

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS  
VADOVŲ MAGISTRANTŪRA

Dalia Andrulionienė

**Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo  
įtaka pasiekimams**

Magistro darbas

Darbo vadovas

Dr. I. Bučiūnienė \_\_\_\_\_

Recenzentas

---

Vilnius

2012

## S A N T R A U K A

Andrulionienė, D. (2012). *Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaka pasiekimams*. Magistrantūros baigiamasis darbas. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.

Šiandieninėse organizacijose galime pastebėti skirtingą požiūrį į darbuotojų konkurenciją ir bendradarbiavimą organizacijos viduje.

Darbo problema: kaip bendradarbiavimas arba konkurencija įtakoja darbuotojų pasiekimus?

Darbo tikslas – įvertinti konkurencijos ir bendradarbiavimo organizacijose ypatumus bei įtaką darbuotojų nuostatoms, elgesiui ir pasiekimams darbe.

Darbe pateikiamos bendradarbiavimo, konkurencijos ir nepriklausomybės teorinės prielaidos, ypatumai, taip pat darbuotojų įsipareigojimo organizacijai nuostatos, pasiekimų ir priešiško elgesio sampratos. Atlikus teorinės literatūros apžvalgą nustatyta, kad susiklosčiusi pozityvi tikslų koreliacija organizacijoje lemia bendradarbiavimą, o negatyvi – konkurenciją. Nepriklausomybės atveju – tikslai nesusiję, individo tikslų pasiekimo neįtakoja kitų individų sėkmės ar nesėkmės.

Remiantis išanalizuota literatūra, pateikiamas empirinio tyrimo modelis, kuriuo keliamos devynios hipotetinės sąsajų tarp bendradarbiavimo, konkurencijos ir nepriklausomybės bei įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio, prielaidos. Tyrimui buvo naudojamas kiekybinis anketinės apklausos modelis. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad bendradarbiavimas didina darbuotojų pasiekimus ir įsipareigojimą organizacijai, o konkurencija neigiamai veikia darbuotojų pasiekimus. Nepriklausomybė mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, tačiau priešiško elgesio neįtakoja nei bendradarbiavimas, nei konkurencija, nei nepriklausomybė. Taip pat konkurencija neįtakoja įsipareigojimo organizacijai, o nepriklausomybė – pasiekimų.

Darbo pabaigoje pateikiamos vadybinės rekomendacijos žmogiškųjų išteklių padaliniams organizacijose kaip didinti bendradarbiavimą tarp darbuotojų, siekiant didinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pasiekimus.

## S U M M A R Y

Andrulionienė, D. (2012). *The Influence of Competition and Cooperation on Employees' Performance*. Master's thesis. Vilnius: ISM University of Management and Economics.

A different approach can be observed to competition and cooperation within today's organisations.

Thesis problem: how cooperation or competition influences employees' performance?

Thesis objective: to evaluate peculiarities of competition and cooperation within organisations as well as influence on employees' attitudes, behaviour and performance in their workplace.

Theoretical background of cooperation, competition and independence is presented in the thesis and similarly employees' attitudes towards organisational commitment, concepts of performance and counterproductive behaviour. On the review of theoretical literature it was found that an existing positive objective correlation predetermines cooperation within organisation, whereas negative correlation predetermines competition. In case of independence there is no correlation among objectives, individual goal achievement is not influenced by success or failure of other individuals.

Based on literature analysis the empirical model is presented; it predetermined nine hypothetical links among cooperation, competition, independence and organisational commitment as well as performance and counterproductive behaviour. A quantitative questionnaire survey model was used for the research. It was found that cooperation increases employees' performance and organisational commitment, whereas competition has a negative effect on employees' performance. Independence reduces employees' organisational commitment, however, counterproductive behaviour is not influenced neither by cooperation nor competition or independence. Competition does not influence organisational commitment either, as well as independence does not influence performance.

At the end of the thesis managerial recommendations for human resource departments in organisations are presented: how cooperation should be increased trying to enhance organisational commitment and performance among employees.

## TURINYS

Paveikslų sąrašas	4
Lentelių sąrašas	5
ĮVADAS	6
1. Problemos apibrėžimas	8
2. Literatūros apžvalga	10
2.1. Socialinių santykių prigimtis	10
2.2. Konkurencijos ir bendradarbiavimo teorinės prielaidos	12
2.2.1. Konkurencijos ir bendradarbiavimo ypatumai	14
2.2.2. Konstruktyvi konkurencija	16
2.2.3. Bendradarbiavimo trūkumai	17
2.3. Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai	18
2.4. Darbuotojo pasiekimai organizacijoje	21
2.5. Priešiškas elgesys darbe	24
2.6. Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo sąsajų su pasiekimais tyrimo modelis	27
3. Empirinio tyrimo metodologijos pagrindimas	31
3.1. Empirinio tyrimo tikslas	31
3.2. Empirinio tyrimo uždaviniai	31
3.3. Kiekybinio tyrimo metodo pagrindimas ir tyrimo instrumentai	31
3.4. Tyrimo rezultatų analizės metodai	32
4. Empirinio tyrimo eigos ir rezultatų aprašymas	34
4.1. Empirinio tyrimo eiga	34
4.2. Respondentų charakteristikos	35
4.3. Empirinio tyrimo rezultatai	36
5. Apibendrinimai	43
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	47
PRAKTINĖ INTERPRETACIJA VADOVAMS	50
Literatūra	54
Priedai	

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Socialinių santykių teorijos santrauka
- 2 paveikslas. Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo sąsajų su pasiekimais tyrimo modelis
- 3 paveikslas. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal amžių
- 4 paveikslas. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal pareigas
- 5 paveikslas. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal darbo pobūdį
- 6 paveikslas. Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo sąsajų su pasiekimais tyrimo rezultatas

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Konkurencijos ir bendradarbiavimo bruožų palyginimas
- 2 lentelė. Tyrimo modelio atskirų skalių, konstrukto patikimumo koeficientai
- 3 lentelė. Tyrimo modelio atskirų skalių, konstrukto validumo koeficientai
- 4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius demografinius kriterijus
- 5 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį
- 6 lentelė. Matuojamų konstrukto vidurkiai ir jų statistinis palyginimas
- 7 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų (Pirsono koreliacijos koeficientai)
- 8 lentelė. Daugialypės regresijos rezultatai

## ĮVADAS

Kiekvieno mūsų sąsajos su kitais žmonėmis, socialiniai santykiai yra neatsiejama gyvenimo dalis. Istorinėje praeityje žmonės susitelkdavo, kad pasiekti didelių ir sudėtingų tikslų, kurių negalėdavo pasiekti atskirai (užkariavimai, ekspedicijos, naujų žemių atradimai), arba džiaugsmo ir liūdesio emocijų pasidalinimui (laidotuvių, švenčių, religinės apeigos). Šiandien kiekvieną dieną mes bendradarbiaujame su kitais žmonėmis, kad susikurtume geresnį gyvenimą, padėtume kolegoms ir kaimynams, savo vaikams ir visai visuomenei. Mūsų fiziologija, kūnas, šeimyninis gyvenimas, ekonominė ir teisinė sistemos, vystymasis ir komunikacija, kūryba ir technologijos – viskas paremta bendradarbiavimu. Tačiau bendradarbiavimas nėra vienintelė socialinių santykių forma. Konkurencija sporto varžybose, žaidimuose, pramoginėje veikloje sutinkama labai dažnai ir paprastai visiems suteikia daug džiaugsmo. Konkuruodami žmonės kovoja tarpusavyje ir veikdami greičiau ir geriau stengiasi nugalėti savo varžovus (pvz. tik vienas sprinteris gali būti pasaulio čempionu). Konkurencijos principus populiarino darvinizmo teorija, teigdama, kad konkurencijos neįmanoma išvengti, nes tai yra žmogiškojoje prigimtyje, tai motyvuoja žmones viską atlikti geriausiai, konkurencija teikia džiaugsmą ir stiprina charakterį. Kaip teigia Johnson ir Johnson (1989), nedaug žmonių šiandien sutiktų su šiais mitais, tačiau dar visai neseniai šie teiginiai populiarino konkurenciją kaip teigiamą reiškinį.

Vienokie arba kitokie socialiniai santykiai, atspindintys bendradarbiavimą, konkurenciją ar nepriklausomybę susiklosto bet kokioje žmonių grupėje ar organizacijoje, siekiančioje bendrų tikslų. Organizacijose tiek bendri, tiek asmeniniai rezultatai yra įtakojami ir priklauso ne tik nuo vieno kurio nors individo, bet ir kitų asmenų veiksmų.

1949 m. M. Deutch „Bendradarbiavimo ir konkurencijos teorija“ tapo pagrindu remtis ir analizuoti savitarpio santykius. 1898-1989 metų laikotarpyje buvo padaryta virš 570 eksperimentų ir apie 100 koreliacinių studijų su skirtingo amžiaus dalyviais, skirtingomis užduotimis, skirtingose aplinkose, kurių rezultatai patvirtino, kad teigiami tarpusavio santykiai sukuria labai svarbią bendradarbiavimo, palaikymo ir pagalbos sąveiką organizacijose (Johnson & Johnson, 1989). Mokslininkų darbuose taip pat nagrinėta konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaka tarpfunkciniams santykiams (Luo ir kt. 2006), lyderio-darbuotojo santykiams tarptautinėse kompanijose (Yifeng, Tjosvold, 2007), korporatyvinėms kultūroms (Kosfeld, Siemens, 2007), santykiams tarp darbuotojų grupių (Loch, Galunic, Schneider, 2006) ir kt., tačiau bendradarbiavimo ir konkurencijos įtaka darbuotojų pasiekimams nėra aktyviai nagrinėta. Be neginčytinos socialinių santykių

pobūdžio svarbos kiekvienos organizacijos gyvenime reikia pažymėti, kad kyla klausimas, kokią įtaką bendradarbiavimas, konkurencija ar nepriklausomybė daro darbuotojams, kaip tai veikia jų pasiekimus, nuostatas ir elgesį.

Šio baigiamojo *darbo tikslas* – įvertinti konkurencijos ir bendradarbiavimo organizacijose ypatumus bei įtaką darbuotojų nuostatoms, elgesiui ir pasiekimams darbe.

*Darbo uždaviniai:*

1. atskleisti konkurencijos ir bendradarbiavimo prigimtį organizacijoje ir jų ypatumus;
2. atskleisti konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, pasiekimams ir priešiškam elgesiui;
3. empiriškai nustatyti, kaip konkurencija ir bendradarbiavimas siejasi su darbuotojų pasiekimais, įsipareigojimu organizacijai ir priešišku elgesiu;
4. parengti rekomendacijas, kaip tobulinti žmogiškųjų išteklių praktikas, esant konkurencijai arba bendradarbiavimui.

Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojamas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Tyrimui pasirinkta Alma littera įmonių grupė. Šiai įmonių grupei priklauso devynios įmonės, apimančios platų veiklos procesų profilį – knygų leidybą, gamybą, didmeninės bei mažmeninės prekybos kanalus, logistiką. Tai suteikė galimybę matuoti konkurencijos ir bendradarbiavimo aspektų įtaką skirtingų funkcijų darbuotojams. Atliekant kiekybinį tyrimą buvo atlikta internetinė visų darbuotojų, turinčių tiesioginę kompiuterinę prieigą, apklausa.

Tyrimas leido nustatyti konkurencijos, bendradarbiavimo ir nepriklausomybės, įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio lygį organizacijoje, sąsajas, bei skirtumus pagal socialinius demografinius kriterijus ir atliekamų darbų pobūdį. Atlikus tyrimą nustatyta, kad organizacijoje stiprus bendradarbiavimas, aukštas pasiekimų ir įsipareigojimo organizacijai lygis. Taip pat rezultatai liudija, kad bendradarbiavimas didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei pasiekimus, kai tuo tarpu konkurencija mažina darbuotojų pasiekimus, o nepriklausomybė – įsipareigojimą organizacijai.

Darbo praktinė reikšmė yra ta, kad teorinės ir praktinės analizės pagrindu darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti žmogiškųjų išteklių praktikas, esant konkurencijai arba bendradarbiavimui, skatinti bendradarbiavimo aspektą organizacijose, didinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pasiekimus.

## 1. PROBLEMOS APIBRĖŽIMAS

Šiandieninėse organizacijose galima pastebėti labai skirtingą požiūrį į darbuotojų konkurenciją ir bendradarbiavimą organizacijos viduje. Tam svarią įtaką daro užsienio kompanijos, skirtingi lyderių vadovavimo stiliai, besikeičiančios ekonominės sąlygos. Pavyzdžiui, amerikietiškosiose kompanijose daug stipresnis konkurencinis aspektas, nei skandinaviškose. Jis palaikomas ir skatinamas įvairiomis žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis - piniginėmis premijomis, egzotiškais kelionėmis, karjeros pasiūlymais apibrėžtam skaičiui darbuotojų, kurių rezultatai aukštesni, nei kitų. J. Welch (2006) savo knygoje „Laimėti“ rašė: „aš visada skatinau išsiaiškinti geriausius darbuotojus, tuos mano minėtus 20 procentų, jiems nestandartiniu būdu atsilyginti bei juos globoti“ (p.119)

Tyrimai patvirtino bendradarbiavimo santykių vertę tarp lyderių ir darbuotojų. Bendradarbiavimo tikslai ir nešališkos diskusijos yra stiprus pagrindas sėkmingai lyderystei (Tjosvold, Wong, 2000). Tačiau tai nereiškia, kad efektyvūs lyderiai, pasiekiantys rezultatus, visi veikia tuo pačiu stiliumi ir elgiasi panašiai. Vieni stengiasi būti atviri ir ryžtingi, nuoseklūs ir lankstūs, tuo pačiu ir šalia komandos, ir komandoje. Kiti – veikiantys direktyviai, komunikuojantys potvarkiais ir procedūromis, pasikliaujantys tik savo nuomone ir vieni priimantys sprendimus. Virš 60% JAV darbuotojų pažymi, kad jų vadovas yra pagrindinis konkurencijos skatintojas ir stresorius darbe (Hogan ir kt., 1994). Vadovai dažnai sako, kad sunku rasti teorijas ir tyrimus, kurie padėtų jiems sukurti ilgalaikius rezultatyvius santykius organizacijoje.

Be aukščiau nurodytų veiksnių, konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaką pasiekimams nagrinėti paskatino ir pokyčiai organizacijose neseniai praėjusio ekonominio sunkmečio laikotarpiu. Skirtingą bendradarbiavimo, konkurencijos ar nepriklausomybės lygį galime pastebėti priklausomai nuo organizacijos (arba ir visos rinkos) finansinės situacijos. Esant gerai finansinei organizacijos būklei, verslo viduje labiau jaučiama bendradarbiavimo dvasia, darbuotojai mielai padeda vieni kitiems, gali susikaupti ties savo kuriamu produktu ar paslauga, nes energija neišeikvojama įtampai dėl savo paties likimo. Dažniausiai tokiu metu organizacijoje kaita yra maža, o produktyvumas aukštas. Visgi net ir tokiu metu organizacijose išlieka ambicija ir motyvacija didinti pelningumą. Konkurencija yra tarsi natūrali organizacijos būseną ir aplinką. Versle kiekvienas darbuotojas susikaupia ties savo užduotimi. Pagalba bendradarbiui yra pagirtina, bet negali dominuoti ir kliudyti darbuotojui įvykdyti savo paties užduoties. Tačiau blogėjant ekonominei situacijai rinkoje ar tiesiog įmonės rezultatams, bendradarbiavimas ima mažėti. Kai tai atsitinka, darbuotojai

sukoncentruoja visą energiją savo projektų įgyvendinimui. Sumažėja darbuotojų pasiūlymų vadovams. Dingsta vidinių procedūrų ir politikų kritika, visi – ir darbuotojai, ir vadovai bijo suklysti, niekas nesiūlo išeičių. Progresas lėtėja, geros idėjos, kurios galėtų išvesti kompaniją iš problemų, uždusintos konkurencinės kultūros. Didėja procedūrų griežtinimas, žmonės gali galvoti tik apie problemas, bet ne apie problemų sprendimą. Dar blogiau, kad esant stiprios konkurencijos aplinkai, dauguma kompanijos talentų ją palieka dėl stabilesnės ir draugiškesnės veiklai aplinkos. Esant tokiai situacijai, bendradarbiavimas tampa neįmanomas. Darbuotojai negali bendradarbiauti nei su vienas kitu, nei su vadovais. Vadovai nuolat ieško kaltų, o ne sprendimų. Galutinis tokios nuožmios konkurencijos rezultatas yra darbo ar net verslo praradimas.

Šiandien nėra vienareikšmiško atsakymo ir sutarimo, kokie socialinių santykių veiksniai organizacijoje tinkamiausi, siekiant organizacijos tikslų, kaip bendradarbiavimas ar konkurencija veikia darbuotojų pasiekimus. Deutch (1949) apibūdindamas skirtingus socialinių santykių aspektus pažymėjo, kad bendradarbiavimui būdinga palaikymo sąveika, remiant vienas kitą, dalinantis resursais, keičiantis informacija ir pan. Konkurenciniai ryšiai paprastai duoda atvirkščią sąveiką – žmonės neskatina vienas kito, fokusuojasi į savo pasiekimus ir priemones užkirsti kelią kam nors kitam būti sėkmingesniu. Nepriklausomi tikslai neskatina sąveikos, žmonės susikoncentruoja tik savo tikslų siekimui ir ignoruoja kitų pasiekimus ir laimėjimus. Tačiau organizacijoms labai svarbu turėti įsipareigojusius ir į pasiekimus orientuotus darbuotojus. Finansinių krizių ir pakilimų laikotarpiais išlaikyti „raktinius“ organizacijos darbuotojus ir stiprinti jų įsipareigojimą organizacijai (angl. organizational commitment) – didžiulis iššūkis, nuo kurio priklauso organizacijos sėkmė (Meyer, Allen, 1997). Taip pat organizacijai labai reikia į pasiekimus (angl. performance) orientuotų darbuotojų, kad pasiekti savo tikslus, sukurti naujus produktus ar paslaugas, kas suteiktų išskirtinumą ir galiausiai, pasiekti konkurencinį pranašumą (Sonnentag, Frese, 2001). Ne mažiau svarbu suvokti, kaip vienokie ar kitokie susidarę socialiniai santykiai organizacijoje įtakoja darbuotojų elgesį. Priešiškas darbuotojų elgesys (angl. counterproductive work behavior) pastaruoju metu tapo populiarėjančiu objektu organizacijų tyrimuose. Dauguma šios srities tyrimų skirti nustatyti aplinkos priežastis priešiškam elgesiui (Fox, Spector ir kt., 2001), tačiau iki šiol nebuvo tirta kokią įtaką tokiam elgesiui daro konkurencija, bendradarbiavimas ar nepriklausomybė.

Remiantis aukščiau išdėstytomis priežastimis, suformuluotas šio darbo probleminis klausimas: kaip bendradarbiavimas arba konkurencija įtakoja darbuotojų pasiekimus?

## 2. LITERATŪROS APŽVALGA

### 2.1. Socialinių santykių prigimtis

Prieš pradėdami analizuoti konkurenciją ir bendradarbiavimą, kaip tam tikras socialinių santykių formas, turime panagrinėti socialinius santykius bendrąja prasme. Pagal M.Deutch (1949), socialiniai santykiai gali būti charakterizuojami daugeliu dimensijų, tokiomis kaip: lygybė – nelygybė, formalumas – neformalumas, orientacija į rezultatą – orientacija į santykius, tačiau pagrindinė dimensija – konkurencija – bendradarbiavimas.

Socialiniai santykiai, anot Johnson & Johnson (1989), atsiranda kaskart, kai individo rezultatai yra įtakojami ne tik jo paties, bet ir kitų individų veiksnių. Socialinių santykių sąvoka apibrėžia veiksnių, reikalingų grupės individų tikslams pasiekti, visumą (Johnson & Johnson, 1989). Išskiriami du socialinių santykių tipai: pozityvus (kai individų veiksmai padeda bendrų tikslų pasiekimui) ir negatyvus (kai individų veiksmai trukdo vienas kito tikslų pasiekimui). Socialiniai santykiai turi būti skiriami nuo socialinės priklausomybės, nepriklausomybės ir bejėgiškumo. Socialinė priklausomybė sutinkama tada, kai individo A tikslų pasiekimas įtakoja individo B veiksmus, bet atvirkščiai – ne. Socialinė nepriklausomybė egzistuoja tada, kai individo A tikslų pasiekimas neįtakoja individo B veiksmų, ir atvirkščiai. Socialinis bejėgiškumas egzistuoja, kai nei individas, nei kiti negali įtakoti tikslų pasiekimo. Žmonės yra sukurti ne izoliacijai, bet bendravimui, santykiams. Nuo pat to momento, kai gimsta, iki tos akimirkos, kai miršta, nuolat pradeda, vysto, o kartais nustoja rūpintis ir įsipareigoti santykiams, nes tai yra žmogaus egzistencijos pagrindas ir esminis visų kitų gyvenimo aspektų kontekstas. Anot Johnson & Johnson (1989), „santykiai nėra malonumas, santykiai yra būtinybė“ (p.4)

M. Deutch (1949, 1962) taip pat teigė, kad pozityvūs socialiniai santykiai sukuria psichologinius procesus, tokius kaip:

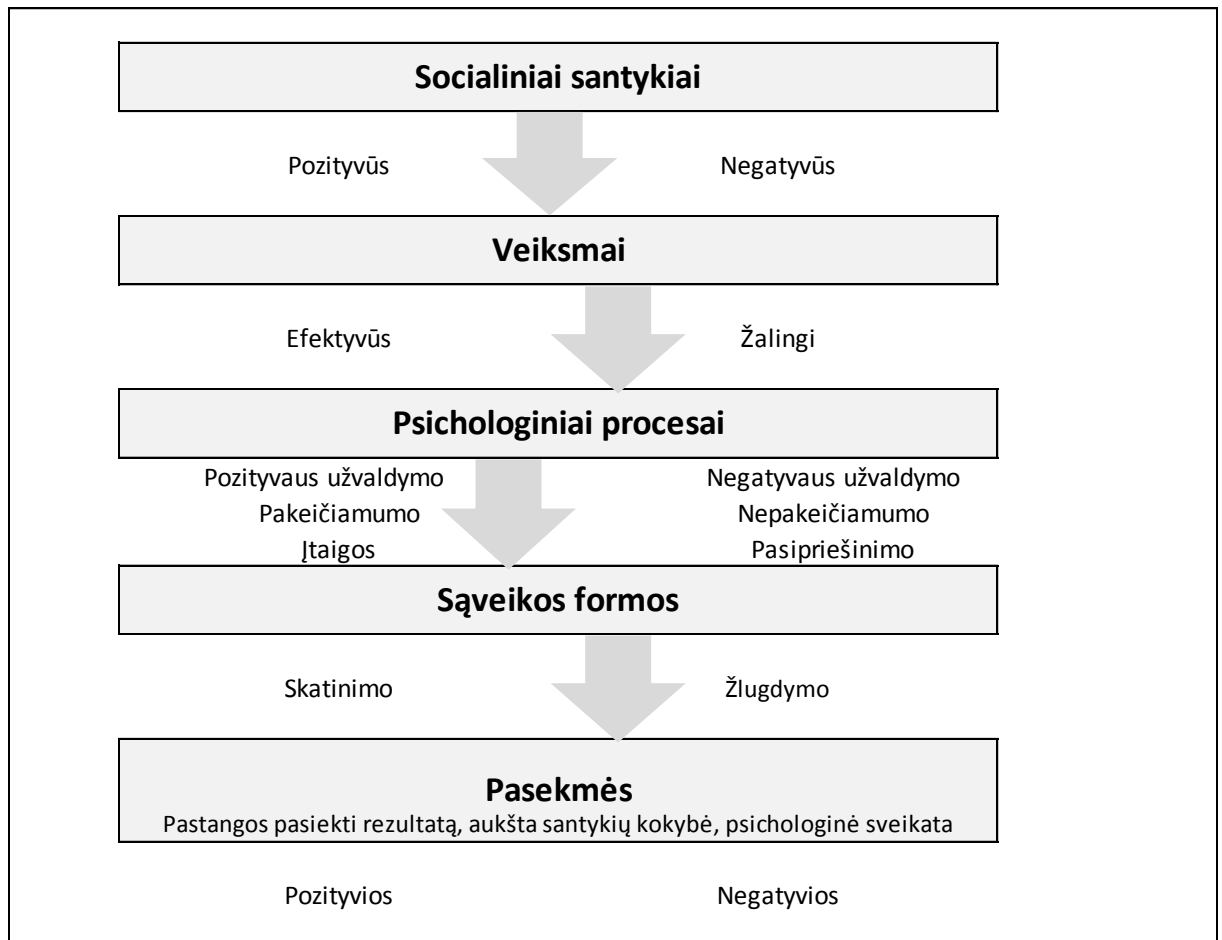
1) pakeičiamumo (angl. substitutability) - kai vieno individo veiksmai tam tikru laipsniu gali būti pakeisti kito individo veiksmais,

2) pozityvaus užvaldymo (graik. cathexis) - pozityvios psichologinės energijos perkėlimas, atidavimas iš savęs kitiems objektams – draugams, šeimai, darbui,

3) įtaigos (angl. inducibility) – atvirumas būti įtakojamam ir įtakoti kitus.

Negatyvūs socialiniai santykiai sukuria atvirkščius psichologinius procesus.

## 1 paveikslas. Socialinių santykių teorijos santrauka



Šaltinis: Johnson & Johnson (2009)

Žmonės, pagal savo prigimtį, bendradarbiauja ir kooperuojasi vienas su kitu. Pagal Johnson & Johnson (1989) „taip kaip gepardai išgyveno dėl savo greičio, ereliai – dėl savo regėjimo, žmonės išgyveno dėl savo gebėjimo dirbti kartu“ (p.3). Nagrinėdami socialinių santykių ištakas, autoriai atkreipia dėmesį, kad tik laikui bėgant mūsų protėviai išsiugdė modernius, turinčius bendradarbiavimo bruožų socialinius santykius, kuriuos charakterizavo bendruomeninė organizacija, medžiojimas grupėmis, kūrybiniai bandymai įvairiomis medžiagomis, siekiant pritaikyti jas savo buičiai, dalinimasis žiniomis, dalinimasis darbais, mainai ir gabenimai. Mūsų protėviai pasiskirstydavo funkcijas ir atsakomybes – žvalgai stebėdavo norimų sumedžioti gyvūnų veiksmus, kiti pranešdavo apie galimybę medžioklei, tretieji puldavo. Neandertaliečiai greičiausiai to nedarė. Mūsų protėviai galėdavo suteikti pirmąją pagalbą medžioklės vietose toli nuo namų. Neandertaliečiai – ne. Neandertaliečiai medžiogdavo nepasirengę, tiesioginėse kovose netikėtai sutiktus žvėris. Mūsų protėviai išmoko efektyvesnių medžioklės būdų, tokių, kaip gyvūnų varymas nuo skardžio, uolų. Tai iš esmės

pakeitė jų santykių gyvūnijos atžvilgiu. Vietoj to, kad elgtis kaip liūtai ir kiti mėsėdžiai, kurie medžioja jauniklius arba senus, sergančius gyvūnus, kuriuos reikia pašalinti, mūsų protėviai galėjo nugalėti bet kurios rūšies gyvūną. Jie išstobulino pažangesnes priemones ir ginklus, kad galėtų žudyti per atstumą, tokius kaip ietis, lankus. Neandertaliečiai tikslui pasiekti naudojo tai, ką rasdavo matymo zonoje. Tai buvo jų įrankiai. Mūsų protėviai buvo labiau išrankūs, dažnai ieškodavo medžiagos įrankiam, tokios kaip titnagas, net 250 mylių spinduliu. Tam reikėjo bendradarbiavimo ir organizavimo, ko Neandertaliečiai nevydė. Protėviai išstobulino įrankių gamybos procesą eksperimentuodami ir dalindamiesi žiniomis. Neandertaliečiai to nedarė, jie savo poreikiams kaip įrankį ar ginklą naudojo praktiškai tik akmenį. Mūsų protėviai naudojo kaulą, dramblio kaulą adatoms ir kitiems įrankiams. Jie siuvosi drabužius ir gaminosi virves ir tinklus. Jų gebėjimas gauti daugiau maisto, nei reikėjo jų poreikiams, išsivystė į prekybą, ko pasekoje formavosi toli siekiantys socialiniai tinklai. Atsirado hierarchiniai santykiai, gerovės kaupimas, meno apraiškos, įstatymai, istorijos, kuriančios ir saugančios tradicijas, bei kitos socialinių santykių formos. Visur kur mūsų protėviai skyrėsi ar evoliucionavo nuo Neandertaliečių, jų išradingumas buvo ypač akivaizdus, organizuojant bendradarbiavimą gyvenimo kokybės gerinimui. Mūsų rūšies sėkmė remiasi gebėjimu sukurti aukšto lygio pozityvius tarpusavio santykius. Vos keliasdešimt tūkstantmečių (nežymus skaičius, skaičiuojant 6-10 milijonų metų istoriją) prirėkė, kad prisijaukintume gyvulius, išvystytume žemės ūkį ir metalurgiją, ir išrastume raštą. Šiandien nėra šalies ar tautos, kuri būtų visiškai nepriklausoma nuo likusio pasaulio. Žaliavos, gaminamos prekės, paklausa ir pasiūla, rinkos, monetarinė politika, aplinkos apsauga – visai tai išeina už valstybių ribų. Daugelis problemų – aplinkos tarša, atmosferos atšilimas, tarptautinis terorizmas ir kt. negali būti išspręstos vienos šalies, ar tautos lygmeniu, kas sąlygoja globalų bendradarbiavimą. (Johnson & Johnson, 1989)

## 2.2 Konkurencijos ir bendradarbiavimo teorinės prielaidos

Pagrindinė konkurencijos ir bendradarbiavimo teorijos prielaida yra ta, kad žmonių socialinius santykius ir veiklą, o taip pat ir veiklos rezultata, įtakoja jiems keliamų tikslų struktūra (Deutsch, 1949, 1973; Johnson and Johnson, 1989).

Konkurencijos ir bendradarbiavimo teorija (Deutsch, 1949) nagrinėja identiškuose socialiniuose santykiuose esančių žmonių tikslų tarpusavio koreliaciją (pozityvią ir negatyvią) bei jų veiksmus. Pozityvi tikslų koreliacija identifikuojama tais atvejais, kai žmogaus ar žmonių grupės tikslų pasiekimo tikimybė ir mastas tiesiogiai priklauso nuo kitos grupės tikslų

pasiekimo masto ir tikimybės. Negatyvi tikslų koreliacija – kai žmonių tikslų pasiekimo mastas ir tikimybė didėja, mažėjant kitos grupės tikslų pasiekimo mastui ir tikimybei. Tarpusavio santykius, siekiant rezultato, teorija apibrėžia per bendradarbiavimą, konkurenciją ir nepriklausomybę. Kai individai bendradarbiauja arba konkuruoja, jie siekia susijusio rezultato, statuso ar apdovanojimo. Jei tikslai tarpusavyje nekoreliuoja, nebus nei bendradarbiavimo, nei konkurencijos.

Pagal M. Deutch (1949), bendradarbiavimo atveju, tikslai koreliuoja pozityviai. Žmonės tiki, kad kitų sėkmė padės ir jiems įgyvendinti savo uždavinius. Tokiais atvejais yra įgyvendinama bendra vizija ir dalinamasi atlygiu. Bendri tikslai žmones įgalina tarpusavyje diskutuoti atvirai, dalintis savo idėjomis, kurti bendrus veiksmus, ko pasekoje vyksta efektyvus darbas ir priimami teisingi sprendimai (Deutch, 1973; Tjosvold, 1989). Kylantys konfliktai ir problemos sprendžiami kolektyviai, artimai bendradarbiaujant, keičiantis idėjomis, derinant pozicijas, siekiant aukšto sprendimų produktyvumo.

Konkurencijoje žmonių tikslai koreliuoja negatyviai. Vieni, pasiekdami tikslus, užkerta kelią, arba sumažina galimybes pasiekti tikslus kitiems. Tikėdami, kad kito laimėjimas vyksta savos sėkmės sąskaita, individai viską vertina per pergalės – pralaimėjimo prizmę. Tokia nuostata verčia žmogų tikėti, kad yra geresnis už kitus, gali efektyviau veikti, pasiekti daugiau nei kiti, todėl slėpdamas nuo kitų informaciją ir idėjas, trukdydamas kitų veiksmams, neidamas į kompromisus stengiasi padidinti savo galimybes laimėti. Esant nesuderinamiems tikslams, žmonės stengiasi vienas kitą suklaidinti, veikti kitam „už nugaros“, kas dažniausiai veda į aklavietę ir apgaulingus sprendimus, ko pasekoje sutrinka komunikacija ir atsiranda bendras priešiškus (Deutsch, 1973; Johnsons & Johnsons, 1989)

Nepriklausomybės atveju, tikslai yra nesusiję. Kai žmogaus tikslo pasiekimas neturi jokios įtakos kitų žmonių tikslų pasiekimui, kiekvienas veikia atskirai ir individualiai. Kiekvienas žino, kad jo sėkmė priklauso tik nuo jo paties pastangų ir kreipia mažai dėmesio į kitų žmonių pasiekimus. Komunikacija vyksta „prisimatuojant“ kito gebėjimus savo sėkmei, bet be jokių pastangų kitus kažkaip paskatinti ar jiems pakenkti. Kadangi kitų žmonių pasiekimai neturi jokios įtakos saviems pasiekimams, žmonės menkai inicijuoja pagalbą vienas kitam, įsitraukimą į kitų veiklą ir yra abejingi kitų interesams. Buvo identifikuota, kad nepriklausomybės pasekmės tarpusavio santykiams yra ne tiek stiprios, bet iš esmės panašios, kaip ir konkurencijoje (Deutsch, 1973; Johnson ir kt., 1981)

### 2.2.1 Konkurencijos ir bendradarbiavimo ypatumai.

Johnson & Johnson (1989) pozityvius tarpusavio santykius apibūdina, kaip vieno individo sėkmės tiesioginę priklausomybę nuo kitų sėkmės (ir atvirkščiai) ir vieno individo naudą tiesiogiai įtakojančią kitų naudas (ir atvirkščiai). Bendradarbiaujančiose grupėse pozityvūs tarpusavio ryšiai gali būti charakterizuojami dviem būdais:

- 1) bendru rezultatu,
- 2) bendromis priemonėmis.

Bendrą rezultatą identifikuoja tikslai ir atlygis. Pozityviai susiję tikslai identifikuojami tada, kai individas suvokia, kad jis savo tikslą gali pasiekti tada ir tik tada, kai kiti individai, su kuriais jis bendradarbiauja, pasieks savo tikslus. Pozityviai susijęs atlygis - kai kiekvienas grupės narys gauna tokį patį atlygį už sėkmingą bendros užduoties įvykdymą. Pozityviai susietas atlygis gali turėti didžiausią motyvacinę galią, jei kiekvieno grupės nario pastangos įvykdyti užduotį padės kitiems gauti atlygį.

Bendros priemonės apima išteklius, vaidmenis ir užduotis. Bendri ištekliai – kai kiekvienas grupės narys valdo tik dalį informacijos, išteklių ar žaliavų ir jiems būtina yra tarpusavyje dalintis, siekiant tikslo įgyvendinimo. Bendri vaidmenys atsiranda labai specializuotas kompetencijas ir atsakomybes turinčių narių grupėse, kai vardan bendro tikslo būtina jas apjungti. Bendros užduotys susidaro, kai darbo santykiai sukurti taip, kad bet koks grupės narys gali atlikti savo veiksmus tik tuo atveju, jei kitas įgyvendina tai, už ką jis buvo atsakingas. Bendros priemonės įtakoja tarpusavio santykius tada, kai grupelė žmonių supranta, jog norint įgyvendinti užduotį bus būtina koordinuoti pastangas. Tokiais atvejais bendras tikslas būna suskirstytas į smulkius veiksmus, sudėtus tam tikra atlikimo seka. Kartais tie veiksmai būna specializuoti ir kiekvienas grupės narys yra atsakingas už tam tikrą unikalią grupinio darbo dalį. Dauguma bendrų tikslų pasiekiami specializuojant funkcijas. Galbūt ir būtų įmanoma vienam žmogui parašyti knygą, ją redaguoti, atspausdinti spaustuviėje, įrišti ir parduoti, bet daug efektyvesnis yra bendradarbiavimas tarp autoriaus, redaktoriaus, spaustuvinininko, įrišėjo ir pardavėjo.

Prie aukščiau išsakytų pozityvių tarpusavio santykių veiksnių ir bruožų dar reikėtų paminėti ir bendrą motyvaciją. Šis veiksnys dažną kartą, net tais atvejais, kai rezultato galima siekti konkuruojant ar nepriklausomai, pastūmėja į bendradarbiavimą arba net altruizimą.

Konkurencinėje aplinkoje rezultatas visada yra pasiekimas kažką darant geriau negu kiti. Negatyvūs santykiai atsiranda tada, kai individo tikimybė pasiekti tikslą mažėja didėjant kitų sėkmės prielaidoms (ir atvirkščiai). Neigiama rezultato priklausomybė atsiranda, kai

tikslas ar atlygis gali būti pasiektas išimtinai tik vieno individo ir jam pasiekus niekas kitas jau nebegali to padaryti. Tarkim, jei vienas sprinteris laimi 100 m. bėgimą, kiti jo varžovai jau nebegali laimėti. Neigiama rezultato priklausomybė – būtina konkurencinių santykių prielaida. Kai vieno individo veiksmai trukdo arba stabdo kitų individų veiksmus, atsiranda negatyvi priemonių priklausomybė. Tai gali varijuoti nuo minimalaus iki aukšto veiksmų kompleksiskumo, bet visada daroma su tikslu išstumti, susilpninti, užvaldyti, įveikti ar kitaip pasipriešinti konkurentui.

1 lentelė. Konkurencijos ir bendradarbiavimo bruožų palyginimas

Bendradarbiavimo bruožai	Konkurencijos bruožai
<b>Komunikacija</b>	
Efektyvi. Dėmesys vienas kitam, visų idėjos priimamos, vertinamos, įgyvendinamos.	Silpna, nes konkuruojančios šalys stengiasi įgauti pranašumą, meluojant ir klaidinant.
<b>Santykiai</b>	
Demonstruojamas draugiškumas, paslaugumas, mažas trukdymas. Pagarba vienas kitam ir noras ją išlaikyti.	Kliudymas ir noro padėti stoka įtakoja abipusį neigiamą požiūrį ir įtarinėjimus dėl kito pasiekimų, naudos ir interesų. Toks suvokimas verčia koncentruotis į neigiamas žmonių sąvybes.
<b>Elgesys</b>	
Kiekvienas grupės narys tikisi sąžiningo elgesio ir pats jaučia pareigą taip elgtis.	Stengiamasi įtakoti kitą dažnai naudojant prievartą, grasinimus ir melagingus pažadus
<b>Produktyvumas</b>	
Akivaizdus pastangų koordinavimas, darbo pasidalijimas, orientacija į rezultatą	Proceso dalyviai negali pasidalinti darbais, vienas kito pastangų dubliavimas įgauna veidrodinį efektą; jei jie darbais ir pasiskirsto, jaučia poreikį nuolat kontroliuoti kaip kitas dirba
<b>Vertybės</b>	
Vertinamas ir jaučiamas pasitikėjimas ir pritarimas kitų idėjoms ir tikėjimui, bei pamatinėms vertybėms, taip pat kaip ir tikėjimu savimi	Nėra bendrų vertybių, nepaisomas padorumas vienas kito atžvilgiu. Kiekvienas stengiasi išnaudoti ar pakenkti kitam, siekdamas savo pranašumo.
<b>Bendruomeniškumas</b>	
Skatinamas ir gerbiamas narių atsakas kitų narių poreikiams ir problemoms	Besikartojantys nesutarimai, vienas kito menkinimas, nesąžiningumas, svetimų idėjų atmetimas veda prie konfidencialumo ir atsiskyrėliškumo
<b>Ugdymas</b>	
Noras sustiprinti kitų įgūdžius ir kompetencijas. Kiekvieno nario unikalumas kuria vertę visai grupei.	Konfliktuojančios pusės stengiasi padidinti savo jėgą ir susilpninti kitus. Bet koks kito jėgos padidėjimas, reiškia grėsmę kitam nariui.

Objektyvumas	
Konfliktiniai klausimai apibūdinami kaip bendra dilema, sprendžiama bendromis pastangomis.	Konflikto sprendimas gali būti vienos šalies primetamas kitai, kas savo ruožtu priveda prie prievartos ir manipuliacijos taktikų naudojimo. Konfliktas įgauna kovos jėgą ir moralinį status. Konflikto eskalavimas įgauna dalyviams motyvuojančią prasmę ir dalinis pralaimėjimas tampa mažiau norimas ir labiau žeminantis, nei visuotinė nesėkmė.

*Šaltinis: sudaryta autorės pagal Deutch (1949)*

### 2.2.2 Konstruktyvi konkurencija

Anot Deutch (1949), konkurencija gali varijuoti nuo destruktivos iki konstruktyvios - nesąžininga, nereguliuojama konkurencija su destruktinėm pasekmėm; sąžininga, reguliuojama konkurencija, kaip tarpinė; konstruktyvi konkurencija su pozityviom pasekmėm. Konstruktyvioje konkurencijoje ir pralaimėtojai, ir nugalėtojai kažką gauna, laimi. Taigi, teniso partijoje pagal konstruktyvią konkurenciją, nugalėtojas numato, kaip pralaimėtojas galėtų patobulėti, pasiūlo galimybę pralaimėtojui pasimokyti ir patobulinti įgūdžius, ir padaro žaidimą smagų ir vertingą patirtimi pralaimėtojui. Konstruktyvios konkurencijos nugalėtojas siekia, kad pralaimėtojas būtų geresnis, arba bent jau ne blogesnis, nei buvo prieš rungtynes.

Pagrindinis skirtumas konstruktyvios konkurencijos nuo konkurencijos - žmonės diskutuoja apie objektus, reiškinius, kad išsiaiškinti juos ir rasti sprendimą, apimančią geriausias mintis, kilusias diskusijoje, nepriklausomai nuo to, kas jas išsakė. Nėra laimėtojų ir pralaimėjusiųjų; abu laimi jei diskusijos metu gilinasi į klausimą ir praturtina savo suvokimą, lyginant su tuo, kuris buvo pradžioje. Tai yra procesas konstruktyvaus pobūdžio, su neišvengiamais žmonių skirtumais, kuriuos jie atsineša bendrai sąveikai, nes jų skirtingas suvokimas, perspektyvos, žinios, požiūris į pasaulį, bet vertingi išteklių. Priešingai, konkurenciniame kontekste ar diskusijose visada yra laimėtojas ir nugalėtasis. Dalyviai vertina kieno „geriausios“ – idėjos, gebėjimai, žinios, ir t.t. – tas standartiškai laimi, kiti, vertintini kaip mažiau geri, standartiškai pralaimi. Konkurencija vertina ir surankuoja žmones pagal jų kompetenciją konkrečiai užduočiai, vietoj to, kad įtraukti ir apjungti skirtingus indėlius.

Deutsch (1949) pabrėžia, kad nereikėtų galvoti, jog konkurencija visai nesukuria vertės. Konkurencija yra kasdieninio gyvenimo dalis. Įgūdžių tobulinimas būtinas rezultatyviai konkuruojant, gali būti įvardinamas kaip didelė pridėtinė vertė. Dar daugiau, konkurencija bendruomeniniame, žaismingame kontekste gali būti smagi. Tai įgalina priimti ir patirti simuliacinėje aplinkoje simbolines emocines dramas, susijusias su pergale ir

pralaimėjimu, gyvenimu ir mirtimi, jėga ir silpnybe, valdymu ir paklusnumu; tokios dramos turi gilų asmeninį ir kultūrinį pagrindą. Dar daugiau, konkurencija yra naudotinas socialinis mechanizmas atsirinkti tuos, kurie labiausiai tinkami atlikti tam tikrus veiksmus. Nepaisant to, rimtos problemos būna susijusios su konkurencija, jei ji vyksta ne bendruomeniškoje aplinkoje ir jei ji nėra efektyviai reguliuojama sąžiningomis taisyklėmis.

### 2.2.3 Bendradarbiavimo trūkumai

Deutsch (1949) savo teorijoje teigia, kad bendradarbiavimas kartais gali sužlugdyti rezultata dėl socialinių psichologinių procesų – pakeičiamumo (angl. substitutability), pozityvaus užvaldymo (graik. cathexis) ir įtaigos (angl. inducibility), kurie yra bendradarbiavimo pagrindas. Taigi, *pakeičiamumas*, leidžiantis vieno bendradarbio veiklą pakeisti kito bendradarbio veikla nedubliuojant vienas kito pastangų, skatina funkcijų specializaciją. Funkcijų specializacija, savo ruožtu, įtakoja specializuotų interesų ir specializuotos kalbos bei terminologijos atsiradimą, ko pasekoje tikėtinas grupės vieningumo pablogėjimas dalinant resursais ir komunikuojant tik siauram ratui suprantama kalba. Panašiai, *pozityvus užvaldymas* kitų grupės narių (asmeninio paslaugaus požiūrio ir ryšių tarp narių vystymas) gali vesti prie favoritizmo grupės viduje, klikų formavimosi, nepotizmo, t.y. tarnybinės padėties naudojimo giminėms proteguoti (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985) ir pan. To padariniai – klikų formavimasis susilpnina grupės bendrą susitelkimą, augant favoritizmui grupėje blogėja bendradarbiavimas su kitomis grupėmis, nepotizmo pasekoje mažėja grupės efektyvumas. *Įtaiga*, pozityvus kitų grupės narių įtakojimas, veda prie besaikio, perdėto požiūrių derinimo, kas mažina asmeninę laisvę ir unikalų kiekvieno indėlį į grupės rezultata. Tokiais atvejais į bendradarbiavimo procesą įdedamas skurdus kiekvieno grupės nario kūrybos indėlis ir taip pat, malšindami savo individualybę grupės nariai gali jausti susvetimėjimą, nepaisant išorinio susiderinimo. Dar daugiau, kai kurie nariai gali tiesiog dykinėti, vengti atsakomybės už grupę, o stengtis tik gauti naudos iš narystės, neįnešant savo indėlio, neprisidedant, nors ir būtų pajėgūs tai padaryti.

Remiantis M. Deutsch'o teorija, šių laikų mokslininkai atliko nemažai tyrimų, siekdami išsiaiškinti konkurencijos, bendradarbiavimo ir nepriklausomybės įtaką darbuotojų santykiams, vertybėms, nuostatoms, lyderystei įvairiose darbuotojų grupėse, ar net tarptautinėse organizacijose, kuriose susiduria skirtingos šalys, skirtingos kultūros. Mokslininkai įrodė, kad bendradarbiavimas padeda darbuotojams pasiekti bendros sėkmės (Tjosvold ir kt., 1991). Esant bendradarbiavimo pobūdžio tikslams, vadovai demonstruoja

paramą ir pagalbą savo darbuotojams, formuoja pasitikėjimą ir draugišką požiūrį organizacijoje (Tjosvold, 1991). Taip pat buvo nustatyta, kad bendradarbiavimo tikslai skatina atviras diskusijas, pasikeitimą nuomonėmis, bendrus problemų sprendimus ir pasitikėjimą vienas kitu (Alper ir kt., 1998). Kitą vertus, esant konkurencingiems arba nepriklausomiems tikslams, žmonės menkai padeda vienas kitam, nors ir turi galimybę tai daryti. Konkurencingi tikslai tiesiogiai įtakoja darbuotojų nusivylimą, menką tarpusavio bendravimą ir žemus pasiekimus (Stanne ir kt., 1999). Bendradarbiavimo tikslai taip pat didina lyderio efektyvumą bei darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Liu ir kt., 2002). Tačiau dauguma pateikiamų tyrimų buvo daryti siekiant įvertinti ne bendradarbiavimo, konkurencijos ir nepriklausomybės įtaką patiems darbuotojams, jų tarpusavio santykiams, pasiekimams ar nuostatoms, o dažniausiai lyderio – darbuotojo santykiams, lyderio pasiekimams arba skirtingų organizacijų korporatyvinėms kultūroms. Todėl šio darbo tikslas – empirinio tyrimo metodu nustatyti bendradarbiavimo, konkurencijos ir nepriklausomybės įtaką darbuotojų nuostatoms, pasiekimams ir elgsenai.

### 2.3 Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai

Kai kalbame apie įsipareigojimą bendrąja prasme, mes dažniausiai suprantame, kad jis ar ji yra įsipareigojęs kažkam – šeimai, projektui ir pan. Organizacinę elgseną tiriančioje literatūroje, kalbant apie įsipareigojimą, dažniausiai nagrinėjamas įsipareigojimas organizacijai. Meyer ir Allen (1984) klasifikuodami darbuotojų įsipareigojimo sąvokas literatūroje, išskiria dvi kryptis: pirmąją, apibrėžiančią įsipareigojimo formas, vystymosi laipsnius, darant prielaidą, kad įsipareigojimo, kaip santykių tarp darbuotojų ir organizacijos pobūdis gali kisti ir antrąją, nagrinėjančią priežastis ir įtakos veiksnius, kurie sukuria darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Autoriai dažniausiai įsipareigojusių vadina tokį darbuotoją, kuris dirba organizacijai ir finansinio pakilimo, ir krizės laikais, atsidavęs ir lojalus darbui, praleidžia darbe visą dieną, arba ir ilgiau, saugo organizacijos turtą, siekia organizacijos tikslų ir pan. Organizacijos požiūriu, įsipareigoję darbuotojai yra didelis konkurencinis pranašumas, jei jis nėra „aklas“, kai darbuotojai priima tik status quo, kas galiausiai reiškia, kad kompanija praranda gebėjimą kurti naujoves ir prisitaikyti prie pokyčių (Randall, 1987).

Įsipareigojimo organizacijai (angl. Organizational commitment) koncepcija analizuoja asmens emocines sąsajas su jį įdarbinusia organizacija (Cook, Wall, 1980). Šiuo požiūriu

svarbus susitapatinimas su organizacijos tikslais ir vertybėmis, savo identiteto tame suvokimas ir prisirišimas savo noru, o ne pagal nustatytas instrukcijas.

Buchanan (1974) organizacinio įsipareigojimo studijoje išskyrė tris šio faktoriaus vystymosi stadijas:

- 1) pritarimo (angl. Identification) – pasididžiavimas organizacija, organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas kaip nuosavų,
- 2) įsitraukimo (angl. Involvement) – psichologinis įsigilinimas į savo vaidmenį, funkciją organizacijoje,
- 3) ištikimybės (angl. Loyalty) – emocinis ryšys su organizacija; bendrumo jausmas, pagrįstas suvokimu „aš noriu čia būti“.

Esminė Buchanan (1974) organizacinio įsipareigojimo prielaida – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš individo darbo ir veiklos, atliekant savo tiesiogines funkcijas. Tačiau šiuo klausimu sutinkamas ir alternatyvus požiūris. Porter ir kt. (1974) teigė, kad įsipareigojimas organizacijai labiausiai sąlygojamas darbuotojo pareigos jausmo prieš organizaciją, skiriant visas pastangas organizacijos labui. Šie du požiūriai išsiskiria priežasties identifikavimu – ar asmens įsitraukimą darbe lemia asmeninis pasitenkinimas, ar pareiga organizacijai.

O'Reilly ir Chatman (1986), apibrėždami įsipareigojimą organizacijai kaip psichologinį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos, išskyrė tris tokio ryšio pobūdžio formas: paklusnumą (angl. compliance), pritarimą (angl. identification) ir įsitraukimą (angl. internalization). Pritarimas ir įsitraukimas apibūdinamas panašiai, kaip aukščiau minėto autoriaus Buchanan, tačiau įdomi paklusnumo forma. Paklusnumą autoriai identifikuoja, kai individo nuostatos ir elgesys pritaikomas ne dėl bendrų įsitikinimų, bet tiesiog, kad gauti tam tikrą atlygį.

Literatūroje plačiai paplitęs sutarimas, kad įsipareigojimas organizacijai yra nuostata (Meyer&Allen, 1997; Buchanan, 1974; Mowday ir kt., 1982; ir kt.). Kai kurie autoriai įsipareigojimą organizacijai dar nurodo, kaip psichologinę būseną (Meyer&Allen, 1997), kiti, kaip individo sąsają su organizacija (Mowday ir kt., 1982), arba tiesiog emocinį prisirišimą prie organizacijos (Buchanan, 1974). Visi šie apibrėžimai turi struktūrinių panašumų, kas bendrai suvokiama, kaip nuostata, t.y. asmens vidinė būsena, apimanti jausmų, įsitikinimų ir elgesio polinkius bei to pasekoje įtakojanti veiksmus (Solinger, Olffen, Roe, 2008). Meyer ir Allen (1997) pažymi, kad skirtingi apibrėžimai visada atspindi tris esmines sritis: emocinę darbuotojų būseną įmonėje, santykių su organizacija nutraukimo problematiką ir darbuotojo pareigos jausmą. Anot šių autorių, įsipareigojimas organizacijai yra psichologinė būsena, kuri

apibūdina darbuotojų santykius su organizacija ir įtakoja sprendimą joje būti. Taigi, įsipareigoję darbuotojai yra labiau linkę likti organizacijoje, nei kiti.

Nagrinėjant darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, mokslinėje literatūroje dominuoja Meyer ir Allen (1991) trijų komponentių modelis (angl. Three – component model). Pagrindinė šio modelio idėja, kad įsipareigojimas organizacijai kyla iš trijų skirtingų priežasčių:

- 1) emocinio ryšio su organizacija,
- 2) santykių nutraukimo su organizacija kaštų darbuotojui suvokimo,
- 3) jaučiamos pareigos dirbti organizacijoje.

Šios trys priežastys atitinkamai charakterizuoja taip vadinamas organizacinio įsipareigojimo komponentes – emocinę (angl. affective), tęstinę (angl. continuance) ir norminę (angl. normative).

Emocinis įsipareigojimas nurodo darbuotojų emocinį prisirišimą, savęs identifikavimą su organizacija ir įsitraukimą. Esminis šios komponentės bruožas – darbuotojai dirba organizacijoje, nes to *nori*. Darbuotojas džiaugiasi būdamas organizacijos dalimi. Tokio pobūdžio įsipareigojimą suformulavo Kanter (1968), pavadindama jį „glaudžiu įsipareigojimu“, bei Buchanan (1974), nurodydamas individo emocinį prisirišimą prie grupės tikslų ir vertybių, kaip savo, taip ir grupės naudai. Emocinio įsipareigojimo atveju svarbiausiu veiksnium tampa pasitenkinimas darbu, kurio metu išpildomi darbuotojo psichologiniai poreikiai jaustis komfortiškai organizacijoje ir kompetentingai savo funkcijoje (Allen&Meyer, 1991)

Tęstinis įsipareigojimas paremtas kaštų, kurie neišvengiamai kiltų išėinant iš organizacijos, suvokimu. Šios komponentės pagrindas – darbuotojai dirba organizacijoje, nes jiems *reikia*. Šiuo atveju svarbūs du faktoriai – darbuotojo investicijų dydis į esamą veiklą ir darbuotojo suvokiamos alternatyvos. Pavyzdžiui, darbuotojas investuoja daug laiko ir energijos į specifinius darbo įgūdžius, kurie nebus lengvai perkeltami į kitą organizaciją. Investuotas laikas ir energija neatsipirks. Graža gali ateiti tik dirbant toje pačioje organizacijoje. Todėl šiuo atveju darbuotojo noras likti organizacijoje labai priklauso nuo jo pripažinimo ir įvertinimo (Becker, 1960).

Kaip investicijos, taip ir darbo alternatyvų trūkumas didina suvokiamus organizacijos palikimo kaštus. Taigi, kuo mažiau realių alternatyvų darbuotojas suvokia esant, tuo stipresnis jo tęstinis įsipareigojimas esamam darbdaviui.

Norminis įsipareigojimas apeliuoja į jaučiamą darbuotojų pareigą tęsti darbus. Darbuotojai, kurių aukštas norminis įsipareigojimas jaučia, kad jie *privalo* likti organizacijoje.

Ši komponentė įtakojama individo patirties (šeimyninės/kultūrinės socializacijos) ir tam tikrų veiksmų organizacijoje (organizacinės socializacijos) (Wiener, 1982). Galime numanyti, kad darbuotojas turės stiprų norminį įsipareigojimą, jei pavyzdžiui tėvai yra organizacijos įkūrėjai, arba labai seni darbuotojai ir labai pabrėžia lojalumo organizacijai svarbą. Tokie darbuotojai turi stipriausią norminį įsipareigojimą organizacijai.

Pagal Meyer ir Allen (1991), darbuotojas tuo pačiu metu gali jausti visų trijų komponentių poveikį, tik gali skirtis jų laipsniai. Pavyzdžiui, tas pats darbuotojas gali jausti ir stiprų emocinį prisirišimą ir didelę pareigą organizacijai. Kitas gali būti laimingas dirbdamas organizacijoje, bet tuo pačiu suvokti, kad kažką pakeisti jam būtų sunku ekonominiu požiūriu. Tačiau kalbant apie bet kurią iš šių komponentių, svarbu suvokti, kad visais atvejais jos „pririša“ darbuotoją prie organizacijos. Tai reiškia, kad bet kuri iš šių įsipareigojimo komponentių negatyviai koreliuoja su darbuotojo ketinimu palikti organizaciją. Įsipareigojimas organizacijai – svarbiausias veiksnys, įtakojantis darbuotojų kaitą. Siekiant mažinti darbuotojų kaitos kaštus organizacijai, reikia stiprinti darbuotojų įsipareigojimą. Tačiau vien kaitos lygiu matuoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, būtų pernelyg primityvu. Skirtingas įsipareigojimo organizacijai formas galima nustatyti vertinant darbuotojų pasiekimus, elgesį organizacijoje ir pan.

#### 2.4 Darbuotojo pasiekimai organizacijoje

Suformuluoti pasiekimų apibrėžimą, kuris tiktų visoms veikloms ir visoms situacijoms, labai sunku. Darbuotojai vykdo nesuskaičiuojamą gausybę užduočių, veiksmų, kurie dažnai nėra formalizuoti ar aprašyti darbo aprašyme. Ilgą laiką mokslininkai išsakydavo gana skirtingus požiūrius pasiekimų atžvilgiu ir tik 1990 m. J.P. Campbell literatūroje aprašė pasiekimų esmę ir struktūrą. Vėlesnius 10 – 15 metų daugelis mokslininkų analizavo ir tobulino pasiekimų apibrėžimą ir koncepciją.

Campbell (1990) pasiekimus apibrėžė per du - elgesio ir rezultatų aspektus. Elgesio aspektas nurodo ką darbuotojas atlieka darbo aplinkoje. Tai gali būti knygų pardavimas, picų kepimas, automobilių remontas ir t.t.. Tik tiesiogiai su organizacijos tikslais susijęs elgesys priskiriamas pasiekimams. Ne mažiau svarbus ir vertinimo procesas. Tik tie veiksmai, kurie gali būti išmatuojami, priskiriami pasiekimams (Campbell ir kt., 1993).

Rezultatų aspektas nurodo individo elgesio rezultatą. Knygų pardavimuose tai gali būti parduotų knygų skaičius, kepant picas - paruoštų picų per valandą kiekis, taisant automobilius – suremontuotų automobilių vienetų skaičius per laikotarpį. Elgesio ir rezultatų

aspektai yra tarpusavyje susiję, bet nėra tas pats. Rezultatų aspektas priklauso ir nuo kitų veiksnių, ne tik elgesio. Pvz. pardavimų atstovo telekomunikacijų bendrovėje pasiekimai gana vidutiniški tiesioginiuose sandoriuose su klientais (elgesio aspektas), bet nepaisant to, jis pasiekia puikių rezultatų mobilių telefonų pardavimuose dėl susidariusios didelės šių produktų paklausos (rezultatų aspektas).

Praktikoje yra sudėtinga apibūdinti elgesio aspektą pasiekimuose, nesiejant jo su rezultatų aspektu. Būtinai įvertinimas, kiek asmens veikla tenkina organizacijos tikslų kriterijus. Sunku įsivaizduoti elgesio aspekto matavimo kriterijus, tuo pačiu metu nevertinant rezultatų aspekto. Taigi, pasiekimų apibrėžimas vien elgesio aspektu nesukuria pilnos pasiekimų sampratos. Nepaisant daugumos mokslininkų sutarimo, kad kalbant apie pasiekimus elgesio ir rezultatų aspektai turi būti atskiriami, mokslininkai neturi vieningos nuomonės, kuris iš šių dviejų aspektų gali būti nominuojamas „pasiekimais“ (Sonntag, Frese, 2002).

Borman ir Motowidlo (1993) apibūdina pasiekimus kaip daugialypę koncepciją. Jie išskiria tikslų ir proceso pasiekimus. Tikslų pasiekimai nurodo individo įgūdžius, kuriais remdamiesi jie atlieka veiksmus, įtakojančius organizacijos esminius techninius parametrus. Ši įtaka gali būti tiesioginė, pvz. gamybos darbuotojų, ir netiesioginė, pvz. vadovų ar personalo darbuotojų. Procesiniai pasiekimai apibūdina veiksmus, kurie tiesiogiai neįtakoja organizacijos esminių skaitinių parametru, bet kurie stiprina organizacinę socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje ir yra pasiekiami organizaciniai tikslai. Procesiniai pasiekimai apima ne tik elgsenas, tokias kaip pagalba bendradarbiams ar buvimas atsakingu, patikimu organizacijos nariu, bet ir pasiūlymų, kaip efektyvinti ir tobulinti darbo procesą, teikimą.

Borman ir Motowidlo (1997) suformulavo esminius skirtumus tarp tikslų ir proceso pasiekimų:

- 1) veiksmi, įtakojančys tikslų pasiekimus, kiekviename darbe yra skirtingi, o veiksmi, įtakojančys procesinius pasiekimus skirtinguose darbuose yra panašūs,
- 2) tikslų pasiekimai susiję su gebėjimais, procesiniai pasiekimai susiję su asmenybėmis ir motyvacija,
- 3) tikslų pasiekimai priskiriami pareigybei, procesiniai pasiekimai suvokiami kaip asmeniniai.

Tikslų pasiekimai patys savaime yra daugialypiai. Campbell (1990) suformulavo tokius tikslų pasiekimų veiksnis:

- 1) su darbu susijusių specifinių tikslų pasiekimo įgūdžiai,
- 2) su darbu nesusijusių tikslų pasiekimo įgūdžiai,

- 3) rašytinės ir sakytinės komunikacijos įgūdžiai,
- 4) vadovavimas/lyderystė,
- 5) vadovavimas/administravimas.

Kiekvienas šių veiksmų dar gali būti skaidomas į smulkesnius, kurie gali skirtis, priklausomai nuo darbo pobūdžio. Pavyzdžiui vadovavimo/administravimo veiksnys charakterizuojamas planavimo ir organizavimo; pavaldinių nukreipimo ir motyvavimo bei grįžtamojo ryšio davimo; pavaldinių mokymo, ugdymo ir vystymo; efektyvaus informacijos valdymo ir komunikavimo aspektais (Borman & Brush, 1993).

Procesiniai pasiekimai bendrąją prasme skirstomi į du tipus: veiklą, kuria siekiama užtikrinti sklandų organizacijos funkcijų, kurios yra šiuo metu, veikimą ir proaktyvų elgesį, kuriuo siekiama pakeisti ir patobulinti veiklos procedūras ir organizacinius procesus. Pirmajam tipui priskirtina organizacinio pilietiškumo elgsena (jai būdinga pagalba kolegoms (Spector, 1997), organizacijos protegavimas visuomenėje. Proaktyvus elgesys pasireiškia asmeninėmis iniciatyvomis, nuomonės raiška, atsakomybės prisiėmimu (Sonnentag & Frese, 2002). Procesiniai pasiekimai taip pat yra nepastovus, varijuojantis, daugialypis elgsenų rinkinys.

Procesiniai pasiekimai priklauso ne tik nuo tikslų pasiekimų. Gebėjimai ir įgūdžiai įtakoja tikslų pasiekimą, asmenybė ir susiję veiksniai įtakoja procesinius pasiekimus.

Kaip pažymi R. Williams (2002), dauguma organizacijų turi formalizuotas pasiekimų valdymo politikas – aiškia ir išmatuojamą atskaitomybę, tikslus ir veiklos uždavinius bei kompetencijų sąrašus. Pasiekimų vadybos pagrindas – veiksmų ciklas, kuris prasideda nuo darbuotojų pasiekimų vertinimo kriterijų apibrėžimo, proceso palaikymo ir pagalbos, pasiekimų tarpinių peržiūrų ir tolesnio vystymo, bei pasiekimų vertinimo. Pirmenybė teikiama tikslams ir konkretiems matavimams, o ne subjektyviems standartams, tokiems, kaip vadovo nuomonė.

Organizacijoms reikia į pasiekimus orientuotų darbuotojų, siekiant savo tikslų vystyti produktus ir aptarnavimą, ir galiausiai, kad pasiekti konkurencinį pranašumą. Per pastaruosius du dešimtmečius mokslininkai įrodė, kad pasiekimus teigiamai įtakoja pasitenkinimas darbu ir geras psichologinis klimatas (Demerouti, Cropanzano, 2010).

Pasiekimai labai svarbūs ir darbuotojams. Tikslų pasiekimas ir kokybiška veikla yra pasididžiavimo ir pasitenkinimo darbu pagrindas. Ir atvirkščiai, nepasiekiami tikslai ir nekokybiškas atlikimas dažnai yra nemotyvuotų darbuotojų arba tiesiog klaidų darbe pasekmė. Dar daugiau – pasiekimai, jei jie pripažįstami organizacijos viduje, dažnai siejami su finansiniu skatinimu. Pasiekimai dažnai yra pagrindinis, nors ir ne vienintelis veiksnys,

darantis įtaką darbuotojo tolesnei karjerai ir konkurencijai darbo rinkoje. Plačiai paplitęs ir įvairus asmeninių pasiekimų matavimas rodo, kad tai yra bene svarbiausias veiksnys organizacijų veikloje. Individualius pasiekimus organizacijose visada siekiama didinti ir optimizuoti (Sonntag, Frese, 2002) Anot R. Luecke (2006), norint džiaugtis ir didžiuotis pasiekimais, visų svarbiausia – darbuotojų motyvacija. Ją įtakoja išoriniai ir vidiniai veiksniai, tačiau labiausiai – darbuotojo ugdymas. Svarbu periodiškai vertinti rezultata, priminti darbuotojams apie tikslus ir jų svarbą, suteikti pozityvų grįžtamąjį ryšį. Daugelis pradedančių vadovų galvoja, kad vadovai atlieka keturias funkcijas – planuoja, nurodo, motyvuoja ir kontroliuoja. Tačiau patyrę vadovai suvokia, kad ugdymas yra didelė vadovo darbo dalis ir labai reikšminga darbuotojo pasiekimams. Jis naudojamas ne tik siekiant pašalinti veiklos trūkumus, skatinant mokytis, tobulinti įgūdžius, motyvuoti, bet ir modeliuojant pageidaujamą elgesį darbe.

## 2.5 Priešiškas elgesys darbe

Vienas pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadybos tikslų yra atskleisti santykių sąsajas tarp individų savybių, tokių kaip gebėjimai, įgūdžiai, asmenybės bruožai ir elgesys darbo vietoje. Tų santykių suvokimas leidžia organizacijoms pasirinkti individus kurių charakteristikos labiausiai atitinka organizacijai priimtinas elgsenas. Apie 1980 m. plačiai pradėtas nagrinėti ir priešiškas elgesys (angl. counterproductive behavior). Buvo padaryta visa eilė priešiško elgesio, tokio kaip vagystės, diversijos, lėtas ir nerūpestingas vykdymas, vėlavimai, pravaikštos ir pan., tyrimų organizacijose, tačiau visi šie tyrimai buvo labai specializuoti ir neleidžia pažvelgti į priešiško elgesio veiksmų visumą plačiau.

Jau šiek tiek vėliau, Gruys ir Sackett (2003) priešišku elgesiu pavadino bet kokį darbuotojų tyčinį elgesį, kuris organizacijos požiūriu nepalankus jos pagrįstiems interesams. Fox, Spector & Miles (2001) priešišku vadina elgesį, darantį žalingą poveikį organizacijai ir jos nariams. Autoriai pažymi, kad tai gali būti atviri veiksmai, tokie kaip agresija ar vagystės, arba pasyvūs veiksmai, tokie kaip instrukcijų nesilaikymas, arba sąmoningas netinkamas darbo atlikimas.

Priešiško elgesio koncepcijos skirtingų mokslininkų apibrėžiamos skirtingai, pvz. organizacine agresija, nesocialiu elgesiu, nusikalstamumu, nukrypimais, kerštu, bauginimais. Sackett (2002) paskelbė 11 priešiško elgesio kategorijų, kuriomis pagal racionalius požymius ir veiksmus suklasifikavo net 87 priešiško elgesio apibrėžimus literatūroje:

- 1) vagystės ir su tuo susijęs elgesys (grynų pinigų ar turto vagystės, prekių ar paslaugų pasisavinimas, išsinešimas, darbuotojui suteiktos nuolaidos netinkamas naudojimas),
- 2) turto gadinimas (laužymas, niokojimas, gamybos diversija, sabotžas),
- 3) netinkamas informacijos panaudojimas (konfidencialios informacijos paviešinimas, dokumentų falsifikavimas),
- 4) netinkamas laiko ir išteklių panaudojimas (vėlavimas, asmeninių reikalų tvarkymas darbo metu),
- 5) neatsargus elgesys (saugos procedūrų nesilaikymas, nesimokymas),
- 6) pravaikštos (nepateisinamas neatvykimas į darbą arba vėlavimas, melagingas nedarbingumo pažymos įsigyjimas ir naudojimas),
- 7) žema darbo kokybė (tyčiniai lėtas arba prastai atliekamas darbas),
- 8) alkoholio vartojimas (alkoholio vartojimas darbe, atėjimas į darbą neblaiviam stovyje),
- 9) narkotinių medžiagų vartojimas (vartojimas ar pardavinėjimas darbe),
- 10) netinkami verbaliniai veiksmai (ginčai su klientais, verbaliniai bendradarbių įžeidinėjimai),
- 11) netinkami fiziniai veiksmai (fizinis bendradarbių užpuolimas, fizinis seksualinis priekabiavimas bendradarbių atžvilgiu).

Hollinger ir Clark (1983), sudarydami gana platų priešiško elgesio sąrašą, sugrupavo jį į dvi kategorijas. Pirmoji, turto žalavimo, susijusi su netinkamu darbdavio turto naudojimu. Ji apima vagystes, turto gadinimą, piktnaudžiavimą nuolaidomis ir privilegijomis. Antroji, proceso pažeidimų kategorija, įvardija nuokrypius nuo proceso įgyvendinimo normų. Tai yra ir darbo grafiko nesilaikymas (pravaikštos, ilgos pertraukos), ir darbo procesui neigiamas elgesys (tyčinis lėtumas, svaigalų darbe vartojimas). Robinson ir Bennet (1995), analizuodami Hollinger ir Clark mokslinius tyrimus atkreipė dėmesį, kad šie mokslininkai neišskyrė tarpasmeninio priešiško elgesio, kuris atsiranda tarp organizacijos individų. Robinson ir Bennet (1995) pasiūlė dviejų kategorijų skirstymą, kur pirmiausia išskiriamas prieš organizaciją (priskiriamos Hollinger ir Clark turto žalavimo ir proceso pažeidimų kategorijos) nukreiptas elgesys, o antrai kategorijai priskiriami priešiški tarpasmeniniai santykiai, nukreipti prieš kitus asmenis organizacijoje, įskaitant apkalbas, įžeidinėjimus ir užgauliojimus. Visoms išvardintoms priešiško elgesio kategorijoms bendra yra tai, kad šis elgesys yra žalingas tiek organizacijos funkcionalumui, tiek turtui, o taip pat ir mažinant

darbuotojų efektyvumą. Tačiau kiekvienu atveju svarbiausias yra pats elgesys savaime, o ne tokio elgesio pasekmės. Taip pat labai svarbu, kad priešiškam elgesiui priskiriamas tik tyčinis, iš anksto apgalvotas elgesys. Netyčiniai, atsitiktiniai veiksmai, nėra objektas nagrinėjimui. Taip pat nagrinėjami tik vidinių darbuotojų veiksmai, o ne trečiųjų šalių (klientų, tiekėjų ir pan.) (Robinson, Bennet, 1995).

Palyginus nedaug yra tyrimų, aiškinančių priešiško elgesio priežastis organizacijose. Fox ir Spector (1999) įvardino stresą darbe, bei nepasitenkinimą, nusivylimą ir nepasitikėjimą, kaip pagrindines priešiško elgesio priežastis. Dažnai priešiško elgesio priežastimis tampa darbo funkcijų ir pareigybės konfliktas ir dviprasmybė, tarpasmeniniai konfliktai ir situacinis, kontrolinis spaudimas. Priešiškas elgesys tokiu atveju yra įtampos pasekmė. Taip pat savo tyrimuose Fox ir Spector (1999) įrodė priešiško elgesio ir kontrolės darbe bei individo emocijų, pvz. pykčio tiesiogines sąsajas.

Šio darbo 2.2.1 skyriuje aprašyti konkurencijos ir bendradarbiavimo ypatumai rodo, kad konkurencija gali įtakoti priešišką elgesį organizacijoje. Deutch (1949) apibūdindamas konkurenciją pažymėjo, kad konkurencijos sąlygomis komunikacija tarp konkuruojančių individų yra melaginga ir klaidinanti, santykiuose dominuoja kliudymas ir įtarumas, elgesyje dažnai naudojama prievarta, grasinimai, didelis kontrolės poreikis vienas kito atžvilgiu, nepaisoma padarumo, kiekvienas stengiasi išnaudoti ir pakenkti kitam, siekiant savo pranašumo. Vieni, pasiekdami tikslus, užkerta kelią, arba sumažina galimybes pasiekti tikslus kitiems. Tikėdami, kad kito laimėjimas vyksta savos sėkmės sąskaita, individai viską vertina per pergalės – pralaimėjimo prizmę. Esant nesuderinamiems tikslams, žmonės stengiasi vienas kitą suklaidinti, veikti kitam „už nugaros“, kas dažniausiai veda į aklavietę ir apgaulingus sprendimus, vėliau sutrinka komunikacija ir atsiranda bendras priešiškusumas (Deutsch, 1973; Johnsons & Johnsons, 1989). Kadangi pasekmės, kurias sukelia konkurencija (Deutch, 1949) ir prielaidos, kurios sukelia priešišką elgesį organizacijoje (Fox ir Spector, 1999) yra panašios, šio darbo apimtyje kelsime hipotezę, kad konkurencija susijusi ir tiesiogiai įtakoja priešišką elgesį ir patikrinsime empirinio kiekybinio tyrimo metodu.

## 2.6. Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo sąsajų su pasiekimais tyrimo modelis

Pagal pagrindinę konkurencijos ir bendradarbiavimo teorijos prielaidą, žmonių santykius, veiklą ir veiklos rezultatą įtakoja jiems keliamų tikslų struktūra (Deutch, 1949). Bet kokioje žmonių grupėje ar organizacijoje, kurios individus sieja bendri tikslai, tikslų tarpusavio koreliacija bus pozityvi arba negatyvi. Pagal Deutch (1949), bendradarbiavimo atveju tikslai koreliuoja pozityviai. Tai reiškia, kad žmonės tiki, jog jų kolegų sėkmė padės ir jiems pasiekti savo tikslus. Tokio įsitikinimo pasekoje, žmonės atvirai diskutuoja, susiklosto draugiški tarpusavio santykiai, komandos nariai paslaugūs vienas kitam suprasdami, kad kolegos tobulėjimas atneš pridėtinę vertę visai komandai. Susidariusioje aplinkoje, tikėtina, individas susitapatina su organizacijos tikslais ir vertybėmis, prisiriša prie komandos savo noru, kas didina įsipareigojimą organizacijai (Cook, Wall, 1980). Pasiekimų, produktyvumo prasme, pastangos koordinuojamos, vyksta skaidrus darbo pasidalijimas, orientacija į rezultatą. Ar kalbėtume apie elgesio, ar apie rezultatų pasiekimus (Campbell ir kt., 1993), pozityviai koreliuojantys tikslai padeda apjungti kiekvieno individo pastangas į bendrą visumą. Elgesio požiūriu, kiekvienas elgiasi sąžiningai ir tikisi tokio pat elgesio iš kitų, todėl priešiškas elgesys, kurį Gruys ir Sackett (2003) apibūdino kaip darantį žalą organizacijai ir jos interesams, šiuo atveju neturi pagrindo.

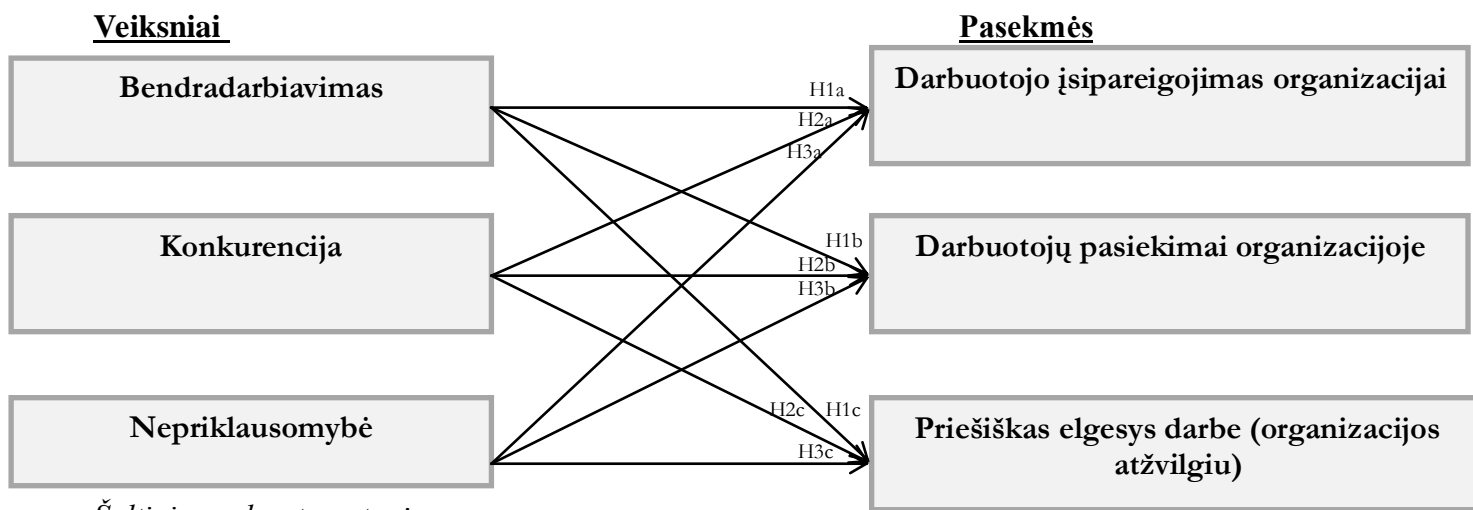
Konkurencinėje aplinkoje rezultatas pasiekiamas kažką darant geriau negu kiti. Neigiami santykiai susiklosto tada, kai individo tikimybė pasiekti tikslą mažėja gerėjant kolegų pasiekimams. Vieni, pasiekdami tikslus, užkerta kelią arba gerokai sumažina galimybes tikslus pasiekti kitiems. Tokioje aplinkoje organizacijos nariai menkai komunikuoja tarpusavyje, slepia informaciją, kliudo vienas kitam, netgi stengiasi pakenkti vienas kitam, siekiant savo pranašumo. Jeigu organizacinio įsipareigojimo esminė prielaida – asmeninis individo pasitenkinimas, kylantis iš jo darbo ir veiklos, atliekant savo tiesiogines funkcijas (Buchanan, 1974), tai konkurencinė aplinka nepadedą šiai nuostatai formuotis. Atsirandantys nesutarimai, nesąžiningumas vienas kito atžvilgiu ir menkinimas veda prie priešiško ir atsiskyrėliško, kas gali būti prielaida priešiško elgesio atsiradimui. Pasiekimai ir produktyvumas nukenčia dėl nepasitikėjimo, veiklos dubliavimo ir perdėtos kontrolės.

Nepriklausomybės atveju, esant nesusijusiems tikslams, kiekvienas žmogus supranta, kad jo pasiekimai priklauso tik nuo jo paties pastangų ir gebėjimų. To pasekoje komunikacija tarpusavyje vyksta vangiai, žmonės mažai kreipia dėmesio vienas į kitą, nepadedą vienas

kitam ir patys to nesitiki. Nėra įsitraukimo, įsipareigojimo, tiesiog abejingumas kitiems ir jų interesams. Deutch (1973) identifiko, kad nepriklausomybės pasekmės tarpusavio santykiams yra nors ir ne tokios stiprios, bet visgi identiškos kaip ir konkurencijoje.

Aprašytos teorinės prielaidos sudėtos į teorinį kiekybinio tyrimo modelį ir suformuluotos devynios hipotezės, kurios bus tikrinamos tyrimo metu.

2 paveikslas. Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo sąsajų su pasiekimais tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Įvertinus darbe nagrinėjamą M. Deutch teoriją (1949) bei kitų autorių darbus, bei remiantis jų išvadamis bendradarbiavimo, konkurencijos ir nepriklausomybės poveikio darbuotojų nuostatomis, pasiekimams ir elgsenai, iškeltos šios hipotezės:

- H1a Bendradarbiavimas **didina** darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Pagal M. Deutch bendradarbiavimo ir konkurencijos teoriją (1949), bendradarbiavimo atveju tikslai koreliuoja pozityviai. Darbuotojai padeda vienas kitam, pasitiki, gerbia, komunikuoja, sukuriama aplinka, kurioje norisi būti. Buchanan (1974) viena iš įsipareigojimo organizacijai stadijų vadino ištikimybę, kai darbuotoją su organizacija sieja emocinis ryšys, bendrumo jausmas, pagrįstas suvokimu „aš noriu čia būti“.
- H1b Bendradarbiavimas **didina** darbuotojų pasiekimus. Pozityviai koreliuojantys tikslai bendradarbiavimo atveju darbuotojus motyvuoja koordinuoti savo veiksmus tarpusavyje, skatina darbo pasidalijimą ir orientaciją į rezultatą (Deutch, 1949).
- H1c Bendradarbiavimas **mažina** priešišką elgesį darbe. Vienas bendradarbiavimo bruožų – kiekvienas grupės narys tikisi sąžiningo elgesio ir pats

jaučia pareigą taip elgtis. Santykiuose demonstruojamas draugiškumas, paslaugumas, pagarba (Deutch, 1949). Priešišku elgesiu apibrėžiamas elgesys, darantis žalą organizacijai ir jos nariams (Fox ir kt., 2001). Todėl darome prielaidą, kad bendradarbiavimas su priešišku elgesiu koreliuoja priešingai.

- H2a Konkurencija **mažina** darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Konkurencijos atveju tikslai koreliuoja negatyviai (Deutch, 1949). Darbuotojai mažai komunikuoja tarpusavyje, meluoja vienas kitam, klaidina. Tai įtakoja abipusį neigiamą požiūrį ir įtarinėjimus. Nėra bendrų vertybių, nepaisomas padorumas vienas kito atžvilgiu (Deutch, 1949). Buchanan (1974) įsipareigojimo viena iš stadijų vadino pritarimą – pasididžiavimą organizacija, organizacijos tikslų ir vertybių suvokimą kaip nuosavų, todėl darome prielaidą, kad konkurencija neigiamai koreliuoja su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.
- H2b Konkurencija **mažina** darbuotojų pasiekimus. Konkurencinėje aplinkoje darbuotojai ne padeda, o kliudo vienas kitam, negali pasidalinti darbais, dubliuoja vienas kito veiklą, nepasitiki ir kontroliuoja (Deutch, 1949). Mokslininkai įrodė, kad pasiekimus teigiamai įtakoja pasitenkinimas darbu ir geras psichologinis klimatas (Demerouti, Cropanzano, 2010), kas yra nebūdinga konkurencinei aplinkai.
- H2c Konkurencija **didina** priešišką elgesį darbe. Konkurencinėje aplinkoje stengiamasi įtakoti kitus dažnai naudojant prievartą, grasinimus ir melagingus pažadus (Deutch, 1949). Robinson ir Bennet (1995) priešišku elgesiu įvardino priešiškus tarpasmeninius santykius, nukreiptus prieš kitus asmenis organizacijoje, įskaitant apkalbas, įžeidinėjimus ir užgauliojimus. Pagal apibūdinimus ir konkurencijos aplinkai ir priešiškam elgesiui būdingi tie patys žmonių elgsenos požymiai, todėl darom prielaidą, kad konkurencija didina priešišką elgesį darbe.
- H3a Nepriklausomybė **mažina** darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Nepriklausomybės atveju tikslai yra nesusiję. Individo tikslo pasiekimas neturi jokios įtakos kitų žmonių tikslų pasiekimui, kiekvienas veikia individualiai (Deutch, 1949). Komunikacija vyksta vangiai, tiek kiek individas mato naudos iš galimo bendravimo savo tikslų pasiekimui, tačiau nesistengiant vienas kito kažkaip paskatinti ar pakenkti. Abejingumas kitiems individams ir jų pasiekimams, nesukuria emocinio ryšio su organizacija, kas yra būtina įsipareigojimo nuostatai (Meyer, Allen, 1991), todėl keliamo hipotezę, kad nepriklausomybė neigiamai koreliuoja su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai.

- H3b Nepriklausomybė **mažina** darbuotojų pasiekimus. Kadangi nepriklausomų tikslų aplinkoje kitų žmonių pasiekimai neturi jokios įtakos saviems pasiekimams, žmonės menkai inicijuoja pagalbą vienas kitam, įsitraukimą į kitų veiklą ir yra abejingi kitų interesams. Kaip ir konkurencijos atveju, nepriklausomų tikslų aplinkoje trūksta pasitenkinimo darbu ir gero psichologinio klimato, kas teigiamai įtakoja pasiekimus (Demerouti, Cropanzano, 2010), todėl darome prielaidą, kad nepriklausomybė neigiamai koreliuoja su pasiekimais.
- H3c Nepriklausomybė **didina** priešišką elgesį darbe. Priešiško elgesio priežastimis dažnai organizacijose tampa stresas, nepasitikėjimas, kontroliuojantis spaudimas ir kt. (Fox, Spector, 1999). Esant nepriklausomiems santykiams žmonės menkai padeda vienas kitam, kas įtakoja darbuotojų nusivylimą, menką bendravimą (Stanne ir kt., 1999) ir galimai priešišką elgesį. Šią hipotezę pasitikrinsime empirinio tyrimo metu.

### 3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

#### 3.1. Empirinio tyrimo tikslas

Šio tyrimo tikslas buvo atlikus anketinę elektroninę Alma littera įmonių grupės darbuotojų apklausą įvertinti konkurencijos ir bendradarbiavimo organizacijose ypatumus bei įtaką darbuotojų nuostatoms, elgsenai ir pasiekimams darbe.

#### 3.2. Empirinio tyrimo uždaviniai

Keliami šie tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti konkurencijos, bendradarbiavimo ar nepriklausomybės lygį organizacijoje;
2. išmatuoti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų suvokimą ir priešišką elgesį;
3. nustatyti, kaip konkurencija ir bendradarbiavimas siejasi su darbuotojų pasiekimais, įsipareigojimu organizacijai ir priešišku elgesiu;
4. patvirtinti arba paneigti darbe iškeltas darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo sąsajų su pasiekimais hipotezes.

#### 3.3. Kiekybinio tyrimo metodo pagrindimas ir tyrimo instrumentai

Teorinio modelio empiriniam įvertinimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė elektroninė darbuotojų apklausa. Kadangi pagrindinis tyrimo tikslas – patikrinti hipotetines sąsajas tarp tiriamų kintamųjų - tokiu atveju autoriai rekomenduoja kiekybinį tyrimo metodą (Creswel, 2009).

Tyrimas atliktas Alma littera įmonių grupėje. Alma littera įmonių grupėje yra aštuonios įmonės, veikiančios Lietuvoje ir dvi įmonės užsienyje – po vieną Latvijoje ir Estijoje. Tyrime dalyvavo tik Lietuvoje veikiančios įmonės. Šios įmonės užsiima leidybos, pardavimų, logistikos ir kitais su tuo susijusiais verslais, todėl darbuotojų išsilavinimo, pareigybių, funkcijų įvairovė yra labai didelė.

Tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos būdas. Klausimynas sudarytas iš 32 klausimų – 5 klausimai skirti bendradarbiavimo, 4 klausimai – konkurencijos ir 5 klausimai – nepriklausomybės dimensijoms nustatyti. Klausimai sudaryti pagal Chen ir

Tjosvold parengtus klausimynus (Chen and Tjosvold, 2006). Naudojant Fox ir Spector klausimyną priešiškam elgesiui organizacijose matuoti (Fox and Spector, 2002), iš 32 klausimų klausimyno naudoti 7, kurie identifikuoja du priešiško elgesio organizacijose aspektus – našumo nuokrypius (angl. production deviance) ir atsitraukimą (angl. withdrawal). Kiti priešiško elgesio aspektai, tokie kaip piktnaudžiavimas (angl. abuse), kenkimas (angl. sabotage) ir vogimas (angl. theft) šio tyrimo metu matuoti nebuvo. Darbuotojų pasiekimams matuoti buvo naudojami 2 klausimai, o įsipareigojimui organizacijai – 9 klausimai, pagal sutrumpintą 15-os klausimų Įsipareigojimo Organizacijai klausimyną, sudarytą Mowday ir kt. (1982) matuojantį elgesio ir emocinį išitraukimą. Huselid & Day (1991) įrodė, kad sutrumpinta 9-ių klausimų versija stipriai teigiamai koreliuoja su ilguoju ir gali būti naudojama. Visi šie klausimynai buvo pasirinkti atsižvelgiant į pagrindinį tyrimo tikslą – įvertinti darbuotojų suvokiamą bendradarbiavimo, konkurencijos ar nepriklausomybės įtaką jų pasiekimams, nuostatoms ir elgsenai organizacijoje. Tyrimo teiginiai buvo išversti iš anglų į lietuvių kalbą ir vertinami penkių balų skalėje. Bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės, pasiekimų ir įsipareigojimo atvejais, respondentai turėjo penkiabalėje skalėje nurodyti savo pritarimą teiginiui (1 – visiškai nepritariu, 5 – visiškai pritariu), priešiško elgesio darbe teiginiams nurodyti atsitikimo dažnį (1 – niekada, 5 – kasdien) (žr. Priedą Nr.1). Siekiant užtikrinti apklausos anonimiškumą buvo naudojama internetinė apklausų sistema <http://www.publika.lt>, o respondentams elektroniniu paštu išsiųstas kvietimas dalyvauti tyrime su nuoroda į internetinėje svetainėje sukurtą apklausą.

Į klausimyną taip pat buvo įtraukti 5 demografiniai klausimai: kokiai amžiaus grupei respondentas priklauso (iki 18 metų, 19 – 25 metų, 26 – 35 metų, 36 – 45 metų, 46 – 55 metų, virš 56 metų); respondento lytis (vyras, moteris); darbo Alma littera įmonių grupėje trukmė (mažiau nei 1 metus; nuo 1 iki 5 metų; nuo 5 iki 10 metų; daugiau nei 10 metų); užimamos pareigos (ar dirba vadovaujama darbą - turi nors vieną pavaldinį, ar ne); respondento darbo pobūdis (procesinė veikla, ar į rezultatą orientuota, t.y. ar numatyta kintama atlygio dalis, priklausanti nuo konkrečių išmatuojamų rezultato rodiklių, ar ne) (žr. 4 ir 5 lenteles).

### 3.4. Tyrimo rezultatų analizės metodai

Siekiant įvertinti, ar visi klausimų grupių (skalių) elementai matuoja tą pačią savybę ir ar skalė yra vientisa, vidiniam skalių patikimumui nustatyti buvo apskaičiuojamas (Creswel, 2009) Kronbacho alfa koeficientas. Literatūroje pateikiamos įvairios rekomendacijos, kad

užtikrinti vidinį skalės patikimumą: dažniausiai minima reikšmė 0,7 ir rekomenduotina, kad šio koeficiento reikšmė būtų ne mažesnė nei 0,5. Matuojamų konstrukčių, skalių patikimumas pateiktas 2 lentelėje. Šioje lentelėje pateikti rezultatai liudija, kad darbuotojų pasiekimų organizacijoje skalė, kurią sudaro tik du klausimai turi žemiausią patikimumą, tačiau atitinka minimalius reikalavimus.

2 lentelė. Tyrimo modelio atskirų skalių, konstrukčių patikimumo koeficientai

Skalė	Cronbach $\alpha$	Teiginių skaičius skalėje
Bendradarbiavimas	0,75	5
Konkurencija	0,71	4
Nepriklausomybė	0,73	5
Pasiekimai	0,62	2
Įsipareigojimas organizacijai	0,86	9
Priešiškas elgesys darbe	0,75	7

Siekiant patikrinti, ar atskirų grupių klausimai, pvz., klausimai apie bendradarbiavimą, gali sudaryti vieną konstrukta, atlikome principinių komponentų faktorinę analizę su *Varimax* sukiniu. Faktorinė analizė parodo konstrukto validumą. Rezultatai parodė, kad duomenys tinkami faktorinei analizei buvo vertinami KMO koeficientu (Pallant, 2003). KMO koeficientas (jis gali būti tarp 0 ir 1) turėtų būti 0,60 ir daugiau. KMO koeficientas atskiroms faktorinėms analizėms, faktorinių analizių paaiškinamumas procentas ir faktorių svorių ribos kiekviename faktoriuje, konstrukte pateikta 3 lentelėje. Faktorių svoriai turėtų būti didesni už 0,40. Pateikti duomenys liudija, kad visi konstruktai pakankamai validūs ir tinkami naudoti.

3 lentelė. Tyrimo modelio atskirų skalių, konstrukčių validumo koeficientai

<i>Konstruktai</i>	Faktorinių analizių rezultatai		
	KMO	Paaiškinamumas	Faktorių svoriai (nuo – iki)
Bendradarbiavimas	0,85	43,64	0,49 – 0,73
Konkurencija	0,80	40,94	0,56 – 0,67
Nepriklausomybė	0,83	37,40	0,51 – 0,70
Pasiekimai	0,71	59,92	0,76 – 0,77
Įsipareigojimai organizacijai	0,89	51,27	0,57 – 0,84
Priešiškas elgesys darbe	0,79	35,91	0,51 – 0,68

#### 4. EMPIRINIO TYRIMO EIGOS IR REZULTATŲ APRAŠYMAS

##### 4.1. Empirinio tyrimo eiga

Anketinė elektroninė apklausa buvo atliekama 2012 m. kovo 30 – balandžio 6 dienomis, t.y. truko vieną savaitę. Tyrimo klausimynas buvo patalpintas internetinio apklausų tiekėjo <http://www.publika.lt> internetinėje svetainėje.

Alma littera įmonių grupėje elektroninius adresus turi 450 darbuotojų, tačiau ne visi jų naudojami tiesiogine prieiga prie personalinio kompiuterio (knygynų konsultantai naudojami vienu kompiuteriu knygyno pardavimų salėje, o tiekimo ir logistikos įmonės sandėlio darbuotojai naudojami vienu kompiuteriu sandėlyje). Siekiant išvengti probleminės prieigos prie klausimyno, nuspręsta šiuos darbuotojus eliminuoti (knygyno konsultantų 121 darbuotojas, sandėlio darbuotojų – 32). Kovo 30 dieną elektroninis pranešimas su prašymu dalyvauti internetinėje apklausoje buvo išsiųstas 297 darbuotojams. Priminimas, kviečiantis užpildyti anketą, išsiųstas vieną kartą – balandžio 3 dieną.

## 4.2. Respondentų charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 157 darbuotojai. Pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal socialinius demografinius kriterijus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius demografinius kriterijus

Jūsų amžius (metais)	N	%
mažiau nei 18	0	0
19 - 25	9	5,73
26 - 35	70	44,59
36 - 45	46	29,3
46 - 55	22	14,01
daugiau nei 56	10	6,37
Viso	157	100,00%
Lytis		
Vyras	43	27,39
Moteris	114	72,61
Viso	157	100,00%
Dirbate Alma Littera įmonių grupėje (metais)		
mažiau nei 1	32	20,38
nuo 1 iki 5	65	41,4
nuo 5 iki 10	37	23,57
daugiau nei 10	23	14,65
Viso	157	100,00%
Ar šiuo metu esate vadovas (turite bent vieną Jums pavaldų darbuotoją)		
Taip	54	34,39
Ne	103	65,61
Viso	157	100,00%

Daugumą šioje apklausoje sudarė moterys (73%), vyrai sudarė šiek tiek daugiau nei ¼, tai yra 27% apklaustųjų. Kaip matome iš 1-os lentelės, tyrime dalyvavo beveik visų amžiaus grupių atstovai, išskyrus jaunesnius nei 18m., kurių apklausos momentu įmonėje dirbo 2 žmonės. Aktyviausi buvo 26 – 35 ir 36 – 45 metų amžiaus grupių respondentai, kurie kartu sudarė beveik 74% atsakiusiųjų.

Pagal stažo trukmę įmonių grupėje, daugiausia atsakiusiųjų dirba nuo 1 iki 5 metų (41%). Respondentai, dirbantys iki metų arba nuo 5 iki 10 metų, apklausoje dalyvavo

apylygiai ir sudaro atitinkamai 20 ir 24 procentus apklaustųjų. Daugiau nei 10 m. įmonių grupėje dirbančių respondentų apklausoje dalyvavo mažiausiai (15%)

Didžioji dauguma respondentų yra nevadovai (66%), t.y. neturi nė vieno pavaldinio (žr. 4 lentelę) ir užsiima veikla, labiau orientuota į procesą, nei į rezultatą (62%) (žr. 5 lentelę). Darbuotojų, neturinčių kintamos atlygio dalies veikla gali būti susijusi su kūryba (redaktoriai, dailininkai, maketuotojai), bei įmonės veiklos aptarnavimu (buhalteriai, apskaitininkai).

5 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį (procesinė veikla, ar orientuota į rezultatą)

Ar jūsų atlygio arba jo dalies dydis priklauso nuo konkrečių rodiklių (KPI)	N	%
Taip	60	38,46
Ne	96	61,54
Viso	157	100,00%

#### 4.3. Empirinio tyrimo rezultatai

*Konkurencijos, bendradarbiavimo ir nepriklausomybės lygis organizacijoje.* Norint nustatyti konkurencijos, bendradarbiavimo ir nepriklausomybės lygį organizacijoje, buvo paskaičiuoti šių konstrukto vidurkiai, kurie pateikiami 6 lentelėje. Rezultatai leidžia manyti, kad bendradarbiavimas organizacijoje pasiekia gana aukštą lygį, palyginti su konkurencija ir nepriklausomybe. Konkurencijos lygis žemiausias, kas liudija, kad konkurencija organizacijoje nėra aukšta ir organizacija labiau remiasi bendradarbiavimu. Norint įvertinti ar konkurencijos, bendradarbiavimo ir nepriklausomybės lygis organizacijoje statistiškai skiriasi, buvo naudota blokuotų duomenų vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA (6 lentelė). Rezultatai liudija, kad visų trijų konstrukto vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, tai vadinasi bendradarbiavimas organizacijoje aukščiausio lygio, nepriklausomybė vidutinio lygio, palyginti su bendradarbiavimu, o konkurencijos lygis žemiausias.

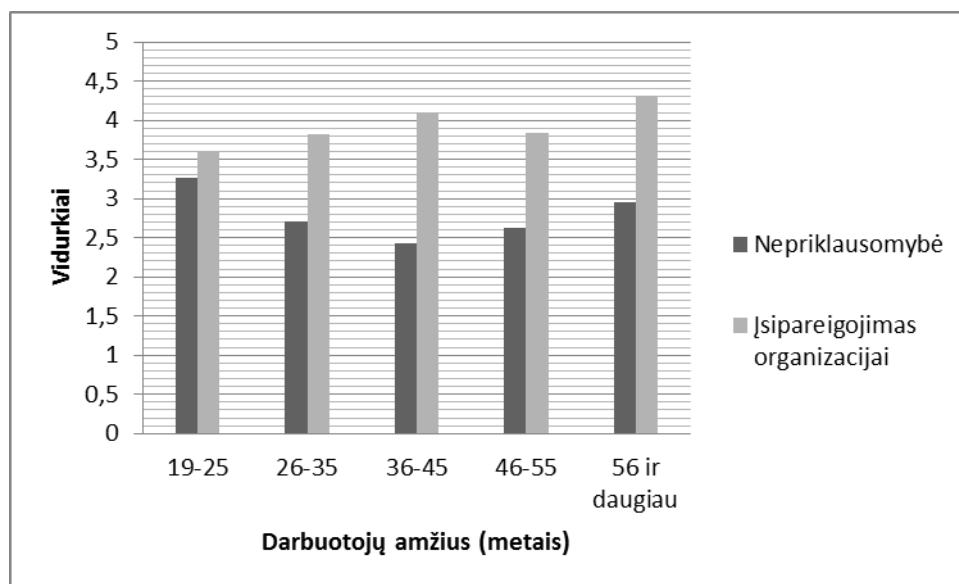
6 lentelė. Matuojamų konstrukčių vidurkiai ir jų statistinis palyginimas

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Wilks lambda	p
Bendradarbiavimas	<b>4,58</b>	0,47	0,12	<b>0,000</b>
Konkurencija	1,91	0,75		
Nepriklausomybė	2,66	0,77		
Pasiekimai	<b>3,79</b>	0,64	0,05	<b>0,000</b>
Įsipareigojimas organizacijai	<b>3,93</b>	0,69		
Priešiškas elgesys	1,31	0,34		

*Įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio darbe lygis organizacijoje.* Norint įvertinti šiuos parametrus, buvo paskaičiuoti šių konstrukčių vidurkiai, kurie pateikiami 6 lentelėje. Rezultatai leidžia manyti, kad priešiškas elgesys darbe retas, palyginti su pasiekimais ir įsipareigojimu organizacijoje. Pasiekimų ir įsipareigojimo organizacijai lygis labai panašus. Norint įvertinti ar įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų organizacijoje ir priešiško elgesio darbe lygis organizacijoje statistiškai skiriasi, buvo naudota blokuotų duomenų vieno faktoriaus dispersinė analizė ANOVA (6 lentelė). Rezultatai liudija, kad pasiekimų ir įsipareigojimo organizacijai lygis tarpusavyje nesiskiria, tačiau jų lygis skiriasi nuo priešiško elgesio organizacijoje.

*Bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės, įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio darbe skirtumai tarp skirtingo amžiaus darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingo amžiaus grupių darbuotojų nustatėme naudodamiesi vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA. Kaip matome iš tyrimo rezultatų, pateiktų priedo 1 lentelėje, tik nepriklausomybė ( $F = 3,05$ ,  $p < 0,05$ ) ir įsipareigojimas organizacijai ( $F = 2,69$ ,  $p < 0,05$ ) skiriasi tarp skirtingo amžiaus darbuotojų. Tyrimas parodė, kad aukščiausiai nepriklausomybę vertina 19-25 metų darbuotojai ir jų vertinimai skiriasi nuo visų kitų amžiaus grupių, išskyrus vyriausią amžiaus grupę – daugiau nei 56 metų darbuotojų grupę, kurių vertinimai panašūs į jauniausių darbuotojų vertinimus (žr. 3 paveikslą). Žemiausiai nepriklausomybę vertina 36-45 metų darbuotojai ir jų vertinimai skiriasi ne tik nuo jauniausių darbuotojų, bet ir vyriausių darbuotojų. Darbuotojų įsipareigojimai organizacijai aukščiausi yra pačių vyriausių ir 36-45 metų darbuotojų ir jų vertinimai skiriasi nuo žemiausiai vertinančių įsipareigojimus organizacijoje darbuotojų – 19-25 ir 26-35 metų darbuotojų. Tad jauniausi darbuotojai jaučiasi mažiau įsipareigoję organizacijai (žr. 2 priedo 1 lentelę).

3 paveikslas. Matuojamų konstruktvų vidurkių lyginimas pagal amžių



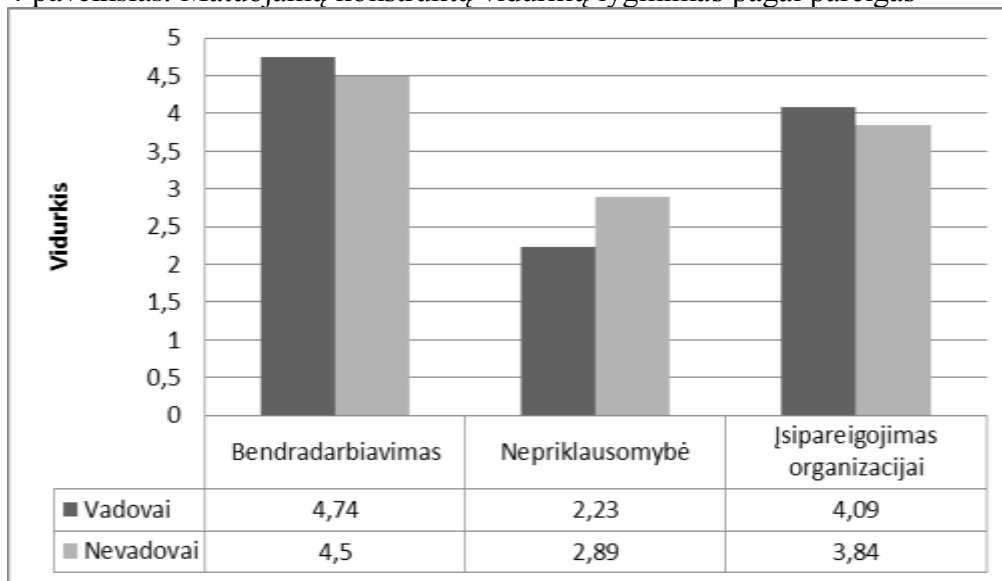
*Bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės, įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio darbe skirtumai tarp skirtingos lyties darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingos lyties darbuotojų tikrinome naudodamiesi nepriklausomų imčių Stjudento t testu. Kaip matome iš tyrimo rezultatų, pateiktų 2 priedo 2 lentelėje, nėra jokių statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų. Tad galima manyti, kad bendradarbiavimas, konkurencija, nepriklausomybė, įsipareigojimas, pasiekimai ir priešiškas elgesys vienodai vertinamas vyrų ir moterų, dirbančių organizacijoje.

*Bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės, įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio darbe skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingo stažo darbuotojų nustatėme naudodamiesi vieno faktoriaus dispersine analize ANOVA. Kaip matome iš tyrimo rezultatų, pateiktų 2 priedo 3 lentelėje nėra jokių statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą stažą turinčių darbuotojų vertinimų. Tai yra skirtingą stažą turintys darbuotojai panašiai vertina bendradarbiavimą, konkurenciją, nepriklausomybę, įsipareigojimus, pasiekimus ir priešišką elgesį darbe.

*Bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės, įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio darbe skirtumai tarp vadovų ir nevadovų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingų pareigų darbuotojų tikrinome naudodamiesi nepriklausomų imčių Stjudento t testu. Kaip matome iš tyrimo rezultatų, pateiktų 2 priedo 4 lentelėje, yra keletas statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vadovų ir nevadovų vertinimų. Pirmiausiai skiriasi

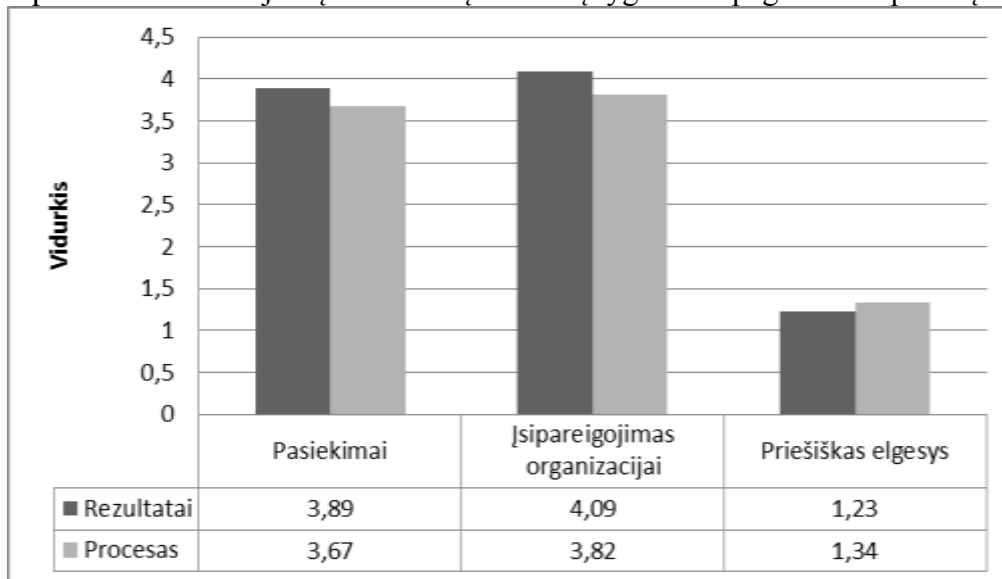
bendradarbiavimas ( $t = 3,25$ ,  $p < 0,01$ ) – vadovai aukščiau vertina bendradarbiavimą, palyginti su nevadovais. Taip pat skiriasi ir nepriklausomybės vertinimai ( $t = -5,53$ ,  $p < 0,001$ ). Vadovai organizacijoje nepriklausomybę vertina žemiau, palyginti su nevadovais (žr. 4 paveikslą). Tačiau vadovai vertina įsipareigojimus organizacijai gerokai aukščiau, palyginti su nevadovais ( $t = 2,15$ ,  $p < 0,05$ ). Nėra jokių skirtumų lyginant konkurencijos, pasiekimų ar neproduktyvaus elgesio vertinimų. Tad galima manyti, kad vadovai labiau jaučia bendradarbiavimą ir įsipareigojimus, tačiau mažiau nepriklausomybę.

4 paveikslas. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal pareigas



*Bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės, įsipareigojimo organizacijai, pasiekimų ir priešiško elgesio darbe skirtumai tarp skirtingo pobūdžio darbus atliekančių darbuotojų.* Ar yra skirtumų tarp skirtingo pobūdžio darbus atliekančių darbuotojų tikrinome naudodamiesi nepriklausomų imčių Stjudento t testu. Kaip matome iš tyrimo rezultatų, pateiktų 2 priedo 5 lentelėje, yra keletas skirtumų tarp į rezultatus ir į procesą orientuotą darbą atliekančių darbuotojų vertinimų. Pirmiausiai skiriasi pasiekimai ( $t = -2,06$ ,  $p < 0,05$ ) – darbuotojai, kurių darbas orientuotas į rezultatus, aukščiau vertina pasiekimus organizacijoje (žr. 5 paveikslą). Taip pat skiriasi ir įsipareigojimo organizacijai vertinimai ( $t = 2,39$ ,  $p < 0,05$ ). Darbuotojai, kurių darbas orientuotas į rezultatus, aukščiau vertina savo įsipareigojimą organizacijai. Tačiau darbuotojai, kurių darbas orientuotas į procesą, aukščiau vertina priešišką elgesį darbe ( $t = -2,16$ ,  $p < 0,05$ ). Nėra jokių skirtumų tarp darbuotojų pagal jų darbo pobūdį, lyginant bendradarbiavimą, konkurenciją ir nepriklausomybę. Visi šiuos aspektus organizacijoje vertina panašiai.

5 paveikslas. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal darbo pobūdį



*Bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės sąsajos su darbuotojų pasiekimais, įsipareigojimu organizacijai ir priešišku elgesiu.* Koreliacijos koeficientai (Pirsono koreliacijos koeficientai), pateikti 7 lentelėje, rodo, kad bendradarbiavimas siejasi su nepriklausomybe ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,01$ ) ir konkurencija ( $r = -0,27$ ,  $p < 0,01$ ). Neigiami koreliacijos koeficientai liudija, kad didėjant bendradarbiavimui organizacijoje mažėja konkurencija ir taip pat mažėja nepriklausomybė. Taip pat rezultatai pateikti šioje lentelėje liudija, jog konkurencija ir nepriklausomybė siejasi teigiamais ryšiais ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,001$ ). Tai reiškia, kad didėjant konkurencijai, didėja ir nepriklausomybė organizacijoje. Bendradarbiavimas siejasi su pasiekimais ( $r = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ). Didėjant bendradarbiavimui organizacijoje didėja pasiekimai. Konkurencija taip pat siejasi su pasiekimais ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,01$ ). Didėjant konkurencijai organizacijoje mažėja pasiekimai. Bendradarbiavimas siejasi ir su įsipareigojimu ( $r = 0,33$ ,  $p < 0,001$ ). Didėjant bendradarbiavimui organizacijoje didėja ir darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Nepriklausomybė taip pat siejasi su įsipareigojimu ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,01$ ). Tai rodo, kad didėjant nepriklausomybei organizacijoje, mažėja darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Rezultatai taip pat liudija, kad nėra jokio ryšio tarp bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės ir darbuotojų priešiško elgesio organizacijoje. Konkurencija neturi ryšio su įsipareigojimu organizacijai, o nepriklausomybė su pasiekimais. Taip pat darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, pasiekimai organizacijoje ir priešiškas elgesys darbe nesisieja tarpusavyje.

7 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų (Pirsono koreliacijos koeficientai)

	Bendr	Konk	Neprikl	Pasiek	Įsipar	Priešišk
Bendr	1					
Konk	-0,27**	1				
Neprikl	-0,23**	0,39***	1			
Pasiek	0,27**	-0,23**	-0,11	1		
Įsipar	0,33***	-0,07	-0,23**	-0,01	1	
Priešišk	0,02	0,05	0,12	-0,09	-0,06	1

Pastaba. \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Bendr – bendradarbiavimas, konk – konkurencija, neprikl – nepriklausomybė, pasiek – pasiekimai, įsip – įsipareigojimas organizacijai, priešišk – priešiškas elgesys.

*Bendradarbiavimo, konkurencijos ir nepriklausomybės galimybės nuspėti darbuotojų pasiekimus, įsipareigojimą organizacijai ir priešišką elgesį.* Norint įvertinti kaip bendradarbiavimas, konkurencija ir nepriklausomybė gali nuspėti įsipareigojimus, pasiekimus ir priešišką elgesį darbe buvo naudota paprasta tiesinė regresija ir daugialypė tiesinė regresija. Paprastos tiesinės regresijos metu vertinome kaip vienas kintamasis, pvz., tik bendradarbiavimas gali nuspėti kitą kintamąjį, pvz., darbuotojų pasiekimus. Daugialypės tiesinės regresijos metu vertinome kaip keli kintamieji vienu metu, tai yra bendradarbiavimas, konkurencija ir nepriklausomybė gali nuspėti vieną kintamąjį, pvz., įsipareigojimą organizacijai.

Paprastos tiesinės regresijos metu nustatyta, kad bendradarbiavimas gali nuspėti pasiekimus organizacijoje ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ) ir įsipareigojimą organizacijai ( $\beta = 0,33$ ,  $p < 0,001$ ), tačiau negali nuspėti priešiško elgesio darbe ( $\beta = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ) (žr. 7 lentelę). Rezultatai liudija, kad didėjant bendradarbiavimui organizacijoje, didėja pasiekimai ir įsipareigojimas, tačiau bendradarbiavimas nekeičia priešiško elgesio organizacijoje. Paprastos tiesinės regresijos metu nustatyta, kad konkurencija gali nuspėti pasiekimus organizacijoje ( $\beta = -0,23$ ,  $p < 0,01$ ), tačiau negali nuspėti nei įsipareigojimo organizacijai ( $\beta = -0,07$ ,  $p > 0,05$ ), nei priešiško elgesio darbe ( $\beta = 0,05$ ,  $p > 0,05$ ). Pagal rezultatus, didėjant konkurencijai, mažėja pasiekimai organizacijoje, tačiau konkurencija nelemia įsipareigojimo organizacijai ir priešiško elgesio darbe. Paprastos tiesinės regresijos metu taip pat nustatyta, kad nepriklausomybė gali nuspėti įsipareigojimą organizacijai ( $\beta = -0,23$ ,  $p < 0,01$ ), tačiau negali nuspėti pasiekimų organizacijoje ( $\beta = -0,11$ ,  $p > 0,05$ ) ir priešiško elgesio darbe ( $\beta = 0,12$ ,  $p > 0,05$ ). Rezultatai liudija, kad didėjant nepriklausomybei mažėja įsipareigojimas organizacijai, tačiau nepriklausomybė nekeičia pasiekimų ar priešiško elgesio organizacijoje.

Daugialypės tiesinės regresijos rezultatai pateikti 8 lentelėje liudija, kad būdami visi kartu, bendradarbiavimas, konkurencija ir nepriklausomybė, gali nuspėti darbuotojo

įsipareigojimą organizacijai ( $F = 8,28, p < 0,001$ ). Tiksliau, du iš kintamųjų – bendradarbiavimas ir nepriklausomybė lieka reikšmingi. Rezultatai liudija tą patį, kas gauta ir paprastos tiesinės regresijos metu, kad didėjant bendradarbiavimui organizacijoje, didėja ir įsipareigojimai, o didėjant nepriklausomybei mažėja įsipareigojimai organizacijai. Būdami visi kartu, bendradarbiavimas, konkurencija ir nepriklausomybė, gali nuspėti darbuotojų pasiekimus organizacijoje ( $F = 8,56, p < 0,01$ ). Tiksliau, du iš kintamųjų – bendradarbiavimas ir konkurencija lieka reikšmingi. Rezultatai liudija tą patį, kas gauta ir paprastos tiesinės regresijos metu, kad didėjant bendradarbiavimui organizacijoje, didėja ir pasiekimai, o didėjant konkurencijai mažėja pasiekimai organizacijoje. Tačiau būdami visi kartu, bendradarbiavimas, konkurencija ir nepriklausomybė, negali nuspėti darbuotojų priešiško elgesio darbe ( $F = 0,82, p > 0,05$ ).

8 lentelė. Daugialypės regresijos rezultatai

	<i>Pasekmės</i>								
	Įsipareigojimas			Pasiekimai			Elgesys		
<i>Veiksniai</i>	$\beta$	p	$R^2$	$\beta$	p	$R^2$	$\beta$	p	$R^2$
Bendradarbiavimas	0,31	<b>0,000</b>	0,14	0,25	<b>0,000</b>	0,16	0,05	0,550	0,02
Konkurencija	0,09	0,301		-0,27	<b>0,020</b>		0,02	0,857	
Nepriklausomybė	-0,19	<b>0,020</b>		-0,09	0,324		0,12	0,169	

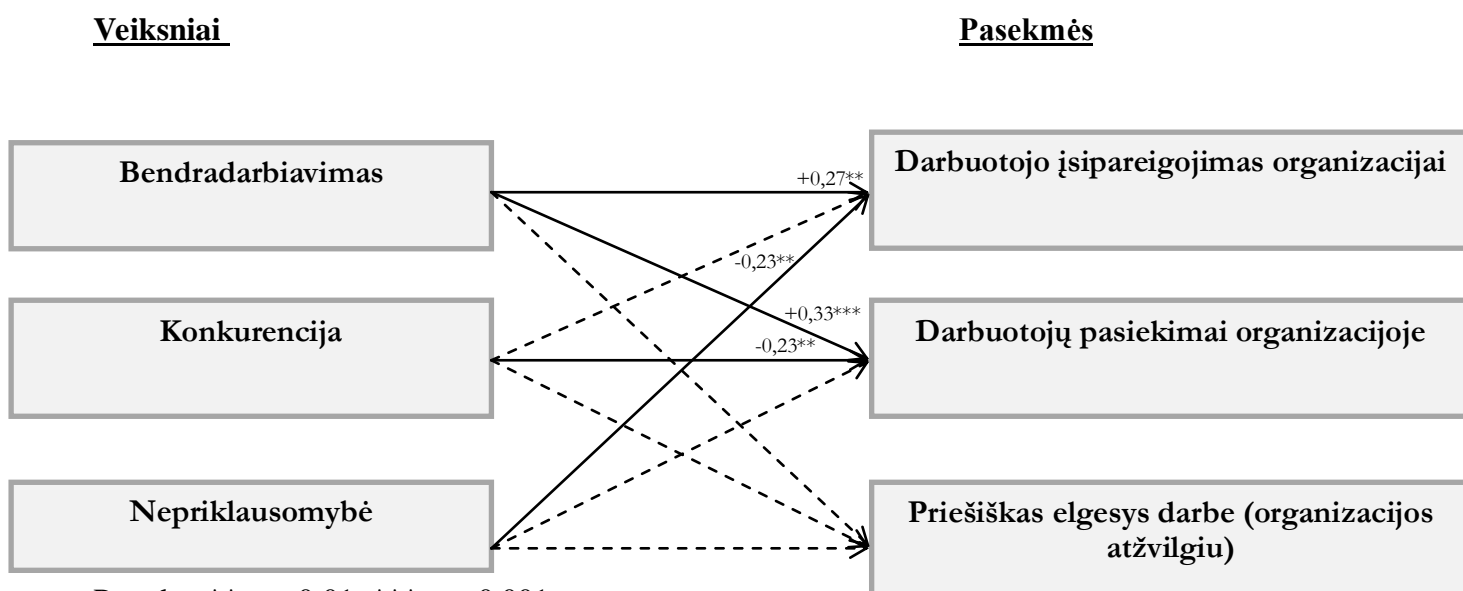
Rezultatai liudija, kad bendradarbiavimas ir nepriklausomybė svarbūs darbuotojo įsipareigojimui, o bendradarbiavimas ir konkurencija lemia pasiekimus. Tačiau priešiškas elgesys organizacijoje nesisieja su nė vienu iš šių aspektų.

## 5. APIBENDRINIMAI

Pagal atlikto tyrimo rezultatus, iš devynių keltų tyrimui hipotezių, keturios pasitvirtino (žr. 6 paveikslą):

- Bendradarbiavimas **didina** darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (H1a)
- Bendradarbiavimas **didina** darbuotojų pasiekimus (H1b)
- Konkurencija **mažina** darbuotojų pasiekimus (H2b)
- Nepriklausomybė **mažina** darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (H3a)

6 paveikslas. Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo sąsajų su pasiekimais tyrimo rezultatas



Pastaba. \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbo empirinis tyrimas parodė, kad didėjant bendradarbiavimui organizacijoje, *didėja* ir darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad organizacijoje aukštas bendradarbiavimo, pasiekimų ir įsipareigojimo lygis. Vadovai aukščiau vertina bendradarbiavimą, nei nevadovai, labiau jaučia įsipareigojimą organizacijai, o pagal amžiaus grupes 36-45 metų ir daugiau nei 56 metų darbuotojų įsipareigojimas aukštesnis nei kitų amžiaus grupių darbuotojų. Deutch (1949) atskleidė, kad esant bendradarbiavimui organizacijoje, tarp darbuotojų dominuoja draugiški santykiai, pagarba, paslaugumas, šilti emociniai ryšiai. 1968m. Kanter įrodė, kad esant emociniam ryšiui darbuotojas džiaugiasi būdamas organizacijos dalimi. Tokį emocinį ryšį Kanter pavadino „glaudžiu“ įsipareigojimu

organizacijai, kolektyvui. Buchanan (1974) savo organizacinio įsipareigojimo studijoje įrodė, kad įsipareigojusiam darbuotojui būdingas pasididžiavimas organizacija, organizacijos tikslų ir vertybių sutapatinimas su savosiomis, psichologinis įsigilinimas į savo vaidmenį bei galiausiai emocinis ryšys ir suvokimas, kad tai vieta, kurioje norisi būti. Meyer ir Allen (1991) taip pat pagrindė, kad viena svarbiausių įsipareigojimo organizacijai priežasčių – emocinis ryšys su organizacija. Beveik visi autoriai pažymi, kad įsipareigoję darbuotojai – didelė vertybė organizacijai, kurianti konkurencinį pranašumą.

Tyrimas patvirtino, kad bendradarbiavimas *didina* darbuotojų pasiekimus. Johnson & Johnson (1989) teigė, kad pozityvūs tarpusavio ryšiai bendradarbiavimo atveju gali būti charakterizuojami bendrais pasiekimais. Pozityviai susiję tikslai identifikuojami tada, kai individas suvokia, kad jis savo tikslą gali pasiekti tada ir tik tada, kai kiti individai, su kuriais jis bendradarbiauja, pasieks savo tikslus. Bendradarbiavimo įtaka pasiekimams taip pat buvo nagrinėta per lyderio – darbuotojo santykių prizmę. Yifeng, Tjosvold (2008) įrodė, kad bendradarbiavimas teigiamai veikia lyderio – darbuotojo santykius, o tai atitinkamai didina darbuotojų pasiekimus. Borman ir Motowidlo (1993) savo darbuose išskiria procesinius pasiekimus ir pažymi, kad jie stiprina organizacinę socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje pasiekiami organizaciniai tikslai, skatina bendradarbiavimą ir buvimą atsakingu organizacijos nariu, kas tiesiogiai įtakoja tikslų pasiekimus. Šio darbo tyrimas taip pat patvirtino, kad labiausiai pasiekimus vertina tie darbuotojai, kurių veikla orientuota į rezultatą ir atlygis susietas su tikslų pasiekimu.

Tyrimas atskleidė, kad konkurencija *mažina* darbuotojų pasiekimus. Johnson & Johnson (1979) pažymi, kad iš visų darytų tyrimų, analizuojančių konkurencijos įtaką organizacijos produktyvumui ir pasiekimams yra tik keletas, kurie parodė, kad konkurencija įtakoja aukštesnius organizacijos pasiekimus ir produktyvumą, nei bendradarbiavimas. Sulyginus visų studijų rezultatus, mažiau nei 10% parodo reikšmingą konkurencijos privalumą, lyginant su bendradarbiavimu (Johnson & Johnson, 1979) produktyvumo ir pasiekimų požiūriu. Konkurencijos atveju, tikėdami, kad kito laimėjimas vyksta savos sėkmės sąskaita, darbuotojai tiek save, tiek kolegas, tiek apskritai visus organizacijoje vykstančius veiksnius ir aplinkybes vertina per pralaimėjimo – pergalės prizmę, ko pasekoje išsibalansuoja vertybės, pablogėja santykiai, susilpnėja komunikacija, krenta produktyvumas (Deutch, 1949). Tuo tarpu Borman & Brush (1993) pažymėjo, kad pasiekimams svarbūs veiksniai yra pavaldinių motyvavimas bei grįžtamojo ryšio davimas, efektyvus informacijos valdymas ir komunikavimas, kas yra priešinga konkurencijos bruožams.

Buchanan (1974) įrodė, kad įsipareigojimas organizacijai siejamas su emociniu darbuotojo prisirišimu prie organizacijos vertybių ir tikslų, suvokiant savo vaidmenį jų pasiekime. Wiener (1982) įsipareigojimo organizacijai nuostatai svarbiausias savybes įvardijo pareigą ir moralinę atsakomybę savo veikla integruotai siekti organizacijos tikslų ir interesų. Kadangi konkurencinėje aplinkoje darbuotojams būdingas ne bendro, o labiau asmeninio tikslo siekimas, pasitelkiant moralias ir nemoralias priemones, darbe buvo keliami hipotezė, kad konkurencija mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Tyrimo metu nustatyta, kad konkurencija ir įsipareigojimas organizacijai nesisieja tarpusavyje.

Nepriklausomybės atveju, organizacijos darbuotojų tikslai yra nesusiję. Pagal tyrimo išvadas, nepriklausomybę labiausiai vertina patys jauniausi darbuotojai (19-25 metų) ir patys vyriausi (virš 56 metų), o pagal pareigas - nevadovai. Nepriklausomybės aplinkoje darbuotojas tiki, kad jo pasiekimai priklausys tik nuo asmeninių pastangų (Yifeng, Tjosvold, 2007). Tikėdami, kad teigiama ar neigiama įtaka kitų tikslų pasiekimui neturės jokios įtakos savo sėkmei, darbuotojai beveik neturi jokio noro ir motyvacijos skirti dėmesio ar laiko bendravimui, ko pasekoje labai retai bendrauja tarpusavyje, padeda vienas kitam, kas sąlygoja abejingumą vienas kito atžvilgiu. Iš esmės, buvo įrodyta, kad nepriklausomybė turi panašų tik kiek švelnesnį poveikį bendravimui ir produktyvumui, kaip ir konkurencija (Deutch, 2006; Johnson, Johnson, 1981) Savo tyrimuose Porter ir kt. (1974) konstatavo, kad įsipareigojimas organizacijai labiausiai sąlygojamas darbuotojo pareigos jausmo prieš organizaciją, skiriant visas pastangas bendram tikslui ir organizacijos labui. Tai prieštarauja nepriklausomybės bruožams, todėl šiame darbe buvo iškelta hipotezė, kad konkurencija *mažina* darbuotojų įsipareigojimą, kas empirinio tyrimo metu pasitvirtino.

Hipotetiškai keliant prielaidą, kad nepriklausomybė mažina pasiekimus buvo remtasi išvadomis, kad pasiekimų įgyvendinimo procesui priskirtina pilietiškumo elgsena, kuriai būdinga pagalba kolegoms (Spector, 1997), bei proaktyvus elgesys, pasireiškiantis asmenine iniciatyva, nuomonių raiška ir atsakomybės už bendrą rezultatą prisiėmimu (Sonntag & Frese, 2002). Tačiau tyrimo metu ši hipotezė nepasitvirtino – nepriklausomybė neturi ryšio su pasiekimais.

Fox ir Spector (1999) įvardino, kad nepasitenkinimas, nusivylimas ir nepasitikėjimas – dažnos priešiško elgesio priežastys organizacijose. Taip pat jomis gali tapti tarpasmeniniai konfliktai, kontrolė, pareigų konfliktai ir dviprasmybės. Visos šios priežastys gali susiklostyti konkurencinėje aplinkoje, kur dėl aukšto nepasitikėjimo ir kontrolės vienas kito atžvilgiu lygio, proceso dalyviai negali pasidalinti darbais ir funkcijomis, dubliuoja vienas kitą, dažnai eskaluoja konfliktus, siekiant pažeminti kitą asmenį (Deutch, 1949). To pasekoje darbe buvo

iškeltos hipotezės, kad konkurencija ir nepriklausomybė didina priešišką elgesį organizacijose. Ir atvirkščiai. Kadangi bendradarbiavimui būdinga aplinka sąlygoja priešingą elgesį – draugiškus santykius, darbo pasidalijimą, pasitikėjimą ir pritarimą kitų idėjoms, konfliktų sprendimą bendromis pastangomis (Deutch, 1949), darbe buvo iškelta hipotezė, kad bendradarbiavimas mažina priešišką elgesį organizacijoje. Tyrimo rezultatai liudija, kad nėra jokio ryšio tarp bendradarbiavimo, konkurencijos, nepriklausomybės ir darbuotojų priešiško elgesio organizacijoje.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja sąsajos tarp darbuotojų bendradarbiavimo ir pasiekimų bei darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, t.y. kuo didesnis bendradarbiavimo lygis organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų įsipareigojimas ir pasiekimai. Taip pat kuo didesnė konkurencija, tuo mažesni pasiekimai, o kuo didesnė nepriklausomybė, tuo mažesnis įsipareigojimas organizacijai.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### 1. Konkurencijos ir bendradarbiavimo prigimtis organizacijoje ir ypatumai:

1.1. Pozityvūs socialiniai santykiai susiklosto, kai vieno individo tikslų pasiekimas priklauso nuo kitų individų tikslų pasiekimų. Pozityvi tikslų koreliacija lemia organizacijos narių bendradarbiavimą. Negatyvi koreliacija lemia konkurenciją. Nepriklausomybės atveju tikslai nesusiję, individo tikslų pasiekimo neįtakoja kitų individų sėkmės ar nesėkmės,

1.2. Santykiai bendradarbiavimo atveju – organizacijos darbuotojai tarpusavy draugiški, išpažįsta tas pačias vertybes, vadovaujasi panašiomis nuostatomis, padeda vienas kitam, ugdo, atvirai komunikuoja ir pan. Konkurencinėje aplinkoje atvirkščiai – tarp darbuotojų vyrauja priešprieša, kontrolė, komunikacija silpna ir dažnai melaginga bei klaidinanti, darbuotojai trukdo ir net stengiasi pakenkti vienas kitam. Nepriklausomybės aplinkoje vyrauja abejingumas vienas kitam, santykiai minimalūs, kiekvienas suvokia, kad savo tikslus pasieks tik savo pastangų dėka.

2. Konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaka darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, pasiekimams ir priešiškam elgesiui pagal mokslinėje literatūroje pateiktus autorių darbus ir tyrimus:

2.1. Bendradarbiavimas didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, nes pozityviai koreliuojant tikslams darbuotojai sukuria aplinką, kurioje norisi būti. Tokia aplinka – viena iš prielaidų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai nuostatai. Tikslams tarpusavyje koreliuojant negatyviai susidaro konkurencinė aplinka, kurioje darbuotojų tarpusavio elgesys įtakoja abipusį neigiamą požiūrį ir įtarinėjimus. Tokioje aplinkoje darbuotojas nejaučia vidinio pritarimo, nesididžiuoja būdamas organizacijos dalimi, kas mažina jo įsipareigojimą organizacijai,

2.2. Bendradarbiavimas didina darbuotojų pasiekimus, nes pozityviai koreliuojantys tikslai darbuotojus motyvuoja koordinuoti savo veiksmus tarpusavyje, skatina orientaciją į rezultatą, tobulėjimą, procesų efektyvinimą. Kadangi pasiekimams būtinas pasitenkinimas darbu ir geras psichologinis klimatas, konkurencija mažina pasiekimus. Konkurencinėje aplinkoje darbuotojai kliudo vienas kitam, dubliuoja vienas kito veiklą, nes nepasitiki, kontroliuoja, kas lemia neefektyvius procesus ir didelį energijos švaistymą vidiniam lenktyniavimui,

2.3. Bendradarbiavimas mažina priešišką elgesį darbe, nes bendradarbiavimui būdingas sąžiningas, draugiškas ir atsakingas darbuotojų elgesys tiek tarpusavyje, tiek su organizacija, prieštarauja priešiško elgesio sampratai. Priešiškam elgesiui būdingi priešiški tarpasmeniniai santykiai yra būdingi ir konkurencijai, todėl konkurencinė aplinka skatina priešišką elgesį.

3. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad:

3.1. Didėjant bendradarbiavimo lygiui organizacijoje, didėja ir darbuotojų įsipareigojimas organizacijai. Kitaip sakant, efektyvi komunikacija, pagarbūs santykiai, savitarpio pagalba, pasitikėjimas ir kiti pozityvūs veiksniai, būdingi bendradarbiavimui daro teigiamą įtaką ir stiprina darbuotojų įsipareigojimą,

3.2. Stiprėjant bendradarbiavimui organizacijoje, auga ir darbuotojų pasiekimai. Pozityvūs santykiai, bei bendradarbiavimui būdingas aiškus pastangų pasiskirstymas ir koordinavimas, darbo pasidalijimas, pasitikėjimas ir orientacija į bendrą rezultatą, motyvuoja aukštesnius pasiekimus,

3.3. Didėjanti konkurencija mažina darbuotojų pasiekimus. Konkurencija, lemianti vieną laimėtoją, o kitus pralaimėjusius, suranguoja žmones pagal jų rezultatus, neįtraukia visų pastangų į bendrą rezultatų siekimą, mažina darbuotojų motyvaciją, dėl ko darbuotojų pasiekimai mažėja,

3.4. Didėjanti nepriklausomybė mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Augantis tarpusavio abejingumas organizacijoje, nykstantys socialiniai santykiai, kai nebėra tarpusavyje susijusių tikslų, kas būdinga nepriklausomybės santykių aplinkai, mažina įsipareigojimą organizacijai.

4. Rekomendacijos žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniams:

4.1. Skatinti ir palaikyti atvirą ir efektyvią komunikaciją organizacijoje tiek tarp darbuotojų, tiek tarp darbuotojų ir vadovų:

- reguliariai informuoti visus darbuotojus apie įvykius organizacijoje, sprendžiamus svarbiausius klausimus, priimtus svarbius sprendimus, finansinę organizacijos padėtį. Užtikrinti efektyvią vidinės komunikacijos sklaidą, pasiekiančią kiekvieną darbuotoją. Efektyvi, skaidri, aiški komunikacija padeda didinti bendradarbiavimą, neleidžia organizacijoje plisti gandams, didina įsipareigojimą,

- įvairias problemas, konfliktines situacijas, skirtingus požiūrius diskutuoti grupėse, kartu priimant sprendimus. Konstruktivos diskusijos būtinos žmonių ugdymui ir kad žmonės išsakytų savo mintis ir požiūrius. Kategoriškumas vengtinas. Diskutuodami žmonės ieško papildomų argumentų ir informacijos geriausia problemos sprendimui. Skirtingų pozicijų diskutavimas ir naujų sprendimų suradimas diskusijų metu suteikia bendros pergalės, bendro pasiekimo jausmą,
- 4.2. Didelį dėmesį skirti vadovų ugdymui. Šiandieninėse organizacijose dar dauguma vadovu mano, kad pagrindinės vadybinės kompetencijos yra gebėti planuoti, organizuoti, kontroliuoti ir labai mažai dėmesio skiria santykiams, delegavimui ir žmonių ugdymui. Tačiau toks vadovavimas palieka žmonėms neįvertinimo jausmą ir rodo, kad vadovas demonstruoja savo pranašumą, neįtraukdamas žmonių, nepasitikėdamas ir jų nevertindamas,
  - 4.3. Organizacijos motyvacines priemones skirstyti pagal aiškius, objektyvius, komandinių pasiekimų kriterijus. Papildomos naudos, skiriamos tik tam tikroms pareigybėms, vadovams ar šiaip pagal subjektyvią vadovo nuomonę, nuvilia kitus darbuotojus, mažina įsipareigojimą ir didina konkurenciją,
  - 4.4. Atlygį skirstyti pagal aiškius pareigybių verčių kriterijus, kurie turi būti atvirai komunikuojami, organizacijoje išdiskutuoti ir priimti. Kintamą atlygio dalį rekomenduojama dalintis. Ji turėtų priklausyti nuo padalinio pasiekimų ar įmonės pelningumo. Pasiekusi numatytą pelningumo lygį, įmonė turėtų pasidalinti kintamu atlygiu su visais organizacijos nariais,
  - 4.5. Kelti bendrus tikslus tiek finansinius, tiek procesinius. Visas padalinys turėtų siekti tikslo, visi darbuotojai būti įtraukti tikslo siekime, kiekvienas turėtų žinoti aiškų savo vaidmenį tame ir suvokti savo įtaką bei pridėtinę vertę. Asmeniniai metiniai tikslai turėtų būti daugiau nukreipti į asmeninių ir profesinių kompetencijų ugdymą. Bendri tikslai, bendros pastangos ir pasidalintas atlygis turi įtikinti žmones, kad visi yra toje pačioje pusėje,
  - 4.6. Taikyti įvairias komandos formavimo priemones – bendrus mokymus, įvairių projektų įgyvendinimui sudaryti skirtingų žmonių grupes, organizuoti komandos formavimo, komunikavimo, šventinius renginius ir pan.

## PRAKTINĖ INTERPRETACIJA VADOVAMS

*„Kasdieninio gyvenimo požiūriu... yra vienas svarbiausias dalykas – žmogus yra kito žmogaus labui, mūsų pačių laimė priklauso nuo šypsenų ir gerovės nesuskaičiuojamos daugybės nežinomų sielų, su kurių likimu mes susiję savitarpio ryšiais. Daugybę kartų per dieną aš suvokiū, kaip smarkiai mano vidinis ir išorinis gyvenimas priklauso nuo artimųjų, gyvų ir mirusių, ir kaip nuoširdžiai turiu stengtis, kad atiduočiau kitiems tiek, kiek pats gavau“ (Albert Einstein)*

Jau nuo senų laikų žmonės pastebėjo, kad telkiamasis į grupes, bendruomenes padeda išgyventi, suteikia daugiau jėgos kovojant su aplinka, gamta ir padeda įgyvendinti sudėtingiausius procesus (užkariavimus, naujų žemių atradimus), pasiekti įspūdingų rezultatų (pastatyti milžiniškus statinius, užtventki upes ir pan.). Tai, ką sunku arba net neįmanoma padaryti vienam, galima pasiekti grupėje. Susitelkę žmonės ir turintys bendrų tikslų, neišvengiamai kuria tarpusavio socialinius santykius. Įtakojami daugelio aspektų, socialiniai santykiai susiklosto pozityvūs, negatyvūs arba nepriklausomi:

1. kai individai suvokia, jog turi sutelkti ir koordinuoti savo pastangas bendrų tikslų pasiekimui, susiklosto pozityvūs santykiai, bendradarbiavimas (Johnson ir Johnson, 1989). Pozityvūs tarpusavio ryšiai gali būti charakterizuojami bendru rezultatu (jį labiausiai atspindi bendri tikslai ir bendrai pasidalintas atlygis, pasiekus tikslus) ir bendromis priemonėmis (kai bendriems tikslams pasiekti būtinas išteklių apjungimas ir vaidmenų bei funkcijų pasidalijimas),
2. suvokimas, kad vieno individo laimėjimas lemia kitų nesėkmę, sukuria negatyvius tarpusavio santykius, konkurenciją (Johnson ir Johnson, 1989). Konkurencijos aplinkoje visada yra laimėtojas ir nugalėtas. Ir nors konkurencija kaip reiškinys yra sveikintinas žaidimuose, sporte, tobulinant tam tikrus įgūdžius, organizacijai dažniausiai daro žalingą poveikį. Konkurencija vertina ir ranguoja žmones pagal jų pasiekimus ar gebėjimus, o ne apjungia jų skirtingus indėlius bendram rezultatui. Žmonės vietoj to, kad visą savo energiją sutelktų organizacijos tikslų įgyvendinimui, didelę jos dalį skiria tarpusavio kovai ar net kenkimui visam kitam,
3. kai tikslai tarpusavyje nesusiję ir individai supranta, kad jų asmeninė sėkmė ar nesėkmė niekaip neįtakos kitų individų pasiekimų (ir atvirkščiai) ir priklauso tik nuo asmeninių gebėjimų ir pastangų, susiklosto nepriklausomi tarpusavio santykiai. Individai visą dėmesį ir energiją sutelkia savo tikslų pasiekimui nelabai domėdamiesi kaip sekasi kitiems. Individo pasiekimų lygis ar kokybė nustatomas pagal konkrečiai

suformuluotus kriterijus, bet nelyginant su kitų individų pasiekimais, o nepriklausomybės pasekmės tarpusavio santykiams, nors ir ne tokios stiprios, bet iš esmės panašios kaip ir konkurencijoje (Deutch, 1973; Johnson ir kt., 1981)

Kiekvienas iš šių socialinių santykių aspektų sukuria savitą socialinę aplinką, besisikiriančią vertybėmis, elgsenomis, komunikacija, produktyvumu ir pan., todėl natūraliai kilo klausimas, kaip kiekvienoje šių aplinkų jaučiasi darbuotojas ir kaip tai įtakoja jo nuostatas, elgesį ir pasiekimus.

Viena svarbiausių darbuotojo nuostatų – įsipareigojimas organizacijai. Įsipareigojęs darbuotojas emociškai susitapatina su jį įdarbinusios organizacijos tikslais, vertybėmis, suvokia save organizacijos dalimi ir prisiriša prie jos savo noru (Cook, Wall, 1980). Esminė Buchanan (1974) išskirta organizacinio įsipareigojimo prielaida – asmeninis pasitenkinimas savo darbu ir veikla, atliekant tiesiogines funkcijas. Ir nors įsipareigojimo organizacijai priežastys gali būti skirtingos („noriu“, „reikia“, „privalau“), visos įsipareigojimo formos „pririša“ darbuotoją prie organizacijos. Ši nuostata sukuria didelę vertę organizacijai, nes labiausiai įtakoja darbuotojų kaitą, įsipareigoję darbuotojai yra lojalūs, atsidavę organizacijos tikslams, dirbantys ne tik savo asmeninei, bet pirmiausia organizacijos naudai.

Bet kuri organizacija kelia savo veiklos operatyvinius ir strateginius tikslus, orientuojasi į pažangą, plėtrą, tobulėjimą, todėl organizacijai reikia į pasiekimus orientuotų darbuotojų. Pasiekimai literatūroje apibūdinami ne vien kaip įmonės rezultatai skaitine išraiška. Ne mažiau organizacijai svarbus darbuotojų asmeninių ir profesinių kompetencijų tobulinimas, procesų efektyvinimas, ugdymas. Tai taip pat priskiriama pasiekimams. Tikslų pasiekimai labiau priskiriami pareigybei, procesiniai pasiekimai – labiau asmeniniai (Borman, Motowidlo, 1997). Tačiau tik išmatuojami ir tiesiogiai prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo prisidedantys veiksniai gali būti vadinami pasiekimais. Kalbant apie organizaciją negalima pamiršti ir pasiekimų įtakos darbuotojams. Tai svarbi motyvacijos dalis, dažnai organizacijose siejama su finansiniu skatinimu, o taip pat daranti įtaką darbuotojo tolesnei karjerai ir konkurencijai darbo rinkoje.

Dauguma atsirandančių veiksnių organizacijoje – socialinių santykių pobūdis, vertybės, komunikacija, pasiekimai ir kt., daro įtaką darbuotojų elgsenai. Vienu iš šio darbo nagrinėjamų objektų buvo pasirinktas gana mažai dar mokslinėje literatūroje analizuotas ir aprašytas priešiškas elgesys organizacijoje. Gruys ir Sackett (2003) priešišku elgesiu pavadino bet kokį tyčinį darbuotojų elgesį, darantį žalą organizacijos interesams. Priešiškas elgesys literatūroje skiriamas į tokias kategorijas:

1. nukreiptas prieš organizaciją ir pasireiškiantis turto žalojimu, vagystėmis, piktnaudžiavimu privilegijomis (Hollinger, Clark, 1983),
2. trukdantis procesui, susijęs su darbuotojo darbo grafiko nesilaikymu, simuliacija, svaigalų vartojimu darbe ir pan. (Hollinger, Clark, 1983),
3. nukreiptas prieš kitus darbuotojus, įskaitant apkalbas, įžeidinėjimus, užgauliojimus, net smurtą ir prievartą (Robinson, Bennet, 1995)

Fox ir Spector (1999) tvirtino, kad pagrindinės tokio elgesio priežastys yra stresas darbe, įtampa, nepasitenkinimas, nepasitikėjimas ir kt. Tačiau iš esmės dar nėra labai daug tyrimų, aiškinančių elgesio priežastis organizacijoje. Todėl buvo svarbu patikrinti, ar priešiškas elgesys priklauso ir yra įtakojamas kurios nors socialinių santykių organizacijoje formos – bendradarbiavimo, konkurencijos ar nepriklausomybės.

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad didėjant bendradarbiavimo lygiui organizacijoje, didėja ir darbuotojų įsipareigojimas, ir pasiekimai. Tokie bendradarbiavimui būdingi bruožai, kaip efektyvi ir atvira komunikacija, bendruomeniškas konfliktų sprendimas, pagarbus ir sąžiningas tarpusavio elgesys, bendrų pastangų koordinavimas ir darbo pasidalijimas, pasitikėjimas ir pagalba (Deutch, 1949) turėtų būti skatinami organizacijose įvairiomis žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis, nes tai pozityviai veikia darbuotojų įsipareigojimą ir pasiekimus. Tyrimas taip pat patvirtino, kad konkurencija negatyviai įtakoja darbuotojų pasiekimus, o nepriklausomybė – įsipareigojimą organizacijai. Taigi, tokie socialinių santykių bruožai, kaip silpna komunikacija, nesidomėjimas kito pasiekimais, arba net noras kitam pakenkti, perdėta kontrolė, besikartojantys nesutarimai, abejingumas ar net vienas kito menkinimas ir kiti (Deutch, 1949), aprašyti šiame darbe būdingi konkurencijai ir nepriklausomybei, turi būti vengtinai ir slopinami organizacijose, aiškinamasi tokių socialinių santykių priežastys ir dedamos pastangos juos eliminuoti. Tyrimas taip pat parodė, kad nėra jokio ryšio tarp bendradarbiavimo, konkurencijos ir nepriklausomybės, ir priešiško elgesio organizacijoje.

Žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniais rekomenduojama ypatingą dėmesį skirti komunikacijai, darbuotojų, ypač vadovų, ugdymui, tikslų formulavimui ir pasiekimų vertinimui:

1. sukurti ir įdiegti organizacijoje tokį komunikacijos modelį, kuris įgalintų darbuotojus reguliariai gauti informaciją apie svarbiausius įvykius, problemas ir sprendimus organizacijoje, o vadovus įpareigotų tą informaciją teikti,
2. ugdyti vadovų asmenines kompetencijas, orientaciją į žmones ir santykius, gebėjimą deleguoti ir pasitikėti, bei ugdymo (angl. coaching) kompetenciją. Vien į

planavimą, organizavimą ir kontrolę orientuoti vadovai nemotyvuoja darbuotojų ir neskatina jų įsipareigojimo organizacijai. Taip pat rekomenduojama naudoti vadovams 360 grįžtamojo ryšio modelį, kaip ugdymo ir santykių su darbuotojais gerinimo priemonę,

3. diegti bendrą tikslų valdymo sistemą organizacijoje. Organizacijos darbuotojų, padalinių tikslai turi būti tarpusavyje susiję, t.y. vienu padalinių tikslų pasiekimas turi padėti pasiekti tikslus kitiems padaliniais, o taip pat ir visai organizacijai. Jei tikslai tarpusavyje pozityviai nekoreliuoja, atsiranda konkurencijos arba nepriklausomybės apraiškos, kas mažina pasiekimus ir darbuotojų įsipareigojimą,
4. valdyti pasiekimus (Williams, 2002), t.y. sukurti visą veiksmų ciklą, susidedantį iš darbuotojų pasiekimų kriterijų apibrėžimo, proceso palaikymo ir pagalbos numatymo, pasiekimų tarpinių peržiūrų reglamentavimo, bei pasiekimų vertinimo sistemos. Skatinimo priemonės ir atlygis turi būti nustatyti aiškiais kriterijais ir skatinantys komandinį darbą ir pasiekimus, o nesivadovauti subjektyviais standartais, tokiais kaip pvz. vadovo nuomonė.

Įvairios komandos formavimo priemonės, tokios kaip bendri renginiai, bendri mokymai, skirtingų projektų įgyvendinimas, įtraukiant į grupes vis kitus darbuotojus, bendros diskusijos įvairiais klausimais, ypač tokiais kaip organizacijos vertybės, misija, verslo iniciatyvų ir inovacijų kūrimo grupės, visos šios priemonės padeda organizacijose kurti bendruomeniškumo jausmą, didina darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją, pasiekimus ir įsipareigojimą. O tai labai svarbu kiekvienai verslo organizacijai.

## LITERATŪRA:

1. Alper, S., Tjosvold, D., Law, S.A. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 33-52
2. Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-42
3. Borman, W.C., Brush, D.H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 1-21
4. Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98. New Yourk: Jossey – Bass
5. Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 99-109
6. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546
7. Campbell, J.P (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 687-732. Palo Alto: Consulting Psychologists Press
8. Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., Sager, C.E (1993). A Theory of Performance. In E. Schmitt, W.C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 35-70. San Francisco: Jossey – Bass
9. Chen, Y., Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by Western Managers in China: The Role of relationships. *Department of Management, Lingnan University, Hong Kong*
10. Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 39-52. The British Psychological Society
11. Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: a Handbook of Essential Theory and Research*, 147 – 163. New York: Psychology Press

12. Deutch, M. (1949). A theory of cooperation and competition, *Human Relations*, 129-152
13. Deutch, M., Coleman, P.T., Marcus, E.C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (2nd ed.). Jossey - Bass
14. Fox, S., Spector, P.E., (1999). A model of work frustration – aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 915-931
15. Fox, S., Spector, P.E. (2005). *Counterproductive Work Behavior*. Washington, American Psychological Association
16. Fox, S., Spector, P.E., Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 291 – 309
17. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 561-568
18. Gruys, M.L., Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 30-42
19. Hollinger, R.C., Clark, J.P. (1983). *Theft By Employees*. Lexington, MA: D.C. Heath & Company/Lexington Books.
20. Huselid, M.A., Day, N.E. (1991). Organizational commitment, job involvement and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 380-391
21. Yifeng, N.Ch., Tjosvold D. (2007). Goal interdependence and leader – member relationship for cross – cultural leadership in foreign ventures in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 144 – 166
22. Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1979). Type of task, and student achievement and attitudes in interpersonal cooperation, competition and individualization. *Journal of Social Psychology*, 37-48
23. Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Minnesota: Interaction Book Company
24. Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (2009). An Educational Psychology success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational Researcher Magazine*, 365 – 379

25. Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R.T., Nelson, D., Skon, S. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: a metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 47-62
26. Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations: A study of commitment mechanisms. *American Sociological Review*, 499-517
27. Kosfeld, M., Siemens, F. (2007). Competition, Cooperation, and Corporate Culture. *Institute for the Study of Labor*, 1-13
28. Liu, Ch., Yu, Z., Tjosvold, D. (2002). Production and people values: their impact on relationships and leader effectiveness in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 134-144
29. Loch, Ch.H., Galunic, D.Ch., Schneider, S. (2006). Balancing Cooperation and Competition in Human Groups: The Role of Emotional Algorithms and Evolution. *Managerial and Decision Economics*, 217-233
30. Luecke, R. (2006). *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
31. Luo, X., Slotegraaf, R.J., Pan, X. (2006) Cross – Functional „Coopetition’’: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, 67-80
32. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the „side – bet theory’’ of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372 – 378.
33. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three – component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
34. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
35. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
36. Nalebuff, B.J., Brandenburger, A.M. (1996). *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines Competition and Cooperation: the Game Theory Strategy that’s changing the game of business*. New York: Currency Doubleday

37. O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
38. Pallant, J. (2003). *SPSS survival manual* (3<sup>rd</sup> ed.) Open University Press
39. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T.& Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609
40. Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 460-471
41. Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 555-572
42. Sackett, P.R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationship with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 5-11
43. Solinger, O.N., Olffen, W., Roe, R.A. (2008). Beyond the Three – Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 70-83
44. Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 3-26
45. Spector, P.E (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
46. Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2004). Development of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB – C). *Unpublished paper, University of South Florida, Tampa*.
47. Stanne, M.B., Johnson, D.W., Johnson, R.T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance? A meta – analysis, *Psychological Bulletin*, 133-154
48. Tarptautinių žodžių žodynas, Vyriausioji enciklopedijų redakcija, Vilnius, 1985
49. Tjosvold, D. (1991). *Team Organization: An Enduring Competitive Advantage*. Wiley, Chichester.
50. Tjosvold, D., Andrews, I.R., Struthers, J. (1991). Power and interdependence in work groups: views of managers and employees. *Group and Organization Management*, 285
51. Tjosvold, D., Wong, A.S.H. (2000). The leader relationship: building teamwork with and among employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 350-354

52. Welch, J., Welch, S. (2006). *Laimėti*. Vilnius: Alma Littera (Vertimas. Originalas publikuotas 2005)
53. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 47-52.
54. Williams, R.S. (2002). *Managing Employee Performanc: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning

P R I E D A I

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas      Empirinio tyrimo apklausos klausimynas.
- 2 priedas      Empirinio tyrimo rezultatai.

1 priedas

Veiksniai	Klausimai	Matavimas
Bendradarbiavimas (cooperation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano kolegos ir aš turime bendrus tikslus</li> <li>2. Mane domina veikla, kurią atlieka mano kolegos</li> <li>3. Mano kolegos ir aš norime, kad mums pavyktų pasiekti tikslus</li> <li>4. Aš džiaugiuosi, kai mano kolegoms pasiseka</li> <li>5. Mano kolegų pasiekimai padeda man pasiekti tikslus</li> </ol>	<p>1– visiškai nepritariu</p> <p>2– iš dalies nepritariu</p> <p>3– nežinau (neutral)</p> <p>4– iš dalies pritariu</p> <p>5– visiškai pritariu</p>

Šaltinis: Chen and Tjosvold (2006)

Veiksniai	Klausimai	Matavimas
Konkurencija (competition)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veiksniai, kurie man padeda pasiekti tikslus, trukdo mano kolegoms</li> <li>2. Santykius tarp manęs ir mano kolegų galima apibūdinti „vieni laimi – kiti pralaimi“</li> <li>3. Aš stengiuosi taip viską suformuoti, kad mano pasiekimų nauda organizacijai būtų didesnė nei mano kolegų</li> <li>4. Man svarbūs tik mano, o ne mano kolegų, pasiekimai</li> </ol>	<p>1– visiškai nepritariu</p> <p>2- iš dalies nepritariu</p> <p>3– nežinau (neutral)</p> <p>4– iš dalies pritariu</p> <p>5– visiškai pritariu</p>

Šaltinis: Chen and Tjosvold (2006)

Veiksniai	Klausimai	Matavimas
Nepriklausomybė (independence)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano kolegos nežino apie mano pasiekimus</li> <li>2. Mano kolegos ir aš – visi vykdom individualias užduotis</li> <li>3. Man sekasi geriau, kai aš dirbu vienas, negu, kai dirbu su kolegomis</li> <li>4. Ir aš, ir mano kolegos dirbame kiekvienas siekdamas savo asmeninės naudos</li> <li>5. Mano kolegos pasiekimai neturi įtakos mano pasiekimams</li> </ol>	<p>1 – visiškai nepritariu</p> <p>2 – iš dalies nepritariu</p> <p>3 – nežinau (neutral)</p> <p>4 – iš dalies pritariu</p> <p>5 – visiškai pritariu</p>

Šaltinis: Chen and Tjosvold (2006)

Pasekmės (outcomes)	Klausimai	Matavimas
Darbuotojų pasiekimai (Employee performance)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano veiklos rezultatai yra geresni nei vidutiniai, lyginant su kitais įmonės darbuotojais</li> <li>2. Aš visada pasiekiu man iškeltus tikslus</li> </ol>	<p>1 – visiškai nepritariu</p> <p>2 – iš dalies nepritariu</p> <p>3 – nežinau (neutral)</p> <p>4 – iš dalies pritariu</p> <p>5 – visiškai pritariu</p>

Pasekmės (outcomes)	Klausimai	Matavimas
Įsipareigojimas organizacijai (organization commitment)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kad ši organizacija būtų sėkminga, aš esu pasirengęs (-usi) įdėti daugiau pastangų, nei paprastai iš manęs tikimasi</li> <li>2. Savo draugams aš apie šią organizaciją kalbu kaip apie puikią vietą dirbti</li> <li>3. Sutikčiau su beveik bet kokiomis užduotimis, siekiant išlaikyti darbą šioje organizacijoje</li> <li>4. Manau, kad mano ir organizacijos vertybės yra labai panašios</li> <li>5. Aš didžiuojuosi galėdamas kitiems pasakyti, kad esu šios organizacijos dalis</li> <li>6. Ši organizacija motyvuoja mane pasiekimams</li> <li>7. Aš labai džiaugiuosi, kad pasirinkau šią organizaciją dirbti</li> <li>8. Aš tikrai išgyvenu dėl šios organizacijos nesėkmių</li> <li>9. Man ši organizacija yra geriausia vieta dirbti</li> </ol>	<p>1 – visiškai nepritariu</p> <p>2 – iš dalies nepritariu</p> <p>3 – nežinau (neutral)</p> <p>4 – iš dalies pritariu</p> <p>5 – visiškai pritariu</p>

Šaltinis: (Mowday ir kt., 1982)

Pasekmės (outcomes)	Klausimai	Matavimas
Priešiškasis elgesys darbe (counterproductive work behavior)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sąmoningai esu atlikęs savo darbą netinkamai</li> <li>2. Vėluoju į darbą be suderinimo su vadovu</li> <li>3. Esu nėjęs į darbą ir pranešęs, kad sergu, nors buvau sveikas</li> <li>4. Sąmoningai dirbu lėtai, nors darbą reikia padarytas skubiai</li> <li>5. Pertrauką darbe prasitėsiu ilgiau nei leistina trukmė</li> <li>6. Sąmoningai nesilaikau darbe nustatytų taisyklių</li> <li>7. Išeinu iš darbo anksčiau, nei nustatyta</li> </ol>	<p>1 – niekada</p> <p>2 – vieną ar du kartus</p> <p>3 – vieną ar du kartus per mėnesį</p> <p>4 – vieną ar du kartus per savaitę</p> <p>5 – kasdien</p>

Šaltinis: Fox and Spector (2002)

Socialiniai demografiniai veiksniai	Atsakymų variantai
Jūsų amžius (metais)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mažiau nei 18</li> <li>2. 19 – 25</li> <li>3. 26 – 35</li> <li>4. 36 – 45</li> <li>5. 46 – 55</li> <li>6. daugiau nei 56</li> </ol>
Lytis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vyras</li> <li>2. Moteris</li> </ol>
Dirbate Alma Littera įmonių grupėje (metais)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mažiau nei 1</li> <li>2. nuo 1 iki 5</li> <li>3. nuo 5 iki 10</li> <li>4. daugiau nei 10</li> </ol>
Ar šiuo metu esate vadovas (turite bent vieną jums pavaldų darbuotoją)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. taip</li> <li>2. ne</li> </ol>
Ar jūsų atlygio arba jo dalies dydis priklauso nuo konkrečių rodiklių (KPI)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. taip</li> <li>2. ne</li> </ol>

## 2 priedas

1 lentelė. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal amžių

	19-25m.		26-35m.		36-45m.		46-55m.		Daugiau nei 56m.		F	p
	Vid	Stand	Vid	Stand	Vid	Stand	Vid	Stand	Vid	Stand		
Bendradarbiavimas	4,53	0,20	4,56	0,41	4,64	0,55	4,52	0,60	4,66	0,30	0,41	0,804
Konkurencija	2,44	1,02	1,82	0,69	1,90	0,75	1,92	0,84	2,05	0,68	1,48	0,212
Nepriklausomybė	3,27	0,79	2,71	0,70	2,43	0,74	2,62	0,84	2,96	0,89	3,05	<b>0,019</b>
Pasiekimai	4,06	0,39	3,75	0,64	3,80	0,65	3,82	0,66	3,75	0,79	0,48	0,752
Įsipareigojimas organizacijai	3,60	0,85	3,82	0,71	4,10	0,65	3,84	0,61	4,32	0,45	2,69	<b>0,033</b>
Priešiškas elgesys	1,22	0,22	1,30	0,30	1,31	0,42	1,35	0,35	1,37	0,38	0,307	0,873

2 lentelė. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas tarp vyrų ir moterų

	Vyrai		Moterys		t	p
	Vid	Stand	Vid	Stand		
Bendradarbiavimas	4,61	0,36	4,57	0,51	0,39	0,699
Konkurencija	1,74	0,79	1,97	0,74	-1,69	0,092
Nepriklausomybė	2,60	0,69	2,69	0,80	-0,62	0,533
Pasiekimai	3,79	0,63	3,79	0,64	-0,03	0,978
Įsipareigojimas organizacijai	4,05	0,52	3,88	0,74	1,42	0,159
Priešiškas elgesys	1,30	0,30	1,31	0,36	-0,20	0,842

3 lentelė. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal darbo stažą

	Mažiau nei 1m.		Nuo 1 iki 5 m.		Nuo 5 iki 10 m.		Daugiau nei 10m.		F	p
	Vid	Stand	Vid	Stand	Vid	Stand	Vid	Stand		
Bendradarbiavimas	4,44	0,60	4,64	0,37	4,55	0,56	4,67	0,31	1,70	0,170
Konkurencija	1,97	0,86	1,86	0,74	1,97	0,80	1,88	0,59	0,25	0,864
Nepriklausomybė	2,66	0,80	2,60	0,72	2,71	0,82	2,77	0,82	0,31	0,820
Pasiekimai	3,73	0,66	3,76	0,62	3,80	0,63	3,96	0,69	0,64	0,589
Įsipareigojimas organizacijai	3,86	0,71	3,91	0,65	4,01	0,78	3,93	0,66	0,28	0,840
Priešiškas elgesys	1,36	0,50	1,24	0,23	1,34	0,33	1,39	0,35	1,53	0,208

4 lentelė. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal pareigas

	Vadovai		Ne vadovai		t	p
	Vid	Stand	Vid	Stand		
Bendradarbiavimas	4,74	0,34	4,50	0,51	3,25	<b>0,001</b>
Konkurencija	1,81	0,74	1,96	0,76	-1,25	0,213
Nepriklausomybė	2,23	0,67	2,89	0,72	-5,53	<b>0,000</b>
Pasiekimai	3,76	0,67	3,81	0,62	-0,48	0,633
Įsipareigojimas organizacijai	4,09	0,67	3,84	0,69	2,15	<b>0,034</b>
Priešiškas elgesys	1,30	0,40	1,31	0,31	-0,18	0,854

5 lentelė. Matuojamų konstruktyvų vidurkių lyginimas pagal darbo pobūdį

	<b>Rezultatai</b>		<b>Procesas</b>		<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>Vid</b>	<b>Stand</b>	<b>Vid</b>	<b>Stand</b>		
Bendradarbiavimas	4,61	0,50	4,56	0,05	0,60	0,552
Konkurencija	1,87	0,76	1,92	0,75	-0,41	0,681
Nepriklausomybė	2,60	0,72	2,69	0,80	-0,73	0,469
Pasiekimai	3,89	0,70	3,67	0,58	-2,06	<b>0,041</b>
Įsipareigojimai organizacijai	4,09	0,57	3,82	0,74	2,394	<b>0,018</b>
Priešiškas elgesys	1,23	0,29	1,34	0,29	-2,16	<b>0,032</b>

