdinamas kaip darbuotojų karai, neetiški santykiai, disfunkciniai darbuotojų santykiai (Vveinhardt ir Žukauskas, 2012, p. 108).

Mobingas, iš prigimties, galima teigti, yra individualus ir grupinis aktas. Skiriami tokie individualumo lygiai (Vveinhardt ir Žukauskas, 2012, p. 110):

- Aukos individualumas;
- Individualios savybės;
- Individuali kančia;
- Individualios fizinės, psichologinės bei socialinės pasekmės (t. y. individualus socialumo išgyvenimas).

Organizacijose, kurios neskiria dėmesio mobingo prevencijai, pastebima didesnė darbuotojų rotacija, dažniau skundžiamasi psichosomatiniais negalavimais, mažėja darbo našumas ir kokybiškumas, lėčiau kyla darbuotojų kvalifikacijos lygmuo (Sakalas, 2001).

Mobingo pasekmes tyrė tokie autoriai kaip: Leymann, 1993; Zuschlag, 1994; Prosch, 1995; Niedl, 1996; Ashforth, 1997; Jordan, Sheehan, 2000; Vartia – Vaananen, 2001; Lewis, 2004; Carnero, Martinez, 2005; Einarsen, Hauge, 2006; Swanberg, Logan, Macke, 2006; Tekin, Meltem, Selale, 2007; Trijueque, Gomez, 2010; Farmer, 2011 ir kt.).

Norint iširti mobingo pasekmes Lietuvoje, reikia bendradarbiauti įvairiomis institucijomis, organizacijų vadovais, nukentėjusiais. Esmė tam, jog mobingas, kaip reiškinys, didelei daliai Lietuvos visuomenės yra mažai kam žinomas bei mažai tirtas.

Mobingą bei jo pasekmes Lietuvoje tyrė bei analizavo tokie mokslininkai kaip: Gruževskis, Okunevičiūtė – Neverauskienė, Pocius, 2004; Eičinas, Vilkevičius, 2006; Mikutytė, 2008; Dačkutė, 2009, Pajarskienė, 2010 ir kt.

Analizuojant mobingo pasekmes atskirų individų lygmeniu matyti, kad mobingas paveikia tiek psichinę, tiek ir fizinę individo būklę. Pasak Kolodej (2005), mobingas darbo vietoje nėra naujas reiškinys, kuris daro labai didelę žalą (apie jį yra tiesiog mažai kalbama ir jis yra gana mažai ištyrinėtas).

Mobingas, būdamas ilgalaikis bei kryptingas psichologinis smurtas (Messinger, Rudenberg, 1977, Leymann, 1996; Kolodej, 2005) darbuotojų santykiuose pasireiškiantis kaip socialinis stresorius, varginimas (Zapf, 1999a, 199b). Ne taip, kaip pavieniai konfliktai, mobingas sukelia ilgalaikes, sunkiai sprendžiamas, laiko ir finansinių išlaidų reikalaujančias pasekmes. Pagrindinė bauginimo darbovietėje ypatybė – auganti agresija aplinkoje, priešiško intensyvumas ir tai, kad dažnėja nebaudžiami baugintojo veiksmai (Leymann, 1996; Harlos, Pinder, 2000; Zapf, Gross, 2001; Tracy, Lutgen – Sandvik ir kt., 2006).

Remiantis Wanioreku ir Waniorek (1994) matyti, kad: mobingą patyrę asmenys atostogų ir laisvadienių metu jaučiasi kur kas geriau, nei eidami į darbą, kadangi tada jie gali pailsėti, atsipalaiduoti ir jų neslegia piktavališkas bei šiurkštus kolegų elgesys, kuris būna nukreiptas prieš juos.

Pasak Kolodej (2005) pasitaiko atvejų, kai mobingo aukos neretai pradeda įvairiais būdais svaigintis, taip kenkdamai sau (mobingo aukos pradeda vartoti alkoholį ar narkotikus, rūkyti marihuaną ir pan.). Waniorek (1994) taip pat pastebėjo, kad mobingą darbe patyrusių asmenų šeimos išyra, kadangi jie jaučia labai didelę įtampą bei depresiją. Stresoriai darbo vietoje, aukų

patiriami ligos simptomai ir pastarųjų reakcija pagal mobingo fazes pateikti žemiau esančioje lentelėje.

3 lentelė. Stresoriai, ligos simptomai ir aukos reakcija pagal mobingo fazes (šaltinis: Litzcke, S. M., Schuh, H. ,2005, p. 133).

Fazės	Stresoriai darbo vietoje	Aukų patiriami ligos simptomai	Aukų reakcija
Ankstyvoji fazė	Galimi latentiniai ⁴ konfliktai	Jokių ligos simptomų	Jokios reakcijos/labai minimali reakcija
1 fazė	Kyla konfliktinė situacija	Patiriamas stresas, sukeliama psichosomatinės reakcijos: miego sutrikimai, skrandžio, žarnyno funkcijų sutrikimai, depresyvi nuotaika	Bandoma ieškoti būdų, kaip racionaliai išspręsti konfliktą
2 fazė	Pirmosios mobingo atakos ir konflikto eskalavimas	Sustiprėja 1 fazėje patiriami simptomai	Racionalus argumentavimas ir agresyvi atsakomoji reakcija
3 fazė	Ilgiau kaip 6 savaites trunkantis konflikto eskalavimas ir aukos stigmatizavimas	Dėl varginančių psichosomatinų negalavimų prireikia gydymo	Bejėgiška ir agresyvi atsakomoji reakcija
4 fazė	Darbdavio naudojamos disciplininės ir/arba darbo teisės priemonės po 12 mėnesių nuo mobingo pradžios	Psichosomatinė simptomatika dar labiau sustiprėja, auka išgyvena nuolatinę įtampą ir baimę	Egzistencinė baimė, nusivylimas, ieškoma psichologų, teisininkų, darbo medicinos specialistų pagalbos
5 fazė	Atleidimas iš darbo, teismo procesas	Nuolatiniai psichosomatiniai negalavimai, liga	Konfrontacija, išėjimas iš darbo

Suprantama, visų pirma, labai svarbu pasirūpinti mobingo prevencija: jeigu mobingo organizacijoje nebus ir jo kilimui bus užtvirti visi keliai, tikėtina, kad mobingas organizacijoje taip ir nepasireikš.

Organizacijoje mobingo prevencijos elementus sudaro tokios priemonės/veiksmų seka:

- Tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas;
- Reikiamas darbo organizuotumo skaidrumo užtikrinimas;
- Reikalavimai iš darbuotojų – vidutiniai (nei per maži, nei per dideli);
- Darbuotojų grupės, kurios viena su kita bendradarbiauja, siekdamos užtikrinti ir garantuoti gerus darbuotojų tarpusavio santykius.

⁴ Latentinis – paslėptas, nematomas, nepasireiškiantis.

Visų pirma, pati auka turi suprasti, dėl ko yra ujama kitų darbuotojų. Tokiu atveju bus galima suvokti puolamojo bei puolikų poziciją. Neretai pasitaikantis atvejis, kad mobingą patiriantis asmuo anksčiau jį naudojo prieš kitus asmenis, dėl to dabar ir pats patiria iš jų spaudimą bei turi kęsti nemalonų elgesį, kas daro įtaką jo darbo kokybei, emocinei, psichologinei bei fizinei savijautai.

Taip pat, organizacijos vadovas tokiu atveju turi parodyti iniciatyvą ir bandyti išspręsti kylančias problemas, kadangi vėliau jos gali peraugti į labai didelius ir rimtus nesutarimus tarp darbuotojų.

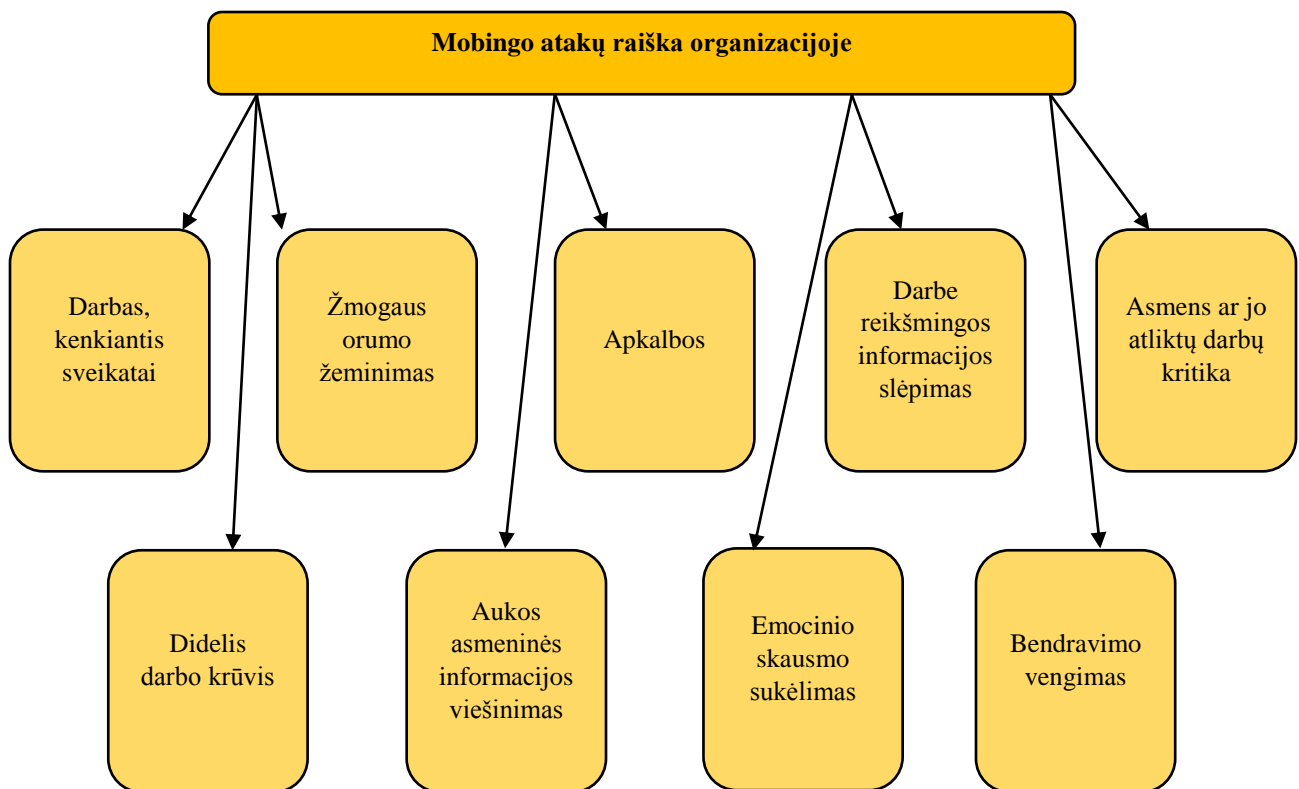
Vadovas, savo ruožtu, turi stebėti pavaldinius, akylai prižiūrėti, kaip jie bendrauja, kokius tarpusavio santykius jie palaiko. Labai svarbu, kad vadovas organizuotų ir rengtų įvairias šventes, kurių metu bendradarbiai galėtų pabendrauti, pakalbėti. Tokiu atveju, tikėtina, bus išvengta trinties tarp kolegų.

Taigi, labai svarbu užtikrinti tinkamą mobingo prevenciją. Tam labai didelės įtakos turi vadovas, kadangi jis yra ta jungtis, kuri užtikrina gerą nuolatinį darbuotojų santykių palaikymą ir tarpusavio komunikavimą.

Be to, analizuojant darbuotojų lojalumą matyti, kad:

- Esant mobingui darbuotojų santykiai prastėja;
- Darbuotojai jaučia nuolatinę emocinę įtampą;
- Darbuotojai yra įsitempę;
- Darbuotojai įmonėje, kurioje dirba, negali jausti pasitenkinimo, jie rūpinasi tik savimi, o ne įmonės gerove, dėl to jie tampa „antilojalūs“ įmonei, kurioje dirba;
- Darbuotojai, net ir grįžę namo, negali pamiršti darbe patirtos diskriminacijos, dėl ko atėję į darbą visas užduotis atlieka atmestinais ir be jokio entuziazmo;
- Darbuotojai, užuot dirbę vardan įmonės gerovės, galvoja, kaip išvengti mobingo ir darbe nesutikti su kolegomis, kurie iš jų šaiposi ir jų nepalaiko.

Žemiau esančiame paveiksle pateikta mobingo atakos bei jų reiškimasis organizacijoje. Visi šie veiksniai yra antilojalūs ir neigiamai emociškai veikia įmonės darbuotojus



2 pav. Mobingo atakos bei jų reiškimasis organizacijoje

Darbuotojai įmonei yra lojalūs tada, kai darbinėje aplinkoje jaučiasi gerai ir komfortiškai;

Siekiant, kad įmonės darbuotojai išliktų lojalūs įmonei reikia:

- Vengti mobingo atsiradimo/kilimo įmonėje, kadangi jis ypač neigiamai veikia ir blogina darbuotojų emocinę savijautą bei psichinę būklę daro nestabilią;
- Rengti kuo daugiau bendrų pasisėdėjimų bei susibūrimų, kadangi tai gerina darbuotojų tarpusavio santykius bei užtikrina, kad vadovas pastebės pavaldinių tarpusavio nesutarimus;
- Stengtis motyvuoti darbuotojus įvairiomis priemonėmis, t. y. premijomis, vakarėliais, dovanų kuponais, smulkiomis dovanomis ir pan.

Be to, kai įmonėje nuolatos vyksta mobingas, tikėtina, kad tai neigiamos įtakos turi ir įmonės konkurencingumui.

Bendrai kalbant matyti, kad mobingas, galima teigti, yra tartum valdymo pasekmės – jeigu valdymas bus geras, darbuotojai jausis gerai, komfortiškai darbe, tokiu atveju jie bus lojalūs bei atsidavę. Tačiau, jeigu darbuotojai jausis blogai, nuolatos ja įtampą, spaudimą tiek iš vadovo, tiek ir iš bendradarbių, tokiu atveju tikėtina, kad

Taigi, mobingas daro stiprią įtaką darbuotojų lojalumui. Visų pirma, kuo dažniau mobingas reikšis darbinėje aplinkoje, tuo dažniau bus susiduriama su darbuotojų nepasitenkinimu darbu, jie jausis liūdni, prislėgti, nematys noro ir prasmės dirbti. Taigi, tai neigiamai veiks ir darbuotojų lojalumą įmonei – jie dėl tokios įmonės nesistengs, nes jaus, kad tiek įmonės vadovas, tiek ir darbuotojai į jį žiūri nepalankiai. Dėl to jis, tikėtina, ieškosis kitos darbovietės, kurios vadovas rūpinsis darbuotojų tarpusavio santykiais, prižiūrės, kad jie gerai sutartų, rengs bendras šventes bei iškylas, kurių metu darbuotojai galės vienas su kitu pabendrauti, pažinti vienas kitą tokius, kokie jie yra iš tikrųjų (neretai asmenys darbinėje aplinkoje nėra „tikrieji aš“, kadangi juos kausto atsakomybės, įvairios darbinės užduotys ir pan.). Darbuotojų lojalumas įmonei ir mobingas yra labai stipriai susiję, kadangi atsiradus mobingui įmonėje, darbuotojai nemato prasmės stengtis, ima prasčiau ir nebe taip rezultatyviai dirbti bei neretai nori pasitraukti iš įmonės, kurioje jie jaučiasi emociškai, psichologiškai bei fiziškai išsekę.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas yra išanalizuoti mobingo daromą įtaką darbuotojų lojalumui įmonėje UAB „Saurida“.

Tyrimo objektas – mobingo įtaka darbuotojų lojalumui.

Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, ar įmonėje UAB „Saurida“ darbuotojai patiria mobingą;
- Iširti, ar įmonės UAB „Saurida“ darbuotojai yra lojalūs įmonei;
- Atlikus tyrimą pateikti tyrimo rezultatus bei išvadas.

Tyrimo metodai:

- Įmonės dokumentų analizė;
- Anketinė apklausa įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų.

Tyrimo populiacija: 288 respondentai, tyrimo imtis: 165 respondentai (skaičiuojant, kad tikimybė yra 95%, paklaida 5%).

Tyrimas atliktas remiantis Jolitos Vveinhardt ir Prano Žukausko (2012) atliktu tyrimu, susijusiu su mobingo reiškimusi darbinėje aplinkoje. Tyrimo anketoje iš viso respondentams yra pateikti 25 detalūs ir išsamūs klausimai, kuriuos sudaro: klausimai apie lojalumą bei klausimai apie mobingą. Tyrimo analizei bei rezultatų suvedimui pasirinktos stulpelinės diagramos, skaičiavimai ir duomenų suvedimas atliktas su MS Excel programa, kadangi tokiu būdu išsamiai matyti respondentų atsakymų skirtumas, kuriuos vėliau galima palyginti tarpusavyje. Be to, kaip jau buvo minėta, kadangi respondentams buvo pateikti 25 klausimai, taigi, tyrimo metu yra tuo pačiu tikrinama, ar respondentai visų klausimų metu laikosi tos pačios nuomonės ir ar ji nekinta. Dėl to aktualu visus tyrimo rezultatus pateikti stulpelinėse diagramose, kurias vėliau galima lyginti tarpusavyje ir daryti reikšmingas tyrimo išvadas.

Tyrimą sudarė keli etapai, t. y.:

- Buvo sudaryta tyrimo anketa;
- Buvo užmegztas ryšys su tyrimo dalyviais;
- Buvo derinamas anketinės apklausos laikas;
- Vykdoma anketinė apklausa.

Tyrimas buvo atliktas įmonėje UAB „Saurida“. Buvo apklausiami įmonės darbuotojai. Įmonė UAB „Saurida“ užsiima:

- Degalinėmis, kuro prekybos didmena, automobilių plovyklų sistema;

- Priekabų, tralų, reklaminių priekabų nuoma;
- Dujinio šildymo sistemos, dujų balionai, dujos;
- Malkos, medienos briketai, granulės, statybinė mediena, medinės euro paletės;
- Transportavimo paslaugos, krovinių pervežimo paslaugos, tarptautinių krovinių pervežimo paslaugos;
- Nekilnojamojo turto nuoma, nekilnojamojo turto pardavimas.

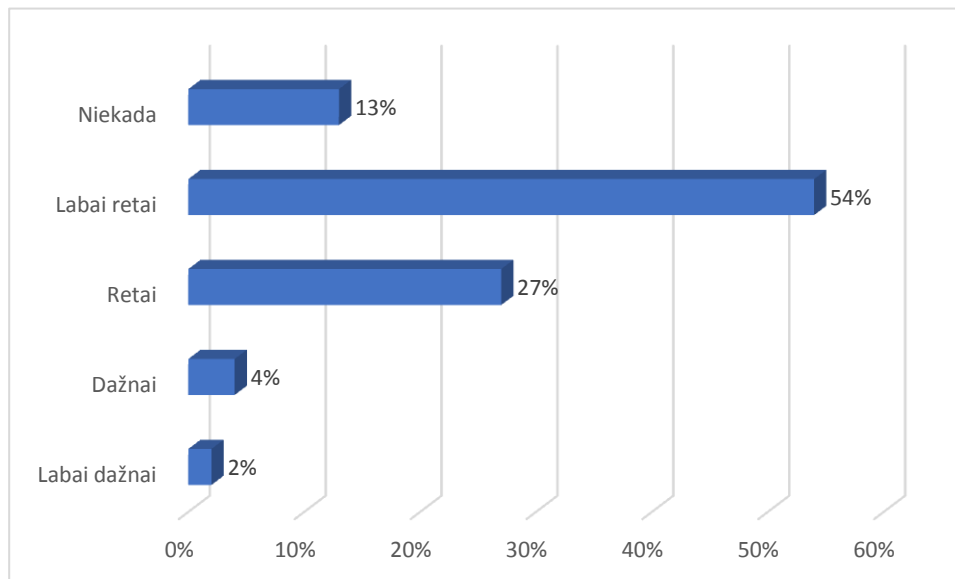
Tyrimo metu buvo atliekama anketinė apklausa – tyrimas vyko pakankamai sklandžiai, be jokių nukrypimų nuo tyrimo tikslo ar didesnių nesusipratimų. Žinoma, tyrimo metu kelios anketos buvo sugadintos, todėl su tais respondentais tyrimą teko pakartoti. Tačiau visi darbuotojai elgėsi geranoriškai, noriai pildė į anketoje pateiktus klausimus. Detali tyrimo rezultatų analizė pateikta sekančiame darbo skyriuje.

4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tyrimo rezultatų analizė ir apžvalga

Siekiant ištirti mobingo įtaką darbuotojų lojalumui įmonėje, buvo atliktas tyrimas įmonėje UAB „Saurida“. Tyrimo rezultatai pateikti žemiau esančiose diagramose.

Pirmasis klausimas, kurio buvo teirautasi tyrimo dalyvių, tai kaip dažnai jie jaučiasi puolami bendradarbių (3 pav.).



3 pav. Darbuotojų puolimo dažnumas (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

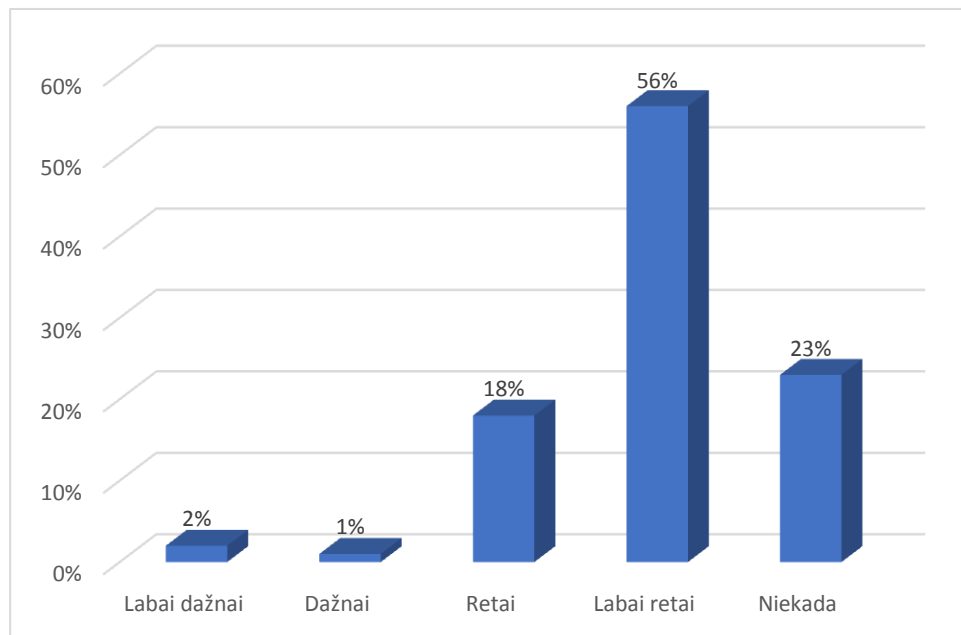
Remiantis aukščiau pateikta diagrama matoma, kad didžioji dalis respondentų, t. y. net 54% jų teigė, kad kitų darbuotojų puolami jie yra labai retai. Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad bendradarbių puolami yra retai – 27% tyrimo dalyvių.

13% respondentų sakė, kad bendradarbiai jų nepuola niekada. 4% respondentų teigė, kad jaučiasi puolami darbuotojų dažnai, o likusi dalis respondentų, t. y. 2% jų teigė, kad bendradarbių yra puolami labai dažnai.

Vadinasi, įmonėje UAB „Saurida“ didžioji dalis darbuotojų su kolegomis sutaria pakankamai gerai, kadangi jie vieni su kitais sutaria gerai, nėra atakuojami, šantažuojami ar kaip nors kitaip šmeižiami savo kolegų.

Žinoma, pasitaikė ir tokių respondentų, kurie teigė, kad yra puolami savo kolegų, tačiau tai sudarė (bendrai sudėjus) vos 6% visų tyrimo dalyvių, kas rodo pakankamai gerą darbuotojų tarpusavio santykių klimatą įmonėje.

Buvo teiraujama, „Kaip dažnai Jus įžeidinėja vienodas pareigas užimantys asmenys?“ (4 pav.).



4 pav. Įžeidinėjimai tarp vienodas pareigas užimančių kolegų (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis paveikslu matyti, kad įžeidinėjimai tarp vienodas pareigas užimančių kolegų yra labai reti. Taip teigė didžiausia dalis respondentų, t. y. net 56% jų.

Kita dalis respondentų teigė, kad niekada nėra patyrę įžeidinėjimų iš kolegų, kurie užima tas pačias pareigas. Taip teigė 23% tyrimo dalyvių.

Žinoma, atsirado ir tokių respondentų, kurie teigė, kad retai, tačiau vis dėlto jiems tenka išgirsti tam tikrų įžeidinėjimų iš vienodas pareigas užimančių kolegų. Taip teigė 18% tyrime dalyvavusių respondentų.

Vos 3% tyrimo dalyvių teigė, kad patiria įžeidinėjimus iš vienodas pareigas užimančių kolegų – 1% respondentų teigė, kad tai vyksta dažnai bei 2% respondentų teigė, kad tai vyksta gana dažnai.

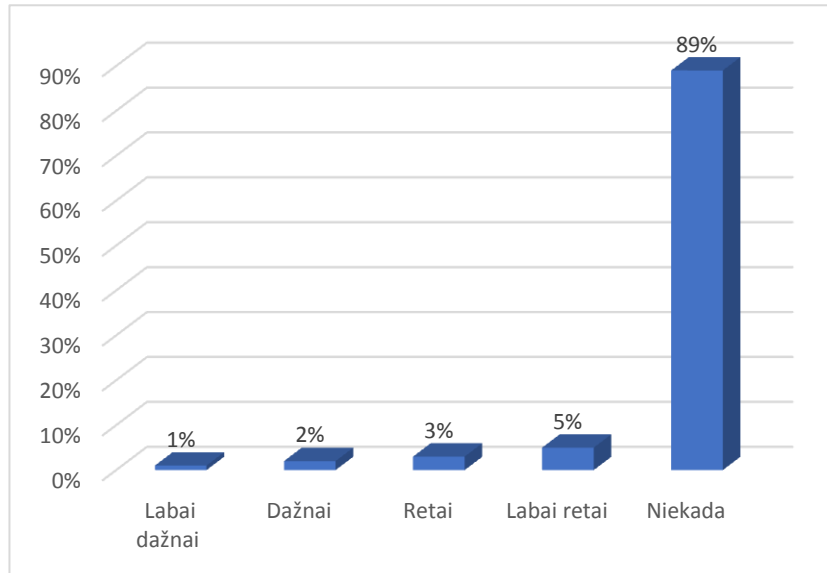
Vadinasi, kad įmonėje pasitaiko atvejų, kada vienodas pareigas užimantys patiria tam tikrų nesutarimų, tačiau tai yra pakankamai nedidelis skaičius respondentų, kadangi didžiausia dalis jų teigė, kad jokių nesutarimų tarp vienodas pareigas užimančių kolegų jie nepatiria.

Tačiau, siekiant dar geresnio vidinio klimato įmonėje svarbu pašalinti bet kokius nesutarimus tarp kolegų, kadangi:

- Tai visų pirma verčia blogai jaustis pačius darbuotojus;

- Dėl to blogėja darbų atlikimo kokybė;
- Mažėja darbuotojų lojalumas;
- Prastėja darbuotojų emocinė, psichologinė bei fizinė savijauta.

Taip pat buvo teiraujamas respondentų, kaip dažnai juos įžeidinėja vadovas (5 pav.).



5 pav. Vadovo įžeidinėjimų dažnumas (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis diagrama matyti, kad net 89% tyrime dalyvavusių įmonės darbuotojų teigia, jog niekada nėra patyrę vadovų įžeidinėjimų. Tai rodo labai gerus vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykius.

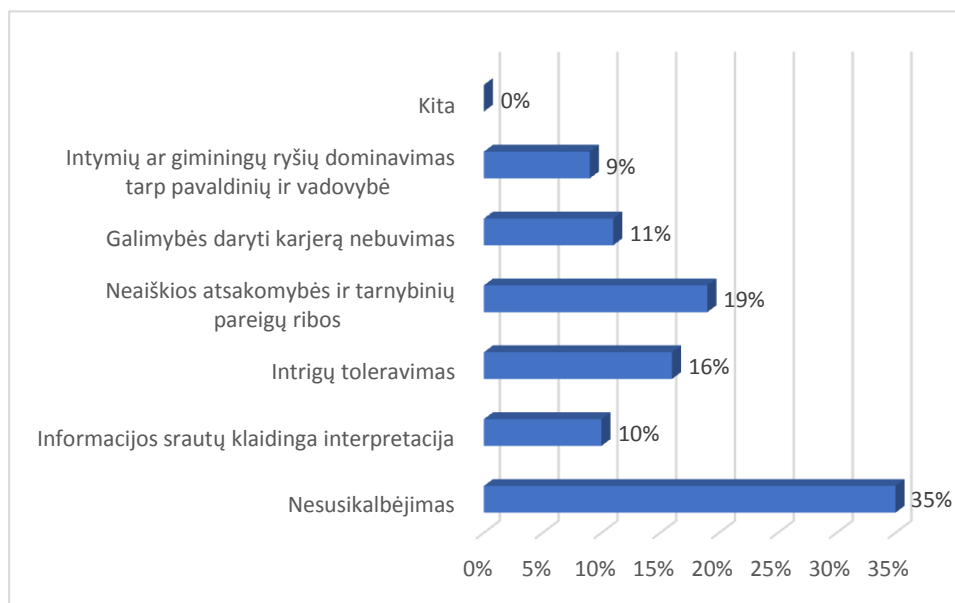
Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad įžeidinėjimų iš vadovo pusės būna, tačiau jie būna labai reti – 5% tyrimo dalyvių nuomonė. 3% tyrimų dalyvių teigė, jog patiria įžeidinėjimus iš vadovo pusės, tačiau jie būna reti.

Kai kurie respondentai teigė, kad įžeidinėjimus iš vadovo pusės patiria dažnai – 2% tyrimo dalyvių bei 1% tyrimo dalyvių teigė, kad įžeidinėjimus patiria labai dažnai.

Taigi, matyti, kad vadovo ir pavaldinių santykiai dažniausiai yra geri, vadovas savo pavaldinių neįžeidinėja ir juos gerbia. Vis dėlto, remiantis atlikto tyrimo duomenimis matyti, kad dalis darbuotojų patiria įžeidinėjimus iš vadovo pusės. Vadinasi, įmonėj UAB „Saurida“ yra tobulintinų ir keistinių sričių vadovo elgesyje, kadangi tie darbuotojai, kurie patiria vadovo įžeidinėjimus, apie patį vadovą formuoja prastą viešąją nuomonę. Be to, jie patys jaučiasi blogai atlikdami bei įgyvendindami jiems pavestas pareigas, kas gali turėti neigiamos įtakos ir visos įmonės ekonominei

būklei. Be to, neretai darbuotojai, kurie patiria bei išgyvena vadovų įžeidinėjimus, savo darbus atlieka atmetinai bei ieško naujų karjeros galimybių pas konkurentus.

Respondentų buvo teirujamasi, kaip jie mano, dėl kokių priežasčių atsiranda tam tikrų nesutarimų su kolegomis (6 pav.).



6 pav. Priežastys, dėl kurių atsiranda nesutarimų su kolegomis (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis diagrama matyti, kad 35% tyrime dalyvavusių įmonės darbuotojų teigia, kad nesutarimai įmonėje atsiranda dėl nesusikalbėjimo. Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad nesutarimai kyla dėl neaiškios atsakomybės ir tarybinių pareigų ribos. Taip teigė 19% tyrimo dalyvių.

Kiti respondentai teigė, (16% tyrimo dalyvių) kad nesutarimai su kolegomis kyla dėl toleruojamų intrigų. 11% tyrimo dalyvių teigė, kad nesutarimų su kolegomis atsiranda dėl galimybių daryti karjerą, nebuvimo.

Klaidinga informacijos srautų informacija – tai dar viena priežastis, pasak tyrimo dalyvių, kilti nesutarimams tarp kolegų. Taip teigė 10% tyrimo dalyvių.

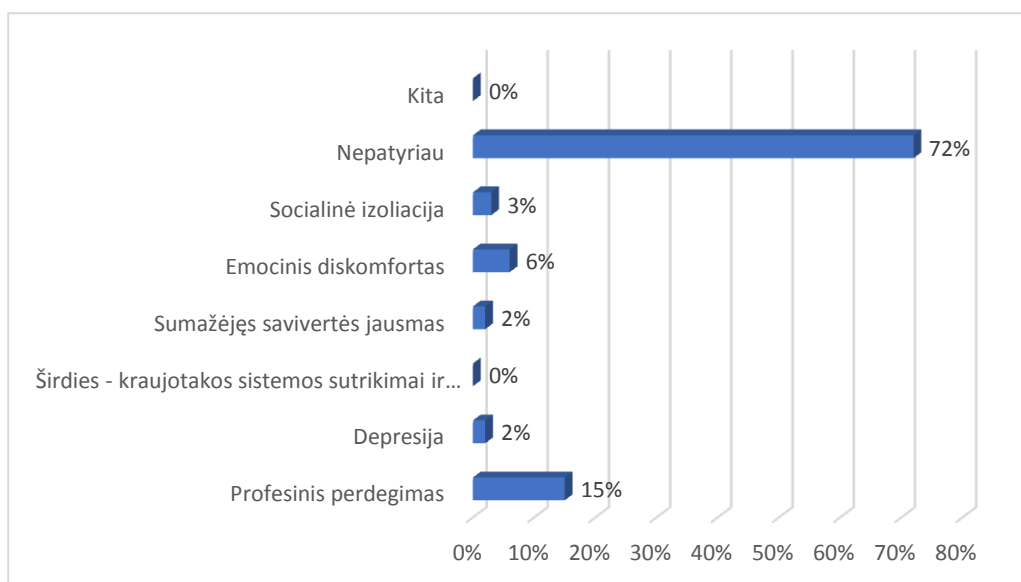
Buvo ir tokių tyrimo dalyvių, kurie teigė, kad atsiranda nesutarimų su kolegomis dėl to, jog yra priimtų giminaičių (9% tyrimo dalyvių). Būtent tai ir iššaukia nesutarimus, kadangi asmenys, kurie vadovaujamosiose pareigose turi giminaičių arba kitaip sakant užtarėjų, yra linkę užgaudinėti bei užgaulioti kolegas, kadangi žino, jog jų niekas nenubaus ir jie už tai nesulauks jokių atsakomųjų veiksmų.

Taigi, matyti, kad esminės priežastys, dėl kurių atsiranda nesutarimų su kolegomis yra:

- Nesusikalbėjimas;
- Neaiškus pareigų pasiskirstymas;
- Intrigų toleravimas.

Būtent šiuos pasirinkimo variantus respondentai įvardijo kaip pačius svarbiausius, kurie sukelia nesutarimus tarp kolegų.

Žemiau esančiame paveiksle pateikta respondentų nuomonė, susijusi su apkalbų ar nemalonaus elgesio pasekmėmis.



7 pav. Apkalbų ar nemalonaus elgesio pasekmės (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

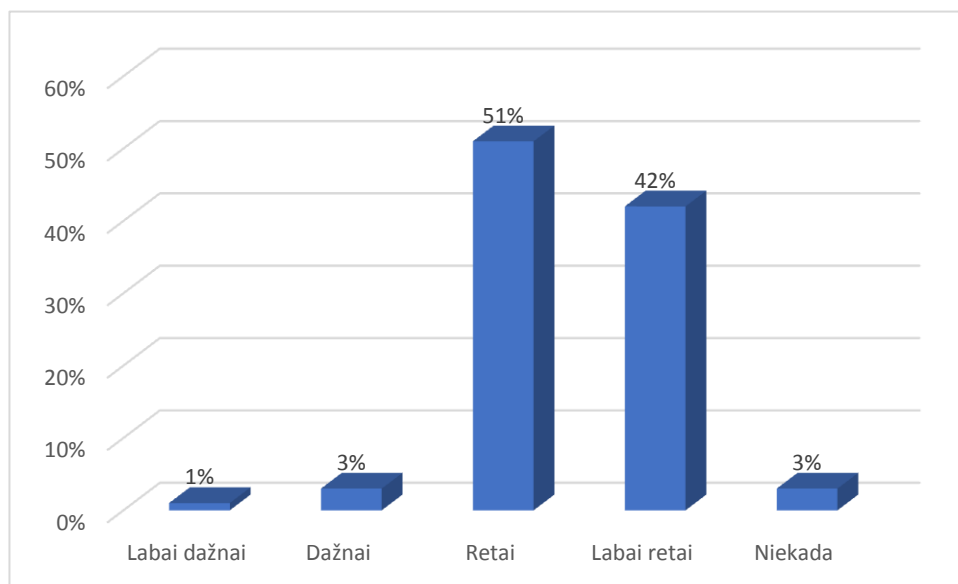
Remiantis diagrama matyti, kad tyrimo dalyviai teigia, kad darbinėje aplinkoje apkalbų aplamai nepatyrė. Taip teigė net 72% tyrimo dalyvių. Tai rodo, jog įmonės vidinis klimatas yra labai geras ir teigiamas.

Žinoma atsirado respondentų, kurie dėl patirtų apkalbų įmonėje:

- „Perdegė“ profesine prasme (15% tyrimo dalyvių);
- Jautė emocinį diskomfortą (6% tyrimo dalyvių);
- Patys pasirinko socialinę izoliaciją (3% tyrimo dalyvių);
- Buvo juntami depresijos požymiai (2% tyrimo dalyvių);
- Buvo sumažėjęs savivertės jausmas (2% tyrimo dalyvių).

Taigi, matyti, kad apkalbos darbinėje aplinkoje darbuotojams kenkia ir jie į jas reaguoja kiekvienas savaip.

Žemiau esančiame paveiksle pateikta tyrimo dalyvių nuomonė, susijusi su tuo, ar įmonėje, kurioje jie dirba, yra skiriamos sudėtingos darbo sąlygos (8 pav.).



8 pav. Sudėtingų darbo sąlygų skyrimas (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis diagrama matyti, kad 51% tyrimo dalyvio nuomone, darbovietėje nėra skiriamos sudėtingos darbo sąlygos, t. y. pasak jų, tai būna retai. Tai rodo, kad įmonėje UAB „Saurida“ darbuotojams yra sudarytos pakankamai geros darbo sąlygos.

Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad jiems yra skiriamos sudėtingos darbo sąlygos, tačiau tai būna labai retai. Taip teigė 42% tyrimo dalyvių.

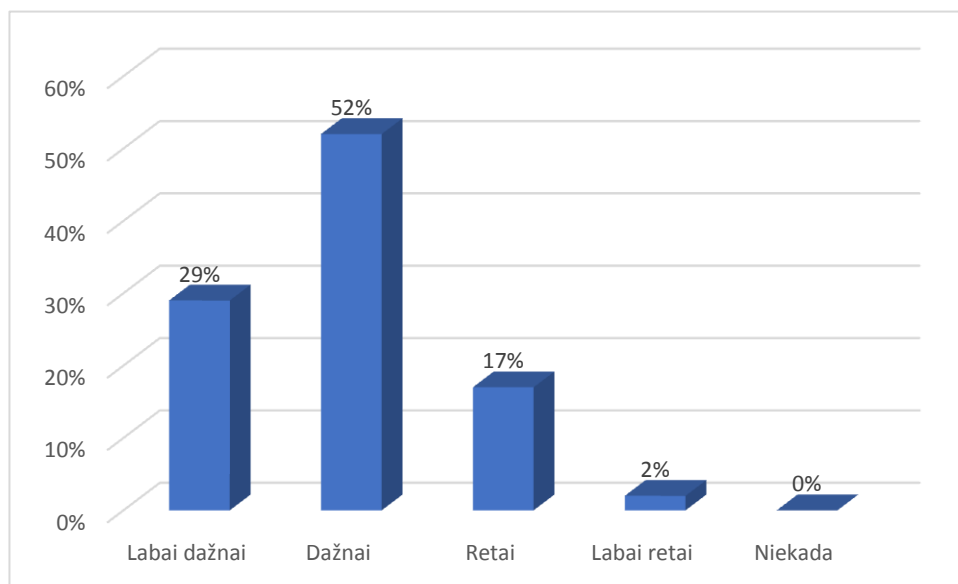
Pasitaikė ir tokių respondentų, kurie teigė, kad sudėtingos darbo sąlygos:

- Nėra skiriamos niekada – 3% tyrimo dalyvių nuomonė;
- Dažnai – 3% respondentų nuomonė;
- Labai dažnai – 1% tyrimo dalyvių.

Nors bendrai 4% tyrimo dalyvių ir teigė, kad jiems yra skiriamos sudėtingos darbo sąlygos, tačiau tai neparodo ir neatspindi tikrojo įmonės darbinėjų situacijų sudėtingumo, kadangi net virš 90% tyrimo dalyvių laikėsi nuomonės, kad darbo sąlygos nėra sudėtingos. Visa tai rodo, kad

darbuotoja nėra perkrauti, taigi, jie nepatiria streso, nėra pernelyg daug emociškai ir fiziškai išsekę, kas galėtų kenkti tinkamų jų darbo sąlygų užtikrinimui.

Tyrimo dalyvių taip pat buvo teiraujamas, ar jiems darbinėje aplinkoje yra suteikiama galimybė drąsiai reikšti savo nuomonę. Tyrimo rezultatai pateikti 9 pav.



9 pav. Galimybė darbe reikšti savo nuomone drąsiai (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

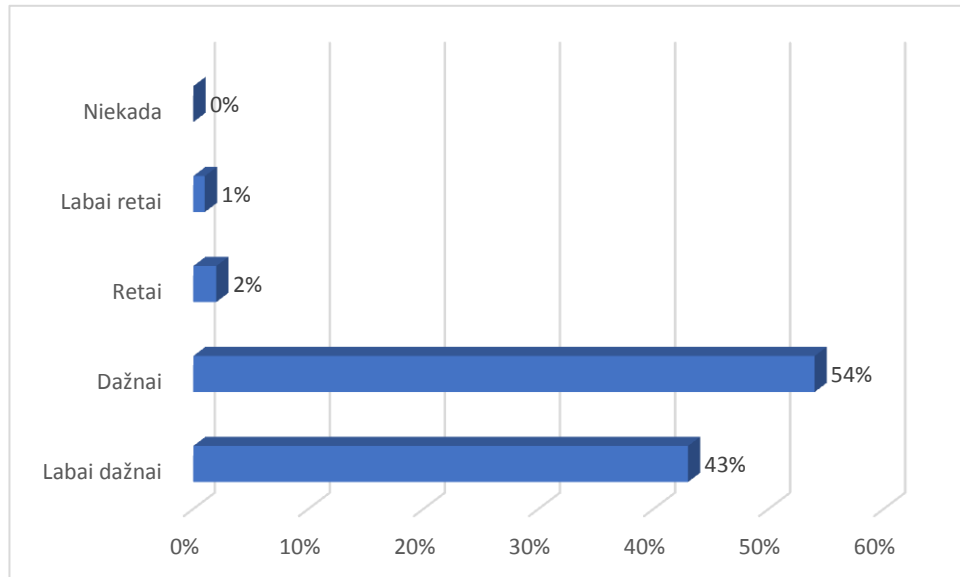
Remiantis 8 pav. matyti, kad net daugiau nei pusė (52%) įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų darbe gali drąsiai ir dažnai išreikšti bei išsakyti savo nuomonę. Šis faktorius yra labai svarbus, siekiant darbuotojų lojalumo, pasitikėjimo ir pagarbos vadovybei.

Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad darbinėje aplinkoje jie savo nuomonę gali išreikšti labai dažnai. Tokia buvo 29% tyrimo dalyvių nuomonė.

Žinoma, pasitaikė ir tokių, kurie sakė, kad įmonėje UAB „Saurida“ savo nuomonę jie gali išreikšti retai – 17% respondentų. Labai retai savo nuomonę teigė išreiškiantys tik 2% tyrimo dalyvių.

Taigi, remiantis 8 paveikslu matyti, kad įmonės UAB „Saurida“ darbuotojams yra suteiktos puikios galimybės, kurių dėka gali drąsiai ir laisvai išreikšti savo nuomonę. Šis faktorius yra labai svarbus, kai darbuotojai vienu ar kitu klausimu turi savo pasiūlymų bei savo idėjų, kurios gali reikšmingai prisidėti prie verslo sėkmės ir gerovės užtikrinimo.

Žemiau esančioje diagramoje matyti įmonėje UAB „Saurida“ pagarbos budimas (10 pav.).



10 pav. Pagarbos darbinėje aplinkoje buvimas (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

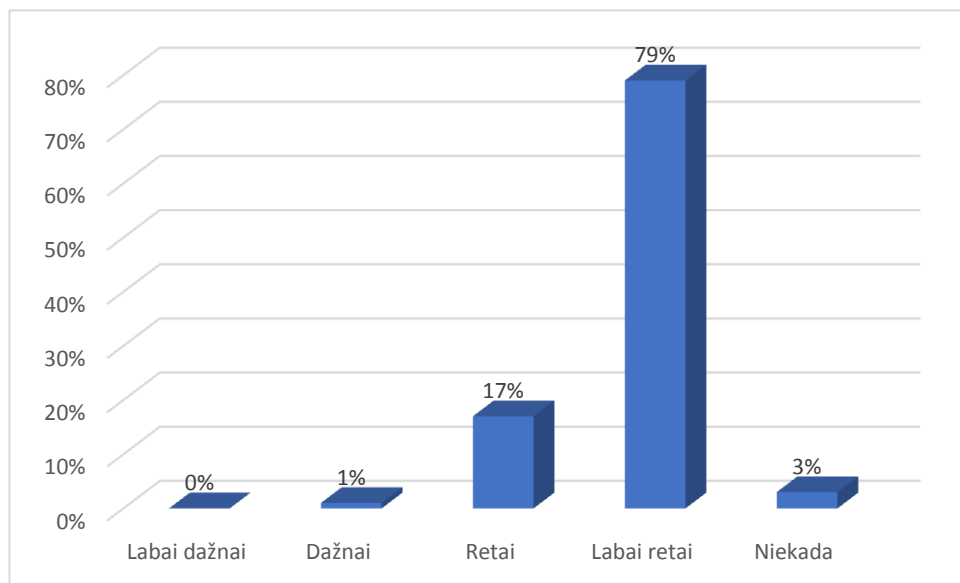
Remiantis tyrimo rezultatais ir 10 pav., matyti, kad įmonėje UAB „Saurida“ darbinėje aplinkoje pagarba yra rodoma dažnai. Taip teigė 54% tyrime dalyvavusių įmonės darbuotojų.

Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad įmonėje pagarba rodomo netgi labai dažnai – 43% respondentų nuomonė.

Vos 3% tyrimo dalyvių teigė, kad pagarba rodoma retai – 2% respondentų ir 1% respondentų teigė, kad pagarba yra rodoma labai retai.

Vadinasi, tyrimo metu paaiškėjo, kad įmonėje UAB „Saurida“ yra pakankamai geri ir pagarbūs tarpusavio santykiai, darbuotojai, kaip matyti 9 pav. jaučiasi gerbiami. Suprantama, rodant pagarbą svarbu neužmiršti ir pačiam su kitais asmenimis jaustis tinkamai bei pagarbiai, kadangi tik tokiu būdu bus juntama ir išlaikoma tikroji pagarba.

Tyrimo dalyvių taip pat buvo teiraujama: ar darbuotojai/vadovai darbinėje aplinkoje naudoja melą (11 pav.).



11 pav. Darbuotojų ar vadovų darbinėje aplinkoje naudojamas melas (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis diagrama matyti, kad net 79% tyrimo dalyvių nuomone, įmonėje UAB „Saurida“ darbuotojai ar vadovai melą naudoja labai retai. Šis rodiklis rodo, kad įmonės veikla yra vykdoma laikantis visų etikos principų.

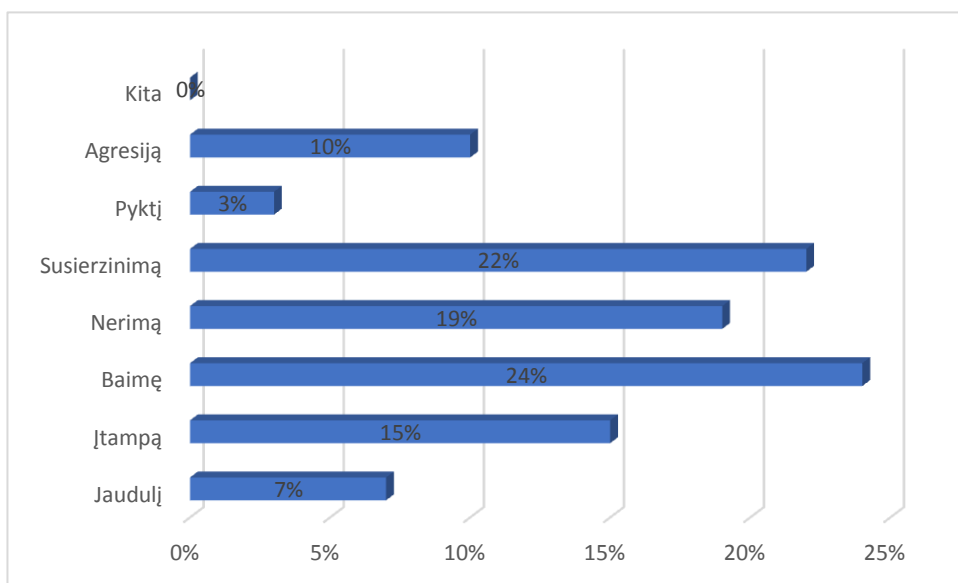
Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad darbinėje aplinkoje darbuotojai ar vadovai melą naudoja retai. Tokia buvo 17% respondentų nuomonė.

Taip pat pasitaikė ir teigusių, kad darbinėje aplinkoje darbuotojai ar vadovai melo nenaudoja absoliučiai niekada – 3% tyrimo dalyvių nuomonė.

Vos 1% tyrimo dalyvių sakė, kad įmonės vadovai bei darbuotojai melą naudoja dažnai. Tačiau tai yra itin maža tyrimo dalyvių nuomonės dalis.

Tyrimo duomenys parodė, kad net 99% respondentų nuomone, įmonėje UAB „Saurida“ darbuotojai ar vadovai melo nenaudoja visiškai. Tai, galima teigti, rodo, kad darbuotojai turėtų būti patenkinti tarpusavio santykiais, kadangi visas bendravimas ir bendradarbiavimas įmonėje yra pagrįstas tiesa ir atvirumu, o ne melu.

Tyrimo dalyvių buvo teirautasi, kokius jausmus jie patiria, kai darbe yra juntami. Remiantis 12 pav. matyti, kad tyrimo rezultatai pasiskirstė labai įvairiai.



12 pav. Jausmai, kurie patiriami, kai darbe juntama įtampa (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Analizuojant 12 pav. tyrimo rezultatais matyti, kad kai darbe yra juntama įtampa, tuo metu darbuotojai išgyvena baimę. Taip teigė 24% tyrimo dalyvių. Žinia, kad baimė yra itin stipriai ir neigiamai žmonių emocijas veikiantis veiksnys, o tai tampa ypač žalinga, kai tai juntama darbinėje aplinkoje. Dėl ko gali nukentėti darbo atlikimo kokybė, darbuotojai gali nebedirbti taip gerai ir atsidavusiai, dėl ko bus pastebima didelė žala įmonei įvairiais aspektais (žmogiškų išteklių, finansų ir pan.).

Taip pat analizuojant bei nagrinėjant 12 pav. matyti, kad kai darbe juntama įtampa, įmonės darbuotojai jaučia susierzinimą. Tokia buvo 22% tyrimo dalyvių nuomonė.

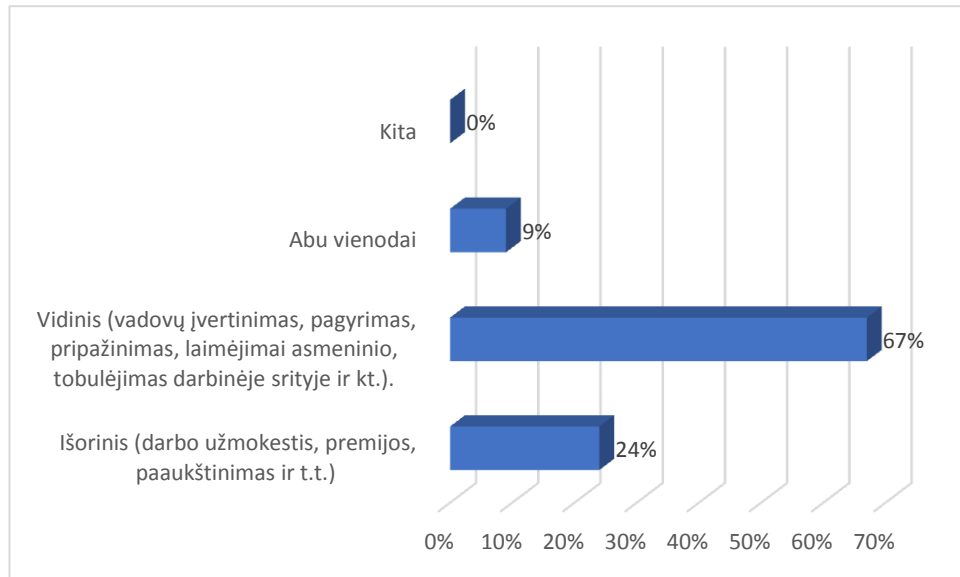
Pasitaikė ir tokių respondentų, kurie teigė, kad kai jie darbe jaučia įtampa, tai jie patiria nerimą – 19% tyrimo dalyvių nuomonė.

Likusių tyrimo dalyvių nuomonė pasiskirstė taip:

- Jaučia įtampą – 15% tyrimo dalyvių nuomonė;
- Jaučia agresiją – 10% tyrimo dalyvių nuomonė;
- Jaučia jaudulį – 7% tyrimo dalyvių nuomonė;
- Jaučia pyktį – 3% tyrimo dalyvių nuomonė.

Taigi, labai svarbu stengtis ir užtikrinti, kad darbe būtų kuo mažiau juntama įtampa, kadangi ji darbuotojams, savaime suprantama, sukelia tik neigiamus jausmus, dėl ko blogėja ir mažėja darbuotojų lojalumas įmonei, jie jaučiasi pavargę, tikėtina, kad tarp darbuotojų neretai kyla net konfliktų ir kitų darbinių nesutarimų.

Tyrimo dalyvių buvo teiraujama, koks atlygis, jų nuomone, labiausiai skatina lojalumą įmonei (13 pav.).



13 pav. Atlygis, kuris labiausiai lojalumą įmonei (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis 13 pav. matyti, kad atlygis, labiausiai skatinantis lojalumą įmonei, pasak tyrimo dalyvių, labiausiai skatina vadovų įvertinimas, pagyrimas, pripažinimas, tobulėjimas darbinėje srityje. Taip teigė net 67% procentai tyrimo dalyvių.

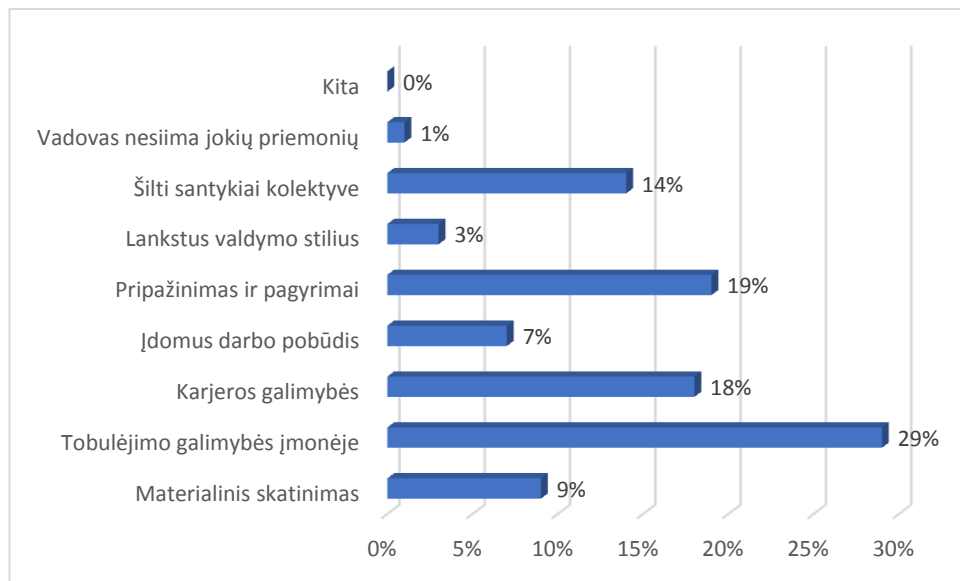
Kiti teigė, kad juos skatina išoriniai veiksniai, tokie kaip:

- Darbo užmokestis;
- Premijos;
- Paaukštinimai ir pan.

Žinoma, buvo ir teigusių, kad jų, kaip darbuotojų, lojalumą įmonei išlaiko tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai. Tokia buvo 9% įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų nuomonė.

Vadinasi, remiantis 13 pav. pateiktais duomenimis, didžiąją dalį darbuotojų skatina ir jų lojalumą įmonei didina vidiniai, o ne išoriniai veiksniai. Taigi, ne visada pinigai yra lemiamas faktorius, siekiant užtikrinti darbuotojų lojalumą įmonei, kadangi šių dienų visuomenėje labai daug ką nulemia žmogiškasis faktorius, emocijos bei psichologinė darbuotojų savijauta darbinėje aplinkoje.

Žemiau esančiame paveiksle pateiktos priemonės, kurios, pasak tyrimo dalyvių, labiausiai skatina lojalumą įmonei (14 pav.).



14 pav. Priemonės, labiausiai skatinančios lojalumą (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis 14 diagrama matyti, kad priemonės, pasak tyrimo dalyvių, labiausiai skatina jų lojalumą įmonei, yra tobulėjimo galimybės įmonėje. Taip teigė beveik trečdalis darbuotojų, t. y. net 29% tyrimo dalyvių.

Kita dalis tyrime dalyvavusių įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų teigė, kad juos labiausiai skatina pripažinimas ir pagyrimai. Taip teigė 19% įmonės darbuotojai.

Kitiems respondentams buvo svarbios karjeros galimybės. Tokios nuomonės laikėsi 18% tyrimo dalyvių.

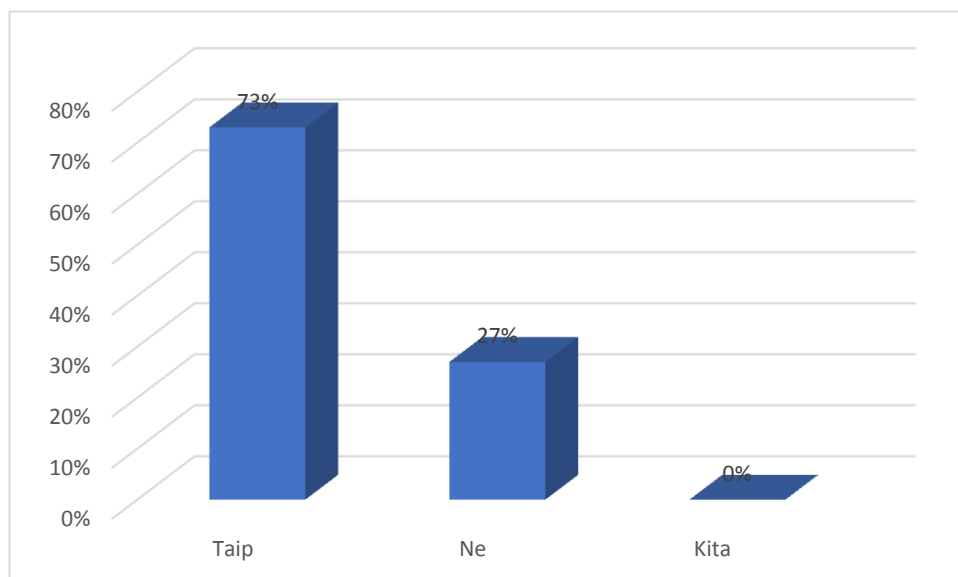
Likusi tyrimo dalyvių nuomonė pasiskirstė taip:

- Šilti santykiai kolektyve – 14% tyrimo dalyvių nuomonė;
- Įdomus darbo pobūdis – 7% tyrime dalyvavusių dalyvių nuomonė;
- Materialus skatinimas – 9% tyrimo dalyvių nuomonė.

Taigi, matyti, kad didžiajai daliai tyrimo dalyvių svarbiausias ne materialinis skatinimas (kaip dažniausiai atrodo), o visų pirma jiems svarbiausia yra galimybė tobulėti darbe bei karjeros galimybės, taip pat labai svarbus pripažinimas ir pagyrimai darbe. Manau, kad šie rezultatai puikiai atspindi tai, kad atsidavę darbuotojai turėtų dirbti daug geriau ir efektyviau nei tie, kuriems tiesiog

yra mokamas didelis darbo užmokestis ir jie pereitų pas įmonės konkurentus taip pat skatinami ir vedami tik žadant didesnę atlyginimą ir norėdami praturtėti.

Kitame paveiksle pateikta tyrimo dalyvių, susijusi su santykiais su kolegomis bei viso to įtaką lojalumui (15 pav.).



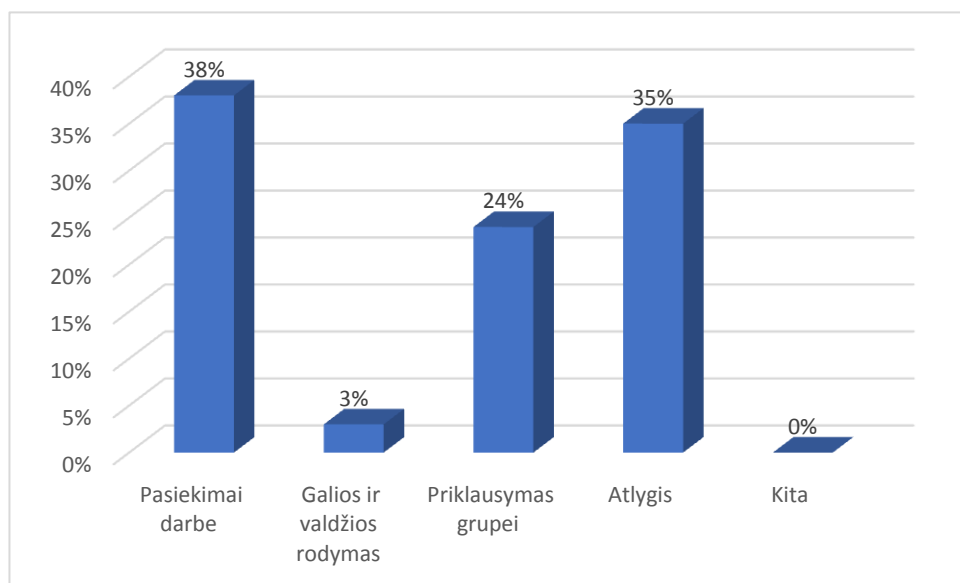
15 pav. Santykių su kolegomis įtaka lojalumui (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis 15 paveikslu matyti, kad santykiai su kolegomis, pasak 73% tyrimo dalyvių, turi labai didelę įtaką lojalumui.

Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad santykiai su kolegomis lojalumui įtakos neturi.

Taigi, remiantis 15 paveikslu matyti, kad esant geriems santykiams su kolegomis/bendradarbiais, asmenys jaučiasi kur kas geriau, jie dirba, tikėtina, efektyviau ir mieliau liktų dirbti įmonėje, kurioje yra šilti santykiai tarp kolegų, nei pereitų į kitą darbo vietą. Būtent tai ir yra vadinami lojaliais darbuotojais, kurie įmonėms yra tikrai labai svarbus bei reikšmingas aspektas, siekiant dirbti pelningai ir efektyviai.

Tyrimo dalyvių taip pat buvo teirujamasi, kuris veiksnys, darbinėje aplinkoje yra pats svarbiausias jų, darbinėje aplinkoje yra pats svarbiausias. Rezultatai pateikti 16 diagramoje.



16 pav. Veiksnyje, kuris darbinėje aplinkoje yra pats svarbiausias (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis 16 pav. matyti, kad veiksnys, kuris darbinėje aplinkoje yra pats svarbiausias darbuotojams, tai – pasiekimai darbe. Taip teigė didžioji dalis tyrimo dalyvių, t. y. 38% jų. Iš tiesų, remiantis ankstesnėse diagramose pateiktais tyrimo duomenimis, tiek 16 pav. susidaro nuomonė, kad darbuotojams piniginis atlygis nėra esminis ir svarbiausias veiksnys, juos motyvuojantis bei padedantis išlikti lojaliems įmonei.

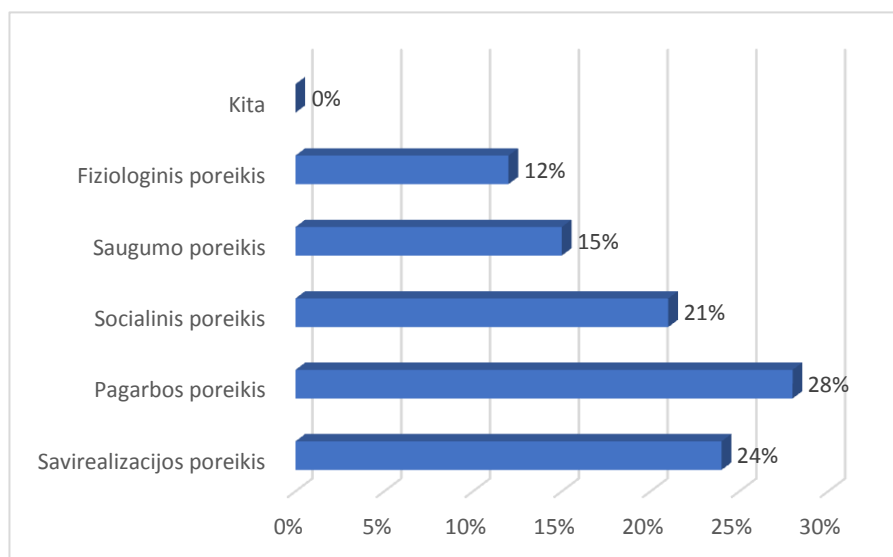
Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad jiems darbinėje aplinkoje pats svarbiausias veiksnys yra atlygis – 35% tyrimo dalyvių. Tokią tyrimo dalyvių nuomonę palaikau, kadangi žinoma, daug asmenų dirba norėdami išlaikyti save ir savo šeimą materialiai.

Likusi dalis tyrimo dalyvių laikėsi nuomonės, kad jiems svarbiausias veiksnys yra priklausymas grupei. Taip teigė 24% tyrimo dalyvių.

Taip pat pasitaikė ir tokių, kurie teigė, kad pats svarbiausias veiksnys darbinėje aplinkoje yra gebėjimas rodyti valdžią bei galią. Taip teigė 3% tyrimo dalyvių.

Taigi, matyti, kad dirbantiesiems labai svarbu atskleisti ir parodyti save, jaustis kolektyvo ar grupės nariu, tačiau, žinoma, neriekia užmiršti, kad tinkamas atlygis taip pat yra labai svarbus veiksnys darbinėje aplinkoje.

Apačioje esančioje diagramoje pateikta respondentų nuomonė, susijusi su poreikių patenkinimu darbinėje aplinkoje (17 pav.).



17 pav. Poreikis, kuris respondentams pats svarbiausias darbinėje aplinkoje (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

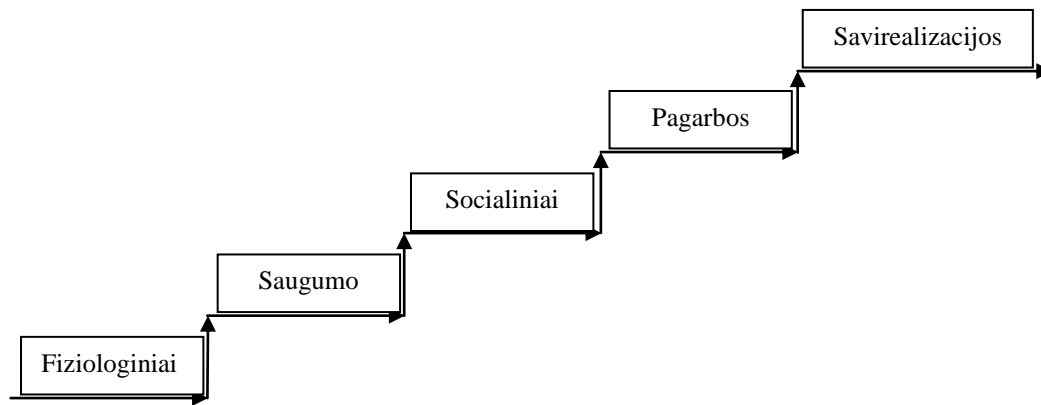
Remiantis 17 pav. matyti, kad poreikiai, kurie respondentams yra patys svarbiausi darbinėje aplinkoje yra pateikti žemiau esančioje lentelėje.

4 lentelė. Poreikis, kuris respondentams pats svarbiausias darbinėje aplinkoje (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Nr.	Poreikis, kuris respondentams pats svarbiausias darbinėje aplinkoje	Tyrimo dalyvių nuomonė, išreikšta % išraiška
1	Pagarbos poreikis	28%
2	Savirealizacijos poreikis	24%
3	Socialinis poreikis	21%
4	Saugumo poreikis	15%
5	Fiziologinis poreikis	12%

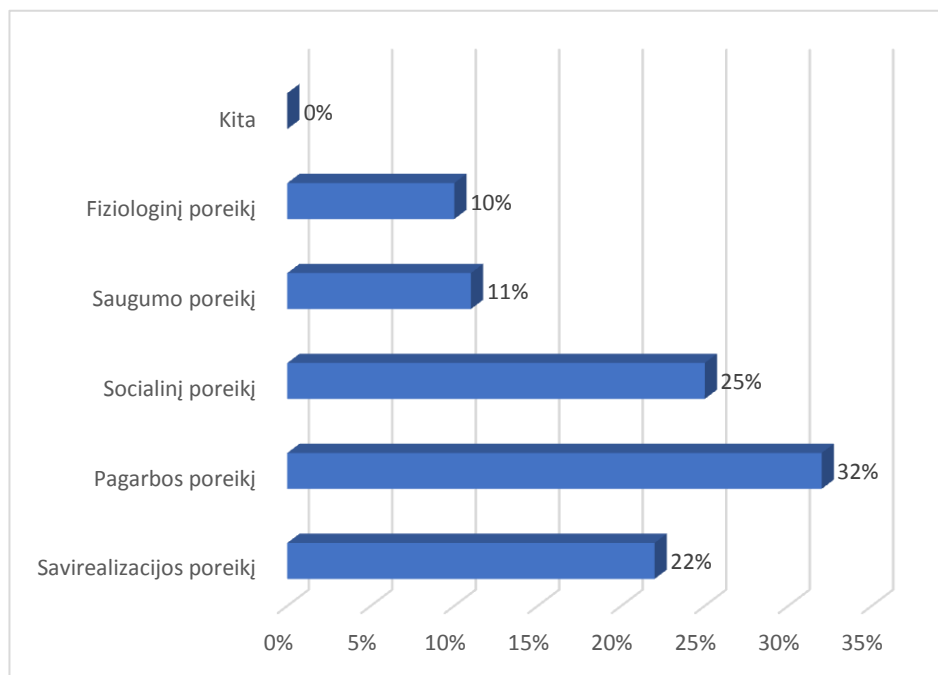
Matyti, kad pats svarbiausias poreikis darbinėje aplinkoje, pasak tyrimo dalyvių, yra pagarbos poreikis. Taip teigė didžiausia tyrimo dalyvių dalis, t. y. 28% respondentų. Tai manau, yra itin aktualu daugelyje įmonių dirbantiems darbuotojams, kadangi tada, kai darbe juntama pagarba, darbuotojai gali drąsiai išreikšti save, reikšti savo mintis, jausmus bei emocijas.

Savirealizacijos poreikis, pasak tyrimo dalyvių, jiems taip pat yra labai svarbus, kadangi taip teigė 24% tyrimo dalyvavusių įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų. Tai galima pagrįsti ir remiantis A. Maslow poreikių hierarchijos skale, kurioje patys svarbiausi yra: savirealizacijos bei pagarbos poreikiai (18 pav.).



18 pav. Poreikių pakopos (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Maslow poreikių hierarchija)

Žemiau esančiame paveiksle pateikta respondentų nuomonė, susijusi su poreikių patenkinimu darbinėje aplinkoje (19 pav.).



19 pav. Poreikių patenkinimas darbinėje aplinkoje (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

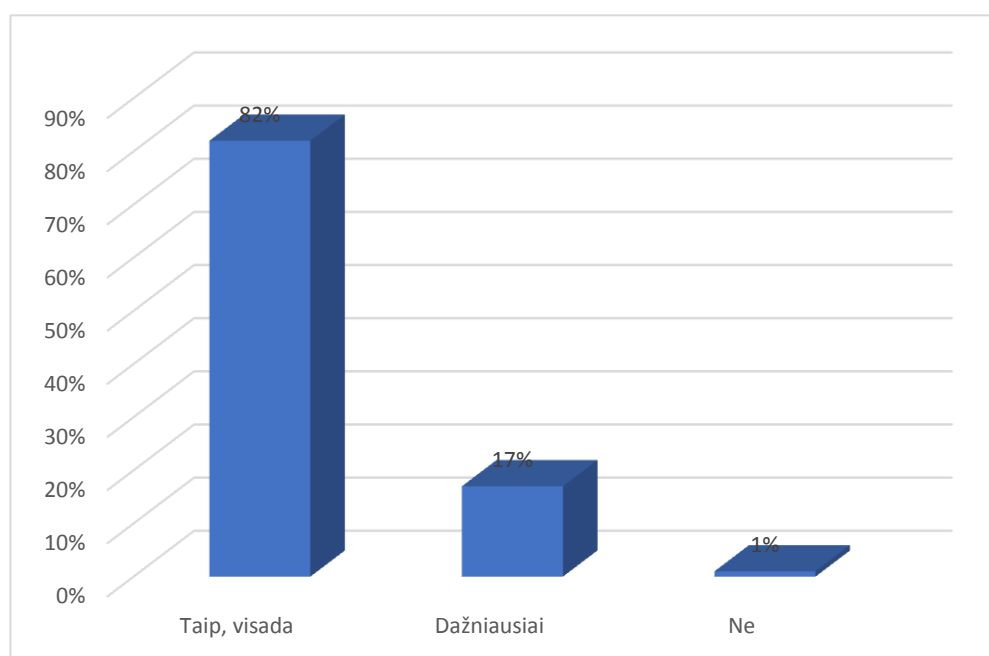
Remiantis 19 pav. matyti, kad respondentų atsakymai yra labai panašūs į 18 pav. pateiktus tyrimo duomenis. 19 paveiksle, kaip ir 17, respondentams yra svarbiausia darbinėje aplinkoje patenkinti pagarbos poreikį. Taip teigė didžiausia tyrimo dalyvių dalis, t. y. 32% jų.

Kita dalis teigė, kad jiems darbinėje aplinkoje yra svarbiausia patenkinti socialinį poreikį (25% tyrimo dalyvių nuomonė).

Savirealizacijos poreikio patenkinimas darbinėje aplinkoje taip pat yra labai svarbus, pasak įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų. Taip teigė 22% respondentų.

Saugumo poreikio patenkinimas darbinėje aplinkoje yra pats svarbiausias 11% tyrimo dalyvių, o fiziologinis poreikis – 10% tyrime dalyvavusių asmenų.

Žemiau pateiktoje diagramoje matyti respondentų nuomonė, susijusi su jų pastangomis dirbti sąžiningai ir tinkamai atlikti jiems pavestas pareigas. Manau, kad tinkamai atliekami darbai yra vienas svarbiausių įmonės veiklos tikslų, kadangi tokia įmonė bus rekomenduotina, be to, ji bus konkurencinga, kas šių dienų visuomenėje yra itin svarbu ir aktualu.



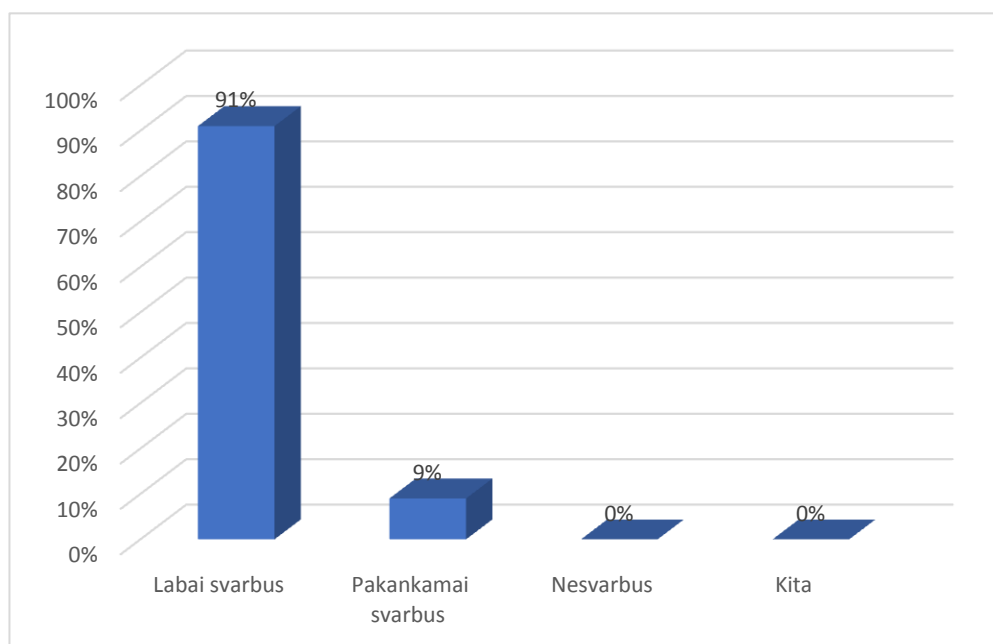
20 pav. Pastangos dirbti sąžiningai (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis 20 paveikslu matyti, kad net 82% tyrimo dalyvių bei įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų visada siekia ir stengiasi dirbti sąžiningai. Tai rodo labai gerus santykius tarp darbuotojų ir įmonės vadovybės, kadangi blogai besielgianti vadovybė iš darbuotojų dažniausiai nesulaukia pastangų dirbti atsidavusiai bei sąžiningai.

Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad dažniausiai jie stengiasi dirbti sąžiningai – 17% tyrimo dalyvių nuomonė.

Žinoma, 1% tyrimo dalyvių nesutiko su teiginiu, kad jie dirba sąžiningai, tačiau tai yra, palyginti, mažas rodiklis, kadangi didžioji dalis tyrimo dalyvių (t. y. net 99% visada/dažniausiai dirba sąžiningai bei atsidavusiai).

Žemiau esančiame paveiksle (paveikslas nr. 21) pateikta tyrimo dalyvių nuomonė, susijusi su vadovo įvertinimu (žvelgiant iš darbuotojų pozicijos). Iš tiesų tada, kai vadovas sugeba vertinti, pagirti, skatinti ir motyvuoti savo darbuotojus, tikėtina, kad to paties jis sulauks ir iš jų pusės. Esant priešingam vertinimui, vadovas sulauks nesąžiningai ir atmetinai atliktas užduotis, įmonės tikslai bei planai bus ne iki galo arba visiškai neįgyvendinti/neįvykdyti, kas gali daryti neigiamą įtaką įmonės konkurencingumui, jos darbuotojų lojalumui ir pan.

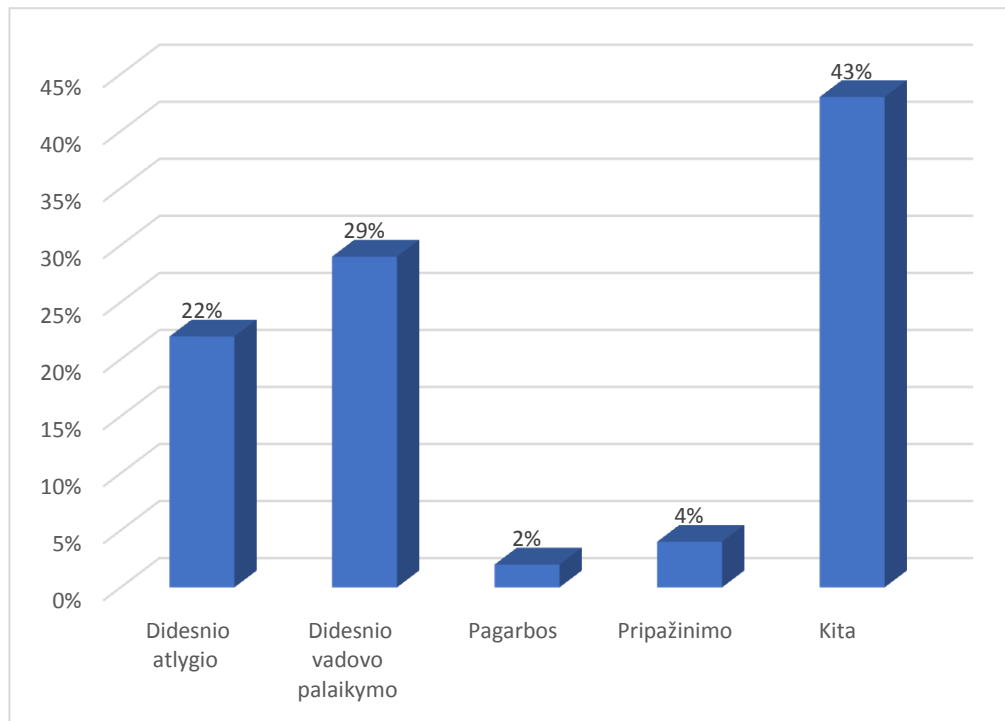


21 pav. Vadovo įvertinimas ir pripažinimas (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis 21 pav. matyti, kad vadovo įvertinimą kaip labai svarbų, įvardija net 91% tyrime dalyvavusių įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų. Kaip pakankamai svarbų – 9% tyrimo dalyvių.

Tačiau nebuvo nei vieno respondento teigusio, kuriam vadovo įvertinimas yra nesvarbus. Tai, mano manymu rodo, kad vadovas turi stengtis ir palaikyti savo darbuotojus, juos įvertinti už gerai atliktus darbus pagyrimu ar pan., suprantama, jei darbuotojas užduotį atlieka neteisingai apie tai su pavaldiniu taip pat reikia kalbėti ir to daryti nereikia bijoti, kadangi tik abipusis pasitikėjimas, tiek iš darbuotojo, tiek iš vadovo pusės garantuoja, kad abipusiai santykiai klostysis gerai, nebus intrigų ir apgaulių. Visiško pasitikėjimo dėka galima pasiekti labai daug, įgyvendinti įmonės tikslus bei planus.

Taip pat atliekant tyrimą buvo norima sužinoti, veiksnių trūkumą, kurie skatina lojalumą įmonėje. Tyrimo rezultatai pateikti žemiau esančiame paveiksle (pav. nr. 22).



22 pav. Veiksniai, kurie skatina lojalumą, trūkumas įmonėje (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

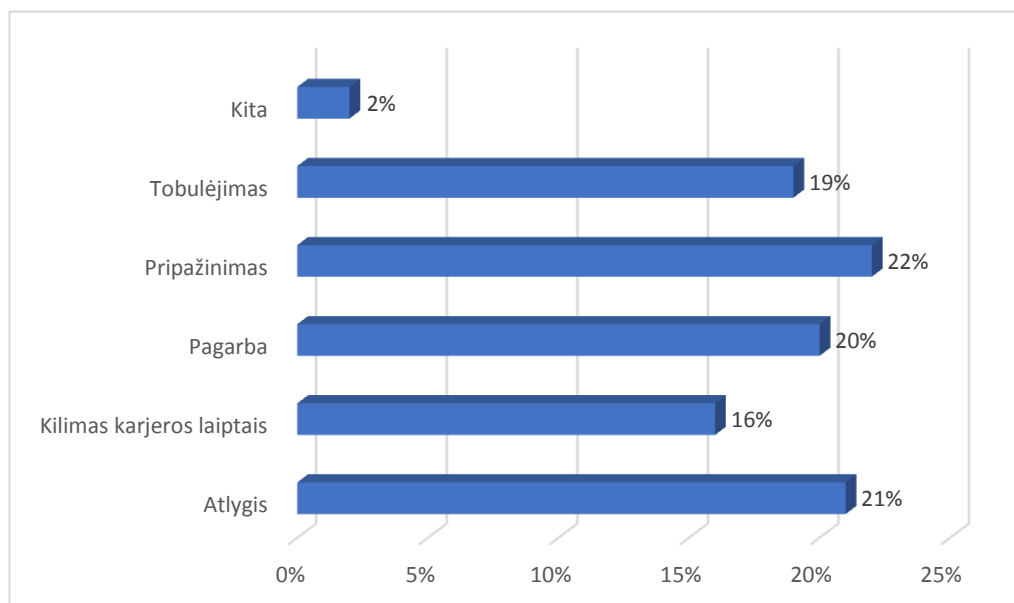
Remiantis 22 paveikslu matyti, kad esminiai veiksniai, įvardinti tyrimo dalyvių, kurių trūksta darbuotojų lojalumo skatinime yra:

- Didesnis vadovo palaikymas – taip teigė 29% tyrimo dalyvių;
- Didesnis atlyginimas – tokios nuomonės laikėsi 22% tyrime dalyvavusių įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų;
- 4% tyrimo dalyvių teigė, kad jiems trūksta pripažinimo;
- Likusi dalis tyrimo dalyvių teigė, kad jiems trūksta pagarbos. Tačiau taip teigė pati mažiausia tyrimo dalyvių dalis, t. y. vos 2% respondentų.

Tačiau daugiausia tyrimo dalyvių pasirinko atsakymą „Kita“. Manau jog tai reiškia, kad jiems įmonėje nieko netrūksta ir, kad jie jau yra lojalūs įmonei. Iš tiesų, tai matyti ir iš kitų tyrimo diagramų bei didžiosios dalies respondentų atsakymų – darbuotojai jaučiasi gerai, jie nėra

užgauliojami, gali drąsiai reikšti savo nuomonę ir pan., kitaip sakant jie nejaučia jokių veiksmų, susijusių su mobingu ar diskriminacija darbinėje aplinkoje.

Žemiau esančiame paveiksle pateikti respondentų nuomonė, susijusi su veiksniais, kurie sukelia didžiausią pasitenkinimą įmonėje. Tai pateikta žemiau esančiame paveiksle (pav. nr. 23).



23 pav. Veiksniai, sukeliantys didžiausią pasitenkinimą įmonėje (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

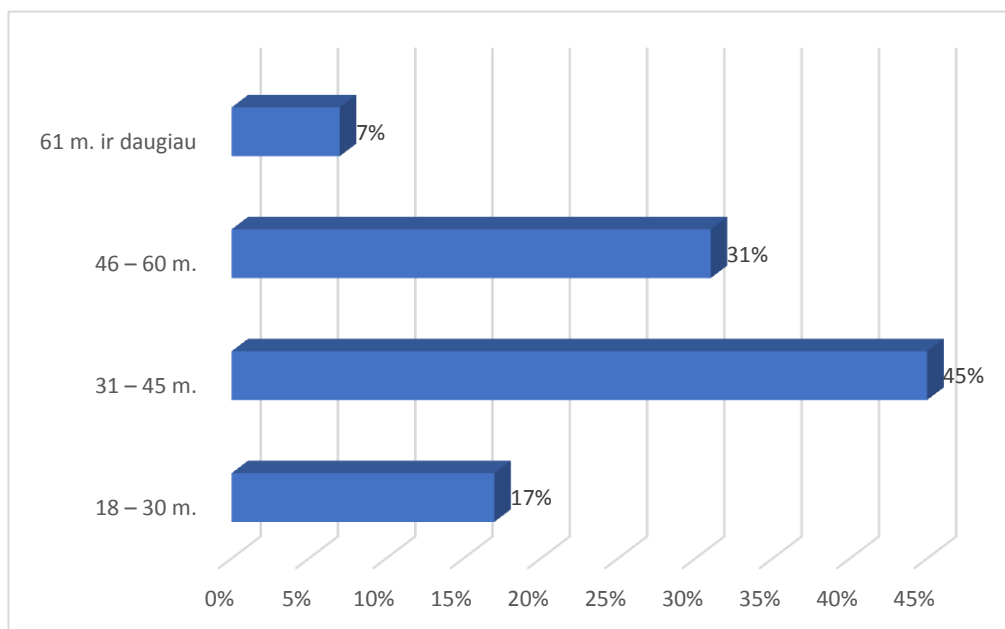
Remiantis 23 pav. matyti, kad esminiai veiksniai, kurie sukelia patį didžiausią darbuotojų pasitenkinimą, yra pripažinimas. Taip teigė didžiausia tyrimo dalyvių dalis, t. y. 22% jų. Kiti teigė, kad jiems patį didžiausią pasitenkinimą suteikia atlygis – 21% respondentų nuomone.

Kitiems įmonės UAB „Saurida“ darbuotojams buvo svarbiausias pagarbos veiksnys - 20% tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, tobulėjimas – 19% tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, 16% teigė, kad veiksnys, kuris sukelia patį didžiausią pasitenkinimą įmonėje yra kilimas karjeros laiptais.

Taigi, matyti, kad šiuo klausimu tyrimo dalyvių nuomone ryškiai neišsiskyrė ir pasiskirstė gana tolygiai. Tačiau vėl gi matyti, kad darbuotojams nėra svarbiausia vien tik atlygis (jis, suprantama, taip pat yra svarbus). Labai svarbus ir gebėjimas tobulėti bei realizuoti save darbinėje veikloje. Tai, manau, respondentus jaučia verstis emociškai bei morališkiau geriau. Taip pat jiems svarbus ir pagarbos veiksnys – kai kolektyvo nariai vieni kitiems rodo pagarbą, tikėtina, kad jie ir

jiems pavestus darbus atliks geriau, kadangi gebės koncentruotis vien tik į juos ir jų dėmesio neblaškys jokie pašaliniai veiksniai bei kiti įvairūs trikdžiai.

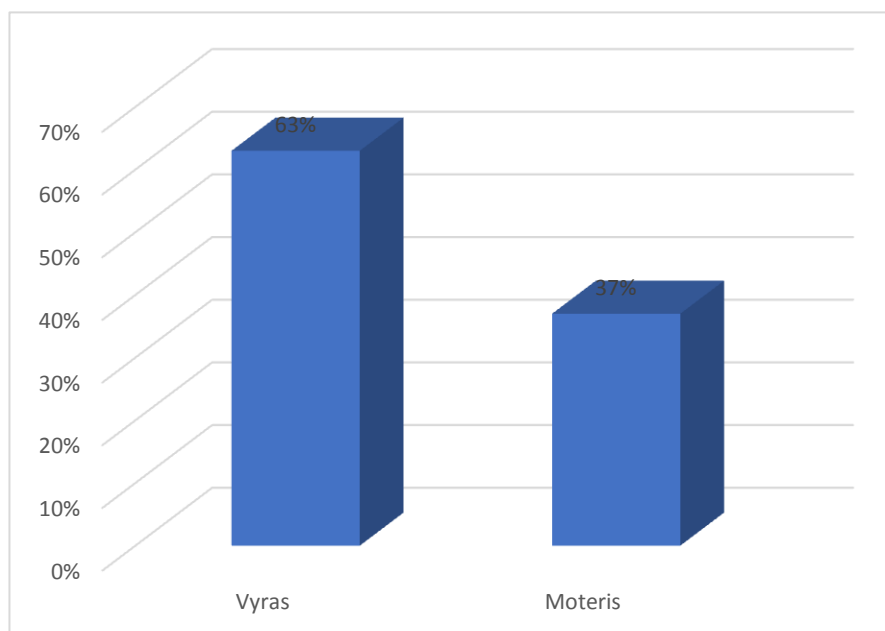
Atlikus klausimus, susijusius su darbuotojų lojalumu bei mobingo raiška įmonėje, buvo teirautasi demografinių klausimų, kurie pateikti žemiau esančiuose paveiksluose.



24 pav. Respondentų amžius (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Tyrimo dalyvių amžius pasiskirstė taip:

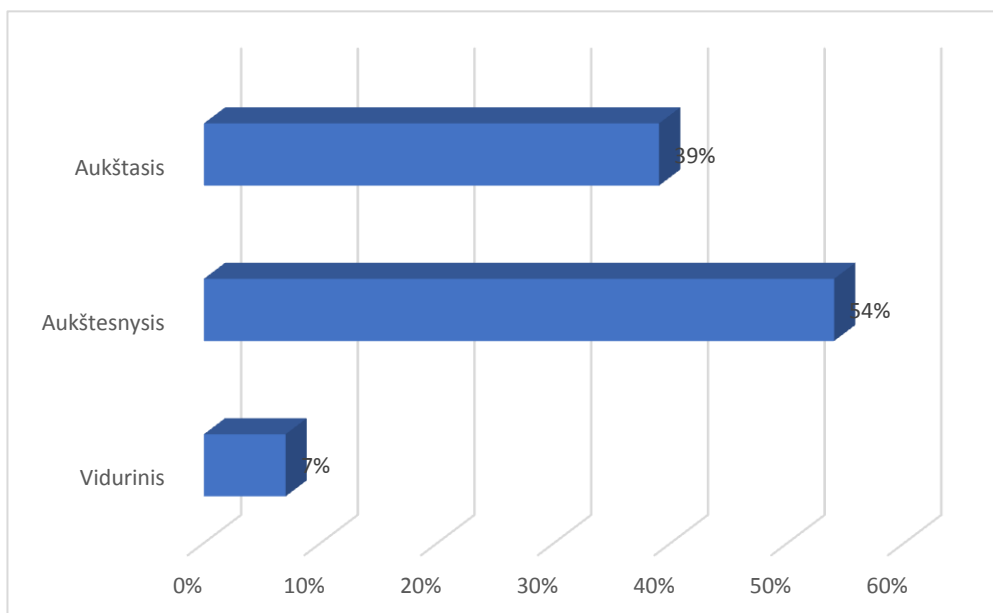
- Remiantis 24 pav. matyti, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių buvo nuo 31 iki 45 metų amžiaus; nuo 46 iki 60 metų buvo 31% įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų.
- Nuo 18 iki 30 metų amžiaus buvo gana nedaug tyrime dalyvavusių respondentų, t. y. 17%.
- Mažiausią dalį tyrimo dalyvių sudarė asmenys, kuriems yra 61 metai ir daugiau.



25 pav. Respondentų lytis (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis diagrama matyti, kad didžiąją respondentų dalį vyrai, kadangi į tyrime pateiktus klausimus, remiantis 25 pav., atsakinėjo net 63% vyriškosios lyties atstovų.

Tuo tarpu moterys sudarė mažesnę tyrimo dalyvių dalį, kadangi jų buvo 37%.

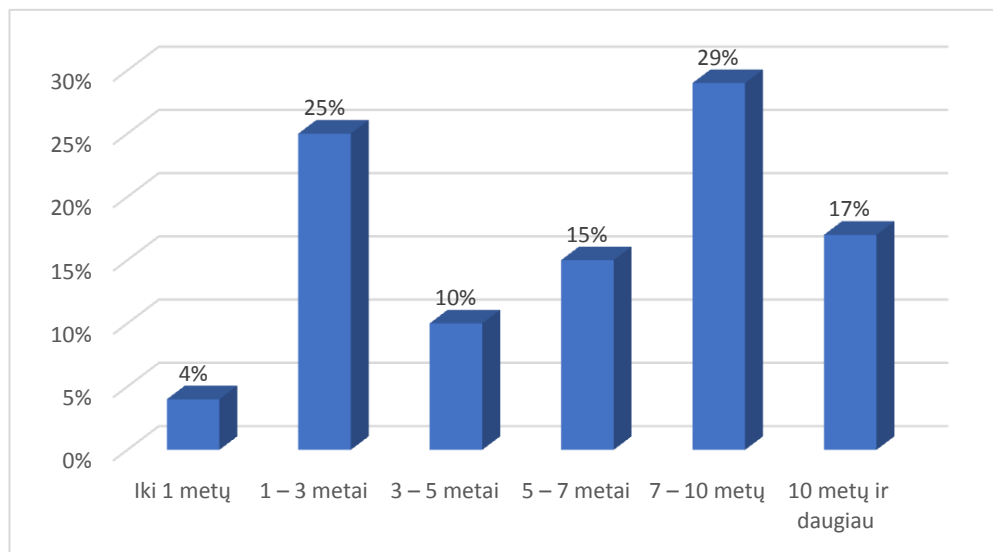


26 pav. Respondentų išsilavinimas (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Analizuojant tyrimo rezultatus, susijusius su respondentų išsilavinimu matyti, kad:

- Aukštesnį išsilavinimą buvo įgiję pati didžiausia tyrimo dalyvių dalis, t. y. 54% respondentų;
- Kita dalis tyrimo dalyvių buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą, t. y. 39% tyrimo dalyvių;
- Likusi dalis respondentų turėjo vidurinį išsilavinimą. Tai sudarė mažiausią tyrime dalyvavusių respondentų dalį – 7% tyrimo dalyvių.

Taip pat buvo teiraujama įmonės UAB „Saurida“ darbuotojų darbo stažo įmonėje (27 pav.).



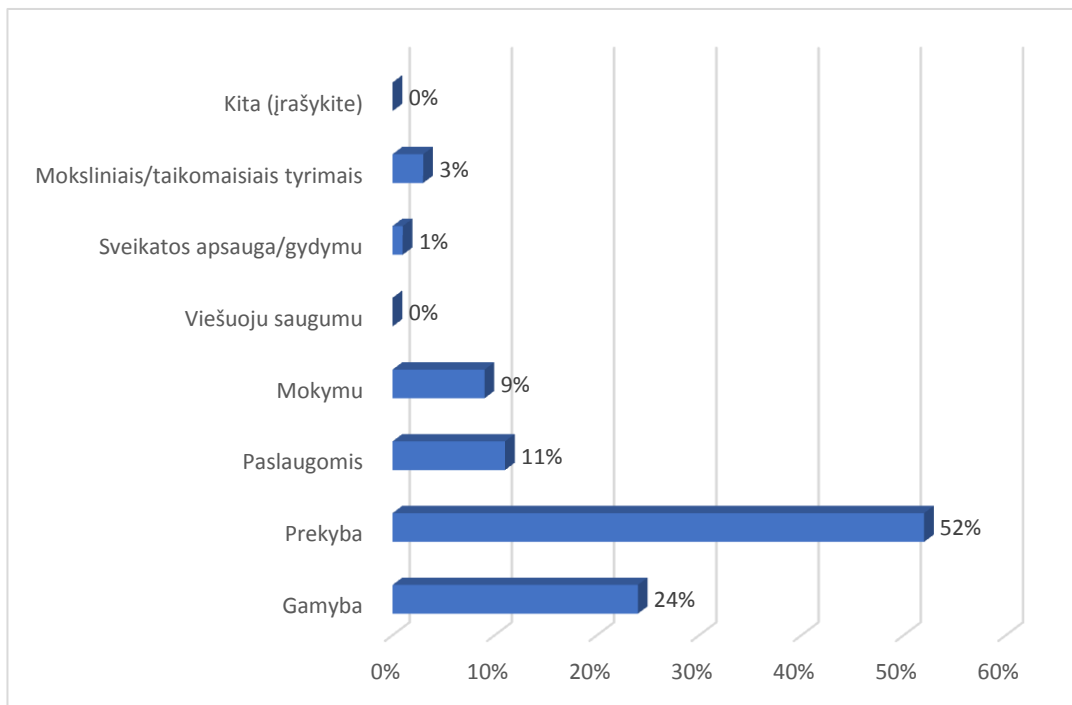
27 pav. Respondentų darbo stažas įmonėje (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Remiantis diagrama matyti, kad:

- Didžioji dalis respondentų teigė, kad dirba įmonėje nuo 7 iki 10 metų (29% tyrimo dalyvių nuomonė);
- Šiek tiek mažesnę tyrimo dalyvių dalis teigė, kad įmonėje UAB „Saurida“ dirba nuo 1 iki 3 metų;
- Net 17% tyrimo dalyvių teigė, kad įmonėje dirba 10 metų ir daugiau;
- 5 – 7 metus dirbantys įmonėje sakėsi 15% respondentų;
- Įmonėje dirba 3 – 5 metus 10% tyrimo dalyvių;
- Iki 1 metų dirbantys įmonėje teigė tik 4% tyrime dalyvavusių asmenų.

Taigi, galima daryti išvadą, kad tyrimo rezultatai yra patikimi, nes didžioji tyrimo dalyvių dalis yra sukaupusi nemažą darbinę patirtį įmonėje. Be to tai, kad įmonėje yra daug seniai dirbančių

darbuotojų rodo, kad įmonė yra patikima, joje dirbantys asmenys yra patenkinti tiek darbo sąlygomis, tiek ir vadovavimu bei santykiais su kolegomis.



28 pav. Respondentų darbo pobūdis (šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Paskutinis klausimas, kurio buvo teiraujama, tai koks respondentų darbo pobūdis. Remiantis 28 pav. matyti, jog:

- Net 52% tyrimo dalyvių teigė dirbantys prekybos srityje;
- Taip pat 24% dirbo gamyboje;
- Kita dalis tyrimo dalyvių teigė, kad dirba su paslaugomis – 11% respondentų;
- Kita dalis tyrimo dalyvių, t. y., 9% jų teigė, kad jų darbas yra susijęs su mokymu;
- Likusius 4% tyrimo dalyvių sudarė asmenys, kurie dirba moksliniais/taikomaisiais tikslais – 3% tyrimo dalyvių bei tie, kurie susiję su sveikatos apsauga. Tokių tyrimo dalyvių buvo pati mažiausia dalis, t. y. tik 1%.

Taigi, atlikus tyrimą matyti, kad respondentai yra patenkinti įmone, kurioje dirba. Tai rodo ir tas faktas, jog įmonėje UAB „Saurida“ dirba ilgalaikę patirtį turintys darbuotojai, kurie yra savo srities profesionalai. Be to, pastebėta, kad įmonėje nėra mobingo – visi darbuotojai sutaria gerai, jų santykiai su vadovu taip pat yra labai geri.

Dirbdami darbuotojai gali drąsiai ir be jokios baimės išreikšti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus; darbe jie gali išreikšti bei realizuoti save ne tik kaip darbuotoją, tačiau taip pat ir kaip atskirą asmenį, t. y. individualybę.

Matyti, kad jie stengiasi įmonės vardan, kadangi mato, jog įmonė bei įmonės vadovas taip pat deda didelis pastangas, norint išlaikyti įmonės darbuotojus. Manau, jog tai puiki įmonės strategija, kadangi naujų darbuotojų paieška, jų apmokymas, supažindinimas ir įtraukimas į komandą užima tiek žmogiškųjų, tiek ir materialinių išteklių. Dėl ko įmonės vadovybė orientuojasi ne į naujų darbuotojų pritraukimą, o į senų darbuotojų išlaikymą, jų skatinimą ir motyvavimą.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei apžvelgus esminius darbuotojų lojalumo aspektus galima daryti išvadą, kad darbuotojo lojalumas yra laisvu noru išreikštas sutikimas atsidavusiai ir sąžiningai dirbti organizacijai, aktyviai dalyvaujant įmonės veiklos procesuose, tinkamai įgyvendinant pavestas užduotis, siekiant laiku atlikti pavestas užduotis. Darbuotojo lojalumas organizacijai formuojasi per pasitenkinimą darbu – jei darbuotojas yra patenkintas darbu, dirbdamas save realizuoja, darbe nėra įtampos, o vadovas už atliktus darbus jį skatina ne tik laiku mokamu atlyginimu, bet ir pagyrimais, tikėtina, toks darbuotojas dirbs sąžiningai, stengsis vardan įmonės.

2. Apžvelgus esminius mobingo aspektus, matyti, kad jo reiškiamasis organizacijoje dažniausiai sukelia itin neigiamus ir prieštarigus tiek darbuotojų, tiek ir vadovų jausmus. Neretai mobingas sukelia pyktį, depresiją, išsekimą ar net fizinį smurtą tarp pavaldinių su pavaldiniais arba tarp vadovo ir pavaldinių. Siekiant išvengti mobingo darbe, labai svarbu, kad iniciatyvos imtųsi pats vadovas – nuolatos atvirai kalbėtųsi su savo pavaldiniais, neleistų darbinėje aplinkoje kilti konfliktams, pastebėjus darbuotojų susierzinimą, svarbu jį numalšinti ir išspręsti kilimo priežastį. Žinoma, ne visada pavyksta pastebėti darbuotojų jausmus bei neigiamas emocijas. Taigi, atsiradus ar pradendant atsirasti mobingui darbe, svarbu, kad vadovas ir pavaldiniai vieni kitiems liktų atviri, nemeluotų, o problemą aptartų visi kartu ir bandytų rasti išeitį bei sprendimo būdą, palankų visoms suinteresuotoms šalims.

3. Atlikus tyrimą, kurio tikslas buvo išanalizuoti mobingo daromą įtaką darbuotojų lojalumui įmonėje UAB „Saurida“ matyti, kad mobingo požymių įmonėje, galima sakyti, nėra. Remiantis gauto tyrimo duomenimis teigtina, jog:

- Darbuotojai įmonėje sutaria labai gerai ir jų santykiai yra draugiški, kadangi remiantis tyrimu jie praktiškai niekada nesijaučia puolami savo bendradarbių;
- Tarp vienodos pareigas užimančių kolegų nepastebimi jokie įžeidinėjimai;
- Vadovas gerbia ir palaiko savo darbuotojus bei niekada jų nepuola ir neįžeidinėja;
- Respondentų pasiteiravus apie sudėtingo darbo sąlygų skyrimą matyti, kad jie su tuo susiduria itin retai, kadangi jiems sudaromos geros ir palankios sąlygos dirbti bei tinkamai atlikti jiems pavestas funkcijas;
- Darbinėje aplinkoje respondentai gali drąsiai ir nevaržomai reikšti savo nuomonę bendraujant su kolegomis ir su vadovais;

- Darbe respondentai nuolatos jaučia paramą, yra gerbiami bei visada sulaukia pagalbos, jeigu jos reikia;
- Respondentų teigimu, jie darbe beveik niekada nepastebi, jog meluotų ir apgaulinėtų vadovas ar bendradarbiai;
- Pasak tyrimo dalyvių jų lojalumą įmonei labiausiai skatina vidiniai veiksniai, t. y.: vadovų įvertinimas, pagyrimas, pripažinimas, laimėjimai asmeninio, tobulėjimas darbinėje srityje ir pan.;
- Remiantis atliktu tyrimu matyti, kad darbuotojų lojalumą įmonei lemia ne tik geri santykiai su vadovu, tačiau taip pat ir su kitais darbuotojais;
- Darbuotojai, eidami pareigas UAB „Saurida“ patenkina tokius poreikius kaip: savirealizacijos, pagarbos, socialinį, saugumo bei fiziologinį poreikį;
- Be to, pasak respondentų, jie visada dirba atsakingai, kruopščiai ir stengiasi jiems pavestas užduotis atlikti tiksliai bei preciziškai;
- Taip pat matyti, kad darbinėje veikloje darbuotojams labai svarbu išreikšti save, būti gerbiamais, pripažintiems, tobulėti ir kilti karjeros laiptais.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduotina, kad įmonės UAB „Saurida“ vadovas ir toliau stengtųsi palaikyti tokį gerą vidinį organizacijos klimatą bei gerus tarpusavio kolegų bei darbuotojų su vadovybe, santykius.

2. Labai svarbi vidinė darbuotojų motyvacija, kurią sužadinti dažniausiai turi organizacijos vadovas. Sėkmingai vidinei motyvacijai labai didelę reikšmę turi šeimos narių įtaka ir geras bendravimas su jais, taip pat vadovo pasitikėjimas ir tikėjimas jumis, artimas ryšys su kolegomis. Kas be ko, ne ką mažiau svarbus ir vidinis nusiteikimas bei teigiamos emocijos. Svarbu niekada nepasiduoti ir nenuleisti rankų siekiant užsibrėžtų tikslų.

3. Siekiant išlaikyti lojalius darbuotojus, labai svarbu juos skatinti ne tik išoriniu (darbo užmokestis, premijos, paaukštinimas ir pan.), tačiau taip pat ir vidiniu atlygiu:

- Vadovų įvertinimu;
- Pagyrimu;
- Paskatinimu;
- Pripažinimu;
- Pagarba;
- Leidimu tobulėti darbinėje srityje.

4. Vadovas, siekdamas pavaldinių lojalumo ir ištikimybės turėtų stengtis juos motyvuoti. Tačiau norint sėkmingai ir kryptingai motyvuoti žmones labai svarbu, kad motyvacija atitiktų asmens tipą. Priešingu atveju motyvavimas nebus efektyvus ir nebus pasiekta norimo rezultato.

LITERATŪRA

- Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla.
- Bijaminienė A. Efektyvios atlygio sistemos kūrimo žingsniai // Personalo valdymas. Žinynas. Vilnius: Verslo žinios, 2007.
- Bratton J., Gold J. (2003). Human Resource Management. Theory and practice. 3th edition – Palgrave.
- Burtoshaw - Gunn, S.A. (2009). Svarbiausios vadybos priemonės. Vilnius: Verslo žinios.
- Butkus F. S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera.
- Caruth D., Handlongten G. (2001). Managing compensation: a handbook for the perplexed. Westport, CT:Quorum.
- Černienė ir kiti, Organizacijų vadybos pagrindai. Kauno technologijos universiteto leidykla, 2013.
- Česnygienė R., ir kt. (2002). Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: VU leidykla.
- Dereškevičiūtė, E. (2007). Mobingas arba kiek kainuoja gera darbuotojų savijauta. Vadovas ir pasaulis, 7–8.
- Disorders. European Journal of Work & Organizational Psychology, 5 (2).
- Dževeckytė R., Ranonytė A. (2007). Atlyginimą renkamės patys. Kaip uždirbti daugiau. Verslo žinios.
- Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth // Decelopement and learning in organizations.
- Grauslytė D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. // Vadovas ir pasaulis, Nr.5.
- Gražulis P. (2005). Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas.
- Health Care Registration Professionals. 2007, vol. 17, p.2-3.
- Yildirim, A., Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. Journal of Clinical Nursing, 16 (8).
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work & Organizational Psychology, 5 (2).
- Liu, Y. (2007). The Long –Term Impact of Loyalty Programs on Customer Purchase Behavior and Loyalty // Journal of Marketing, Nr. 71. ISBN 789-2-58745-123-4.

Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas. Kauno technologijos universitetas.

Marcinkevičiūtė, L. (2008). Darbuotojų motyvavimo modeliai. Tiltai, Nr. 1 (34), p. 11–18. Klaipėda: KU.

Masiulis K., Sudnickas T. Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007 – 296 p. – ISBN 978-9955.

Merisalo L. J. What makes a great leader? // Health Care Registration: The Newsletter for Northouse P. G. Lyderystė. Teorija ir praktika. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009. – 336 p. – ISBN 978 -9986-850-63-2.

Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R., Salem, S. (2006). Workplace bullying: a systematic review of risk factors and outcomes. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7 (3).

Mullins, L. (2010). Management and organizational behavior // Essex: Pearson Education Limited.

Neimanytė, M. (2005). Moralinis persekiojimas darbe. Psichologija Tau, 4.

Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-being; Economic and Personnel Development Implications. European Journal of Work & Organizational Psychology, 5 (2).

Petraitis, T. (2008). Psichologinis teroras (mobingas), psichologinis bauginimas (bullyingas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Planuojamas psichologinio smurto darbe tyrimas. (2007). Higienos instituto informacinis biuletenis.

Reinikienė I. (2008). Kaip atskleisti visas darbuotojų galimybes?// Vadovas ir pasaulis Nr.6.

Robbins S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Sakalas A. (2001). Personalo vadyba. Kaunas: Technologija.

Shallcross, L. Z. (2003). The Pecking Order: Workplace Mobbing in the Public Sector, Unpublished Master of Public Sector Management thesis. Griffith University, Brisbane.

Sheehan, M. (2004). Workplace Mobbing: a proactive response. Paper presented at the Workplace Mobbing Conference, 14th–15th October 2004, Brisbane, Australia.

Thom N. Vadovavimas ir lyderystė // Personalo vadyba. – Vilnius : Ekonomikos mokymo centras, 2008, Nr.1 (83), p. 15 –16, – ISSN 1392-5385.

Vandekerckhove, W., Commers, M. S. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? Journal of Business Ethics, 45.

Vasiljevienė, N. (2006). The new managerial technologies and processes of ethics institutionalisation. *Tiltai*, Nr. 34, p. 101–109. Klaipėda: KU.

Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: poligrafija ir informatika.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo klausimynas

Gerbiamieji, respondentai, šios anketos pagalba bus atliktas tyrimas (kurį vykdo Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė – Neringa Rimkutė), padėsiantis išsiaiškinti mobingo įtaką darbuotojų lojalumui įmonėje.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką.

1. Kaip dažnai Jūs jaučiate puolamas bendradarbių?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Retai
- Labai retai
- Niekada

2. Kaip dažnai Jus įžeidinėja vienodas pareigas užimantys kolegos?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Retai
- Labai retai
- Niekada

3. Kaip dažnai Jus įžeidinėja Jūsų vadovas?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Retai
- Labai retai
- Niekada

4. Kaip manote, dėl kokių priežasčių atsiranda tam tikrų nesutarimų su kolegomis?

- Nesusikalbėjimas
- Informacijos srautų klaidinga interpretacija
- Intrigų toleravimas

- Neaiškios atsakomybės ir tarnybinių pareigų ribos
- Galimybės daryti karjerą nebuvimas
- Intymių ar giminingų ryšių dominavimas tarp pavaldinių ir vadovybė
- Kita

5. Kokias apkalbų (nemalonaus elgesio) pasekmes patyrėte/patiriate?

- Profesinis perdegimas
- Depresija
- Širdies - kraujotakos sistemos sutrikimai ir kitos ligos
- Sumažėjęs savivertės jausmas
- Emocinis diskomfortas
- Socialinė izoliacija
- Nepatyrčiau
- Kita

6. Kaip dažnai Jums skiriamos sudėtingos darbo sąlygos?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Labai retai
- Retai
- Niekada

7. Ar darbe galite drąsiai ir laisvai reikšti savo nuomonę?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Labai retai
- Retai
- Niekada

8. Kaip dažnai darbinėje aplinkoje jaučiatės gerbiamas/gerbiama?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Labai retai
- Retai
- Niekada

9. Ar darbinėje aplinkoje pastebite darbuotojus/vadovus naudojant apgaulę ir meluojant?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Labai retai
- Retai
- Niekada

10. Kokius jausmus jaučiate, kai darbe patiriate įtampą?

- Jaudulį
- Įtampą
- Baimę
- Nerimą
- Susierzinimą
- Pyktį
- Agresiją
- Kita

11. Kuris atlygis labiau skatina lojalumą įmonei?

- Išorinis (darbo užmokestis, premijos, paaukštinimas ir t.t.)
- Vidinis (vadovų įvertinimas, pagyrimas, pripažinimas, laimėjimai asmeninio, tobulėjimas darbinėje srityje ir kt.).
- Abu vienodai
- Kita

12. Kokios priemonės, kurių imasi Jūsų vadovas, skatina Jūsų lojalumą įmonei?

- Materialinis skatinimas
- Tobulėjimo galimybės įmonėje
- Karjeros galimybės
- Įdomus darbo pobūdis
- Pripažinimas ir pagyrimai
- Lankstus valdymo stilius
- Šilti santykiai kolektyve
- Vadovas nesiima jokių priemonių

Kita

13. Ar Jūsų lojalumui turi įtakos santykiai su kolegomis?

Taip

Ne

Kita

14. Kuris veiksnys darbinėje aplinkoje, iš žemiau išvardintų, Jums yra pats svarbiausias?

Pasiekimai darbe

Galios ir valdžios rodymas

Priklausymas grupei

Atlygis

Kita

15. Kuris poreikis, Jūsų darbinėje aplinkoje, Jums asmeniškai yra svarbiausias?

Savirealizacijos poreikis

Pagarbos poreikis

Socialinis poreikis

Saugumo poreikis

Fiziologinis poreikis

Kita

16. Kokius poreikius Jūs savo darbinėje veikloje patenkinate?

Savirealizacijos poreikį

Pagarbos poreikį

Socialinį poreikį

Saugumo poreikį

Fiziologinį poreikį

Kita

17. Ar Jūs stengiatės dirbti sąžiningai ir kokybiškai?

Taip, visada

Dažniausiai

Ne

18. Ar Jums svarbus Jūsų vadovo įvertinimas?

- Labai svarbus
- Pakankamai svarbus
- Nesvarbus
- Kita

19. Kokių veiksmų, Jūsų manymu, skatinančių darbuotojų lojalumą, trūksta Jūsų įmonėje?

- Didesnio atlygio
- Didesnio vadovo palaikymo
- Pagarbos
- Pripažinimo
- Kita

20. Kurie veiksniai Jums sukelia pasitenkinimą įmonėje?

- Atlygis
- Kilimas karjeros laiptais
- Pagarba
- Pripažinimas
- Tobulėjimas
- Kita

21. Jūsų amžius:

- 18 – 30 m.
- 31 – 45 m.
- 46 – 60 m.
- 61 m. ir daugiau

22. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

23. Jūsų išsilavinimas?

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

24. Koks Jūsų darbo stažas įmonėje?

- Iki 1 metų
- 1 – 3 metai
- 3 – 5 metai
- 5 – 7 metai
- 7 – 10 metų
- 10 metų ir daugiau

25. Jūsų darbas susijęs su:

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugomis
- Mokymu
- Viešuoju saugumu
- Sveikatos apsauga/gydymu
- Moksliniais/taikomaisiais tyrimais
- Kita (įrašykite)