

DARBUOTOJŲ LOJALUMO IR ROTACIJOS RYŠYS REKREACINĖS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE

Jolita Vveinhardt^{1,2}, Jūratė Kotovskienė²

¹Vytauto Didžiojo universitetas, ²Šiaulių kolegija

el. paštas: jolitaw@gmail.com; kotovskiene@yahoo.com

Jolita Vveinhardt. Mokslinių tyrimų kryptis - organizacijos kultūra, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Jūratė Kotovskienė. Mokslinių tyrimų kryptis - žmogiškųjų išteklių valdymas.

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas lojalumo vaidmuo valdant darbuotojų rotaciją dvejų rekreacines paslaugas teikiančių organizacijų pavyzdžiu. Tyrimo objektas – lojalumo vaidmuo valdant darbuotojų rotaciją. Tyrimo tikslas – išanalizuoti lojalumo vaidmenį valdant darbuotojų rotaciją rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. Pagrindiniai darbo rezultatai: siekiant išaiškinti lojalumo vaidmenį valdant darbuotojų rotaciją buvo apklausti dvejų rekreacines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojai. Tyrimo dalyvavo 62 X organizacijos darbuotojai iš 150 dirbančiųjų šioje įmonėje. Y organizacijoje apklausti 27 respondentai. Respondentams buvo pateikta anketa „Darbuotojų lojalumas organizacijai. Rotacijos priežastys“. Tyrimo metu paaiškėjo, kas lemia darbuotojų lojalumą, išaiškintos pagrindinės rotacijos priežastys. Nustatytas skirtingas tiriamų organizacijų požiūris į darbuotoją. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: darbuotojai, lojalumas, rotacija, organizacija.

Abstract

The article analyses the role of loyalty controlling the rotation of employees at the recreational facilities. The object of the research is the role of loyalty controlling the rotation of employees. The aim of the research is the analyses of the role of loyalty controlling the rotation of employees at the recreational facilities. The main results of the work: in order to reveal the role of loyalty controlling the rotation the employees of recreational facilities were asked questions. 62 employees out of 150 took part in the research at X organization. 27 respondents (employees) answered the questions at Y organization. The respondents (employees) filled in the questionnaire "Employees' Loyalty to their Organization. The Reasons of Rotation". The research helped to find out the reasons that decide the loyalty of employees and to see the main causes of their rotation. The different attitude towards their employees was established at these organizations.

KEYWORDS: employees, loyalty, rotation, organization.

Įvadas

Lojalumas reguliariai mažėja kasmet, organizacijos priverstos ieškoti metodų lojalumui ugdyti. Neįvertinus lojalumo nebuvimo priežasčių įmonės priverstos atsisveikinti su darbuotojais. Jų netekimas kainuoja brangiai, patiriami nemaži finansiniai nuostoliai, pablogėja atmosfera kolektyve, sumažėja darbdavio įvaizdis darbo rinkoje. Lojalūs darbuotojai – didžiausias organizacijos turtas. Dabartiniame verslo sukuryje ištikimi darbuotojai įvardijami kaip svarbiausi veikėjai įmonei kovojant su konkurencingumu. Lojalumą galima apibūdinti kaip ištikimybę, atsidavimą, prierašumą. Lojalumas brandinamas ne vienerius metus, patraukli savo mikroklimatu darbo aplinka, darbdavio ir darbuotojo santykiai sukuriami ne iš karto, tam reikia laiko bei pastangų. Didėjantis darbuotojų pasitikėjimas savo jėgomis verčia darbdavius pasitempti, įvertinti darbuotojų lūkesčius. Siekiant išlaikyti darbuotojus, reikia įvertinti tai, kad darbuotojų lojalumui trūksta dėmesio, tinkamai parinkus darbuotojų išsaugojimo priemones, suteikiama galimybė darbuotojams pasijusti saugiams bei svarbiems. Daug kalbama apie lojalumo reikšmę, jo reikalingumą, teikiamą naudą, tačiau mažai diskutuojama apie tai, kas apskritai yra lojalumas, kaip jis suprantamas, ką reiškia būti lojaliam ir kaip šis fenomenas veikia organizaciją.

Tyrimo problema. Didėjant rotacijai, įmonė praranda ne tik žmones, bet ir patikimos organizacijos įvaizdį. Prarandamas laikas, patiriami piniginiai nuostoliai, nuteka informacija konkurentams. Kadangi mažėjantis darbuotojų lojalumas turi įtakos įmonės veiklos rezultatams, būtina išsiaiškinti kaip lojalumas įtakoja darbuotojų rotacijos valdymą?

Tyrimo aktualumas: sparti darbuotojų kaita bei mažėjantis lojalumas neigiamai atsiliepia įmonės veiklos rezultatams. Būtina išsiaiškinti, ar lojalumas turi įtakos rotacijos valdyme, kaip valdyti rotaciją bei išlaikyti lojalius darbuotojus.

Tyrimo objektas: lojalumo vaidmuo valdant darbuotojų rotaciją.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti lojalumo vaidmenį valdant darbuotojų rotaciją rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų lojalumo ir rotacijos konceptualią esmę.
2. Išryškinti lojalumo reikšmę valdant rotaciją.

Darbo metodika ir priemonės: literatūros analizė, anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė.

Lojalumo ir rotacijos koncepcija

Savo pirmine reikšme lojalumas - įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo išpareigojimo ir pasiaukojimo aspektus. Lojalus (angl. *loyal* - ištikimas) neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai, neutralus ko nors atžvilgiu, neveikiantis prieš ką (Tarptautinių žodžių žodynas 1985, p. 295). Prancūzų kalbos žodyne (Prancūzų-lietuvių kalbų žodynas, 1992, p. 552) lojalus asmuo, kuris laikosi žodžio, kuris laikosi garbės ir sąžiningumo principų; asmuo, kuris yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan. „Tarptautinėje etikos enciklopedijoje“ lojalumas apibrėžiamas taip: „Atsidavimas asmeniui, bendram reikalui, šaliai ar idealui (...)“. Filosofas J. Laddas teigia, kad lojalumas plačiaja prasme gali būti suprantamas kaip „atsidavimas objektui visa širdimi“. G. Randelsas mano, kad lojalumas labai panašus į aistrą (Pečiulienė, 2007, p. 54).

Terminas „lojalumas“ turėjo specifinę feodalinio pasaulio reikšmę ir nurodė visateisį žmogų, egzistavusį šiaurės civilizacijos tvarkos ir įstatymo, - *homo legalis*, priešpriešą tam, kuris buvo už įstatymo ribų. „Ištikimojo“ prasme šis žodis nusakė ištikimybę savo feodaliniam ponui, o sykiu ir aukščiausiai žemiškajai (laikinajai) galiai bei valdžiai. Naujieji amžiai pakoregavo lojalumo prasmę, ištikimybę susiedami su valstybe ir politiniu autoritetu, - nacionalizmo epochoje lojalumas buvo skirtas nacijai, arba tautinei valstybei, ir jos vyriausybei. Sykiu formavosi ir mūsų dienomis paplitusi bei lengvai atpažįstama lojalumo samprata, kuriai esminę įtaką padarė liberalizmo etika ir demokratinės vertybės. Tai lojalumo susiejimas su laisve ir laisvu pasirinkimu, leidžiantis lojalumą atskirti nuo paklusnumo (Donskis, 2005). Paprastai darbuotojų lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt. (Urbonavičiūtė, 2007). Žodis „lojalumas“ vis dažniau ir dažniau vartojamas kalbant apie verslą ir personalo vadybą. Ir pasaulio, ir Lietuvos įvairių sričių specialistai teigia, kad šiuolaikiniame verslo pasaulyje atsidavę, lojalūs darbuotojai tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje kovoje. Tad lojalumas yra dalykas, turintis didžiulę paklausą (Pečiulienė, 2007, p. 54).

Darbuotojas suvokdamas, kad organizacija suteikia jam subtilią naudą: pasitikėjimą savo jėgomis, galimybę siekti ir pasiekti reikšmingų laimėjimų, įvertinimą ir pripažinimą, pagaliau galimybes tobulėti, jaučia norą atsilyginti taip pat - nuoširdžiu darbu, pastangomis, kurios kyla ne tik iš būtinybės, bet ir noro, malonumo dirbti. Visi darbdaviai vieningai tvirtina norintys, kad jų darbuotojai gerai dirbtų, būtų lojalūs ir atsidavę įmonei. Gebėjimas gerai, sąžiningai atlikti savo darbą ir lojalumas suprantami kaip asmeninės žmogaus savybės, kurias jis arba turi, arba ne. Išpareigojimas organizacijai - tai asmeninis prisirišimas prie įmonės, jos tikslų priėmimas

kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis (Pakalkaitė 2006, p. 6). Išpareigojimas organizacijai apima žmonių jausmus organizacijai, kurioje jie dirba, tai asmens savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į organizaciją stiprumas, tai yra, kiek jis nori joje dirbti arba nenori palikti organizacijos. Išpareigojusiems darbuotojams būdingi trys bruožai: stiprus tikėjimas organizacijos misija ir tikslais, pastangos, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti, ketinimas ilgai dirbti organizacijoje. Iš tikrųjų išpareigojęs darbuotojas ne tik elgiasi kaip išpareigojęs, bet ir jaučia išpareigojimą. Darbuotojų, kurių išpareigojimas organizacijai stiprus, elgsena skiriasi nuo tų, kurių išpareigojimas organizacijai silpnas. Stiprų išpareigojimą jaučiantys darbuotojai yra produktyvesni, rečiau išeina iš darbo arba daro pravaikštas, dažnai savo asmeninius interesus aukoja organizacijos labui. Išpareigojęs darbuotojas jaučiasi susietas su organizacija ir racionaliai pasirenka tokiu likti, nepriklausomai nuo to ar gerus, ar blogus laikus gyvena kompanija. Silpną išpareigojimą organizacijai jaučiantys darbuotojai yra žymiai mažiau produktyvūs, mažiau patenkinti asmeniniu gyvenimu, jaučiasi nesaugūs darbe (Bučiūnienė, 2006). Darbuotojų išpareigojimas paremtas psichologija. Prisirišimas yra efektyvus būdas patenkinti aukščiausius darbuotojų poreikius: savęs realizavimą ir aktyvią veiklą (Vanagas, 2004, p. 241).

Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir išpareigojimo organizacijai kartinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu. Pasitikėjimas skatina produktyvumą daug efektyviau už kitas motyvacinės technikas. Pamatas patrauklaus darbdavio įvaizdžiui formuoti yra didysis krikščioniškasis įstatymas „Elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi“. Šiuo įstatymu grindžiant visus organizacijoje priimamus sprendimus, galima minimaliomis sąnaudomis pasiekti maksimalų rezultatą - didinti darbuotojų pasitenkinimą ir išpareigojimą organizacijai (Bučiūnienė, 2006). Lojali organizacija privalo būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti. Toks požiūris turi būti įmonės tradicija, nes per vieną dieną geros atmosferos ir atitinkamo įvaizdžio nesuformuosime (Aženskaitė, 2006).

Lojalumą galima apibūdinti kaip ištikimybę ir atsidavimą asmeniui, bendrai veiklai, organizacijai. Lojalumas gali būti suprantamas kaip motyvų paieška ir veiksnys, tenkinantis organizacijos bei darbuotojo poreikius. Lojalumas grindžiamas abipuse nauda.

Vis daugiau atsiranda patyrusių, žinančių savo vertę darbuotojų. Ambicingi darbuotojai verčia organizacijas ieškoti konkretesnių sprendimų kaip patenkinti jų darbo sąlygas bei norus. Lojalumo negalima nupirkti, tačiau jį galima ugdyti, svarbu ieškoti efektyvių sprendimų bei išsiaiškinti, kokių priemonių turi imtis organizacijos siekdamos pritraukti bei išlaikyti darbuotoją.

Darbuotojų išlaikymas organizacijose tampa problema, ir ši problema gana sunkiai sprendžiama. Priimti teisingą sprendimą trukdo tai, kad atskiro darbuotojo išlaikymas įmonėje yra individualus dalykas. Tai visiškai priklauso nuo kiekvienos organizacijos atskirai ir nuo situacijos specifinio konteksto. Vienu atveju darbuotoją

skatina dalykai, visiškai neaktualūs kitoje organizacijoje. Pagrindinis dalykas yra nustatyti veiksnius, kurie didina darbuotojų lojalumą ir stengtis juos akcentuoti (Rimkus, 2008).

Vadovai turi gerbti savo darbuotojus kaip individualybes. Žemas darbuotojų išipareigojimo organizacijai lygis ir kaita pirmiausia liudija vadovavimo stoka didinant organizacijos, kaip darbdavio, patrauklumą, lemiamą vaidmenį vaidina aukščiausiojo lygio vadovai. Su jais yra susiję esminiai darbuotojų išipareigojimą garantuojantys veiksniai: vadovų nuostatos ir požiūris į darbuotojus; kompanijos propaguojamos vertybės ir asmeninis vadovų pavyzdys; visų lygių vadovų vadovavimo kompetencija (Bučiūnienė, 2006). Svarbiausia vadovo užduotis yra vertinti ir puoselėti kiekvieno asmens nuomonę, bei orumą. Jei žmogus turės progą pasisakyti, jei vadovas gerbs jo orumą, skatins dalyvauti, turtinti save ir žmonės bus pasirengę visa tai priimti, viskas organizacijoje eisis puikiai (Slater, 2007, p. 168).

Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jų turimos nuostatos. Darbas - tai ne vien tiesioginės darbuotojui keliamos užduotys, bet ir santykiai su bendradarbiais, viršininkais, organizacijoje nustatytos taisyklės ir tradicijos, darbo atlikimo standartai, dažnai neidealos darbo sąlygos ir pan. Pagrindiniai veiksniai, ugdantys lojalumą: savirealizacija, pasitikėjimas tarp pavaldinio ir vadovo, teisingas atlygis, saugumo jausmas, emocinis ryšys, geranoriška atmosfera, lanksčios darbo sąlygos (Kotovskienė, 2008, p. 93).

Lojalus darbuotojas jaučia stiprų ryšį su organizacija. Žmogus, sutapatinęs save su organizacija, domisi jos laimėjimais, tikslais, rezultatais. Įmonei naudinga turėti tokius žmones. Darbuotojai liks ištikimi net ir tada, kai įmonei iškils problemų.

Pasak O. Poluchinos, ištikimi darbuotojai - svarbiausia paslaugų įmonės komunikacijos priemonė. Darbuotojų išipareigojimas bendrovei yra vienas svarbiausių jos „sveikatos“ rodiklių. Jokia kompanija, nepaisant to, ar ji didelė, ar maža, negali patirti ilgalaikės sėkmės, jei joje nedirba užsidedę ir tikintys įmonės misija bei žinantys, kaip jos siekti, darbuotojai (Urbonavičiūtė, 2007).

Ilgalaikis išipareigojimas organizacijai - tai esminis sėkmingų inovacijų, kokybės valdymo programų, pokyčių įgyvendinimo organizacijose veiksnys ir kritinis sėkmės veiksnys organizacijose, kurių veikla susijusi su intelektiniais produktais ir paslaugų teikimu (Pakalkaitė, 2006, p. 17). Darbuotojų lojalumas kuria klientų lojalumą. Be klientų nebūtų verslo, o be darbuotojų nebūtų klientų. Įmonė, kurios darbuotojai nėra jai išipareigoję, neturi galimybės daugiau dėmesio skirti rūpinimuisi klientais, nes yra priversta gaišti laiką naujų darbuotojų paieškai, atrankai, rūpinintis atsainiai dirbančiųjų darbo rezultatais. Darbuotojų išipareigojimo organizacijai skatinimas gali padėti pasiekti konkurencinio pranašumo, o pareigos stoka atveria žalią šviesą konkurentams išsiveržti pirmyn (Urbonavičiūtė, 2007). Turėti lojaliaus darbuotojus yra naudinga ir ekonomiškai: kompanijų, turinčių stipriai išipareigojusius organizacijai darbuotojus, metinės pajamos yra didesnės. Darbuotojų išipareigojimo didinimas – geriausia priemonė ženkliai padidinti verslo

efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Bučiūnienė, 2006).

Lojalumas gali motyvuoti darbuotojus dirbti įmonei daugiau, nei to reikalauja pareigos, jie gali pasilikti ilgiau dirbti viršvalandžius, kad padarytų darbą, net jei tai nėra numatyta darbo sutartyje. Lojalus darbuotojas neieškos geresnių pareigų, geresnio darbo, nes apskritai turi mažesnę poreikį keisti darbą pasitaikius mažiausiai progai, ypač kai įmonė turi problemų ar kai atsiranda labai patraukli galimybė (Pečiulienė, 2007, p. 57). Darbuotojai, kurie jaučia, kad su jais elgiamasi sąžiningai, išlieka lojalūs net ir sudėtingu atleidimo iš darbo laikotarpiu, kai ištikimybė ir geri darbo rezultatai, atrodo, nebetenka prasmės. Net ir palikę kompaniją, tokie darbuotojai bus geros nuomonės, neskleis pikto apkalbų ir šmeižto, o juk išsaugoti gerą įmonės vardą gali būti gyvybiškai svarbu (Pakalkaitė, 2006, p. 17). Jei pati organizacija lojali savo darbuotojams, jie atsilygina tuo pačiu: didžiuojasi, kad dirba šioje organizacijoje; jaučiasi neatsiejama organizacijos dalimi; mano, kad jų asmeninės vertybės atitinka organizacijos vertybes; jaučiasi susiję su organizacija ir yra jai atsidavę; jaučiasi organizacijos savininkais (Kouzes, Posner, 2003, p. 32). Darbuotojai entuziastingai įsitraukia į įmonės veiklą, aukoja jai savo energiją ir laiką; žmonės lieka ištikimi savo organizacijai net sunkiu metu; darbuotojai didžiuojasi savo darbu ir jaučiasi atsakingi už įmonės ateitį.

Remiantis žmogiškųjų išteklių analizės personalo tyrimų metodika, darbuotojai skirstomi į keturis bazinius segmentus, apibūdinančius lojalumą įmonei, kurioje jie dirba, ir darbui, kurį jie atlieka. Lyderiai yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei. Šie darbuotojai yra patys vertingiausi įmonei. Karjeristai yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai. Jiems svarbiausia yra jų karjera ir asmeniniai laimėjimai, todėl karjeristai palankiai žiūri į konkurencingus pasiūlymus, gaunamus iš kitų potencialių darbdavių. Lojaliojo tipo darbuotojai gerai atsiliepią apie savo įmonę ir yra lojalūs ilgą laikotarpį. Tačiau jie rodo mažesnę susidomėjimą ir atsidavimą savo darbui, o tai gali lemti mažą darbo efektyvumą. Ketvirtojo segmento atstovai vadinami pakeleiviais. Tokių darbuotojų kiekviena įmonė norėtų turėti kuo mažiau. Pakeleiviai kelia daugiausia sunkumų, nes jie nėra ištikimi nei savo darbui, nei įmonei, todėl bet kuriuo metu gali veikti prieš darbdavį (Jakuška, 2007, p. 60).

Apibendrinus galime teigti, kad lojalaus darbuotojo vaidmuo išskirtinai svarbus organizacijai. Lojalūs, ištikimi darbuotojai save atiduoda darbui. Jie jaučia stiprų ryšį su organizacija, padeda objektyviai vertinti organizacijos veiklos rezultatus būdami ne tik tiekėjais, bet ir vartotojais.

Darbuotojų rotacija – tai silpnėjantis ryšys su organizacija. Kalbant apie darbuotojų rotaciją, t.y. darbuotojų organizacijoje kaitą, galima teigti, kad šis procesas turi dvi puses. Viena iš jų - tai darbuotojų noras keisti darbo vietą, būti mobiliems, nepaskęsti rutinoje, o kita - likti ištikimam įmonei ilgus metus, nepaisant to, kad tai užkerta kelią save išbandyti kitose srityse.

Rotacijos sąvoką galime apibūdinti kaip darbo jėgos įmonėje nepastovumą, tekamumą. Per didelę kaitą rodo

darbo organizavimo nesklaidumus įmonėje. Rotacija (lot. *rotatio*) – kartojimasis, kaita (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, p. 432).

Anksčiau organizacijoms tekdavo konkuruoti tik prekių ir paslaugų rinkoje, o dabar jau ir darbo. Iki šiol organizacijos didelį dėmesį skyrusios rinkodarai ir reta kuri į žmoniškųjų išteklių valdymą, vis dažniau susiduria su darbuotojų verbavimu (perviliojimu). Netekusios darbuotojų, bendrovės nebepajėgios aptarnauti gaunamų užsakymų, o dėl didelės darbuotojų kaitos daug išlaidų patiria, kad užtikrintų kokybę (Mileška, 2006). Šiandien, esant efektyvesnei darbo rinkai, žmonės tapo mobilesni, ieškantieji darbo turi daugiau galimybių rinktis. Darbo rinkoje taip trūksta žmonių, kad darbuotojai gali ryžtis išeiti vien todėl, kad nori pamėginti ką nors naujo ar paprasčiausiai, todėl, kad kažkas į juos kreivai pažiūrėjo. Žmonės nebeprisiriša ne tik prie darbų, bet ir prie gyvenamosios vietos ir kitų dalykų. Tai pradedama vertinti kaip privalumas, nes darbo pakeitimas dažniausiai vertinamas kaip geresnė galimybė. Žmonės jaučia vis mažiau diskomforto dėl keičiamo darbo. Dabar vis mažiau sienų tarp darbų, departamentų, organizacijų, dirbama su aukštomis informacinėmis technologijomis, darbo greitis didelis, tampa lengviau migruoti, tai sukelia mažiau nepatogumų (Rimkus, 2008). Organizacijų, nespėjančių pasukti besikeičiančias aplinkybes, ateityje laukia nemaži sunkumai. Kas metai dar labiau stiprės sąlyginis įmonių susiskaidymas į patrauklius ir nepatrauklius darbdavius. Realybė negailėstinga: kai kurių bendrovių augimas stoja ne dėl rinkos galimybių, bet dėl žmogiškojo veiksnio. Pasak V. Grudės, „Žinios ir profesinė kompetencija tampa vis didesne vertybe, darbuotojai aktyviai ieško naujų profesinių ir asmeninių augimo galimybių, o iš įmonių tikisi sąžiningo ir pagrįsto jų laimėjimų įvertinimo“ (Zytkutė, 2007).

Įmonė, valdydama rotaciją, vykdo aukšto lygio konkurencinę strategiją, skatinančią augimą ir atimančią rinkos dalį iš konkurentų; įmonė gali, neskidama dėmesio naujų darbuotojų paieškai, susikoncentruoti į kuriamus naujus gaminius ir paslaugas; sklandžiai perduoti pareigas naujiems vadovams, kurie pakeičia jų pirmtakus, išėjusius į pensiją ar pradėjusius dirbti kitur (Michelman, 2006, p. 29). Išlaikyti – susaistyti esamus talentus su įmone – yra svarbu visuose lygiuose. Svarbiausi įmonės sėkmės garantai yra aukščiausieji vadovai, turintys viziją ir kompetencijas. Daugelis įmonės darbuotojų yra lygiai tokie pat svarbūs (Brockbank, Ulrich, 2007, p.107). Geras ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos naudingas abiem: žmogus, atlikdamas reikšmingą darbą, jaučia pasitenkinimą, organizacija, jo talento ir energijos dėka, gali sėkmingai konkuruoti. Jei balansas pažeidžiamas, išipareigojimas organizacijai mažėja, ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos silpsta, organizacija priversta atsiveikinti su darbuotoju (Bučiūnienė, 2006). Ryšiai su žmonėmis yra labai vertingi, jų neįmanoma įkainoti. Jie turi didžiulę reikšmę organizacijai. Jie reikalingi ir gyvenime, ir darbe (Kouzes, Posner, 2003, p. 244).

Pagal statistiką, 85% darbuotojų palieka savo bendrovę dėl tarpusavio santykių pablogėjimo (santykių tarp darbuotojų kolektyve, santykių tarp darbuotojo ir vado-

vo). Palikdamas bendrovę, darbuotojas gali pateikti netikrą išėjimo priežastį, dažniausiai tokią, kaip mažas atlygis. Todėl organizacijos, siekdamos išsaugoti savo darbuotojus, turi užtikrinti, kad tiesioginiai vadovai dažniau bendrautų su savo pavaldiniais individualiai, aiškinę kiekvieno darbuotojo problemas ir nuomones; analizuoti realias priežastis, kodėl bendrovę palieka darbuotojas; tirti vidinį bendrovės klimatą (Mileška, 2006). Darbuotojai - ne robotai, jie yra emocingi ir ne visada elgiasi racionaliai. Dažnai jų apsisprendimą keisti darbą lemia toli gražu ne racionalios priežastys. Jie, kaip ir mes visi, trokšta gyvenimo be sunkumų, jie nori gerų emocijų ir nenori streso, o identifikavę problemą - siekia ją pašalinti (Vališienė, 2007, p. 14).

Kaitos priežastys nustatomos per reguliarius pokalbius, specialias apklausas arba apklausiant išeinančius iš darbo darbuotojus. Išsiaiškinus įmonės klimato trūkumus, lengviau suprasti darbuotojų poreikius, nusiskundimus, problemines sritis, kurios dažniausiai ir būna rotacijos padarinys. Dažniausiai tiriamos įmonės klimato charakteristikos: vaidmens aiškumas, požiūris į komunikaciją, bendravimą, požiūris į atlyginimo ir motyvavimo sistemą, organizacijos tikslų žinojimas, požiūris į darbo organizavimą, santykiai su vadovybe, požiūris į darbo krūvį, išipareigojimai organizacijai bei kt. (Įmonės psichologinio klimato tyrimas, 2008).

Apibendrinus galima teigti, kad rotacija, tai – neįgyvendinti darbuotojų lūkesčiai kurie šiandien auga greičiau nei darbdavių ar pačios organizacijos vidinės galimybės. Kai darbas arba net ir įmonė, kurioje dirbama, nebeatitinka lūkesčių, žmogus ieško kito geresnio darbo pasiūlymo. Didėjanti darbo pasiūla taip pat didina ir rotaciją, skatinama įmonės investuoti į savo darbuotojus kaip į neišsenkančią įmonės turtą. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas tampa vienu iš pagrindinių įmonių tikslų.

Rotacijos priežasčių - daugybė. Darbuotojų ištikimybė ir pasiryžimas dirbti vienoje įmonėje iki pensijos šiandien nebėra toks aktualus reiškiny, kaip anksčiau. Darbuotojo lūkesčių nesuderinamumas su organizacijos galimybėmis ir vidinės komunikacijos stoka, nesaugumas dėl savo ateities organizacijoje, perdėta kontrolė bei dauguma kitų dalykų verčia darbuotojus ieškoti kito darbo.

Sparti darbuotojų kaita yra tapusi nuolatine ir sunkiai įveikiama problema. Galima teigti, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios žmonės palieka organizacijas, yra vadovai. Niekas nėra svarbiau už vadovo ir pavaldinio santykius. Iš tiesų žmonės palieka ne organizacijas, bet vadovus. Netikęs vadovavimas ir faktas, kad individas nesijaučia gerbiamas ir vertinamas, priverčia darbuotoją palikti organizaciją. Darbuotojas privalo dirbti aplinkoje, kurioje ugdomi gebėjimai atlikti užduotį ar pavedimą ir skatinamas pasitikėjimas savo sprendimais. Dažnai pasigendama, kad vadovai suteiktų daugiau galimybės rinktis, ugdytų kompetenciją ir pasitikėjimą, skatintų atsakingumą. Vadovas yra tarsi treneris ir auklėtojas, padedantis žmonėms mokytis ir ugdyti asmeninius gebėjimus, teikiantis paramą, kuri būtina nuolatiniam praktiniam mokymuisi ir brendimui (Kouzes, Posner, 2003, p. 268).

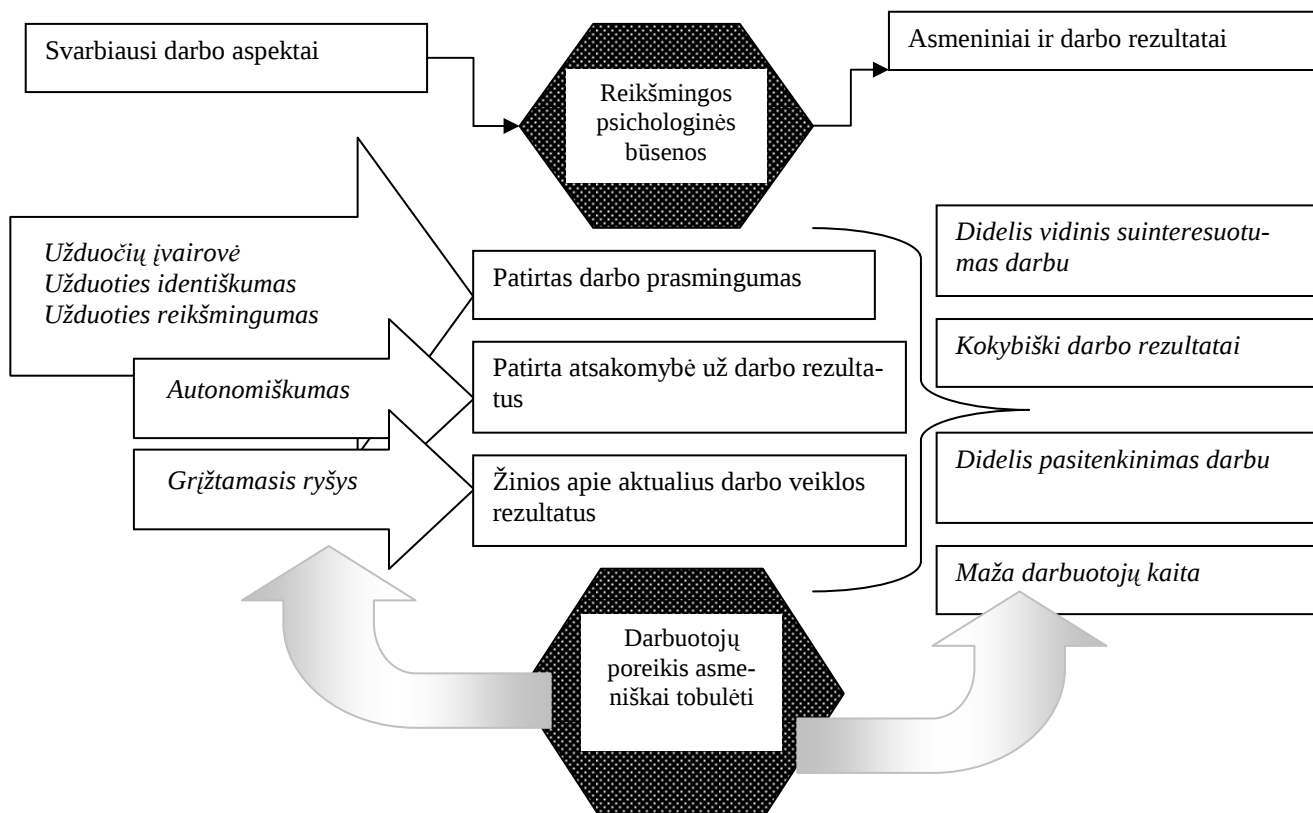
Pagrindiniai veiksniai, lemiantys rotaciją, yra: organizacinės kultūros stoka, sunki adaptacija, didelis krūvis, nesuteikta galimybė siekti karjeros, nepakankamas atlygis.

Organizacinės kultūros nebuvimas, nemaloni vidaus aplinka mažina lojalumą, atsidavimą organizacijai, didina darbuotojų kaitą. Norą likti bei atsakingai dirbti, organizacinė charakteristika bei emocinis komfortas turi atitikti darbuotojų lūkesčius. Organizacinė kultūra turi didelį poveikį darbuotojams, nes padeda kurti organizacijoje toki vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savi-kontrolę ir pastovumą; leidžia darbuotojams geriau su-prasti, ko iš jų tikisi organizacija, skatina kasdieninę dar-bo rutiną paversti vertingais, svariais veiksmiais; leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems, reikšmingiems - tai skatina našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savo veikla (Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 22).

Darbuotojų adaptavimo netaikančiose įmonėse vidu-tiniškai 37 proc. darbuotojų darbovietę palieka dėl adap-tavimo stokos. Darbuotojų adaptavimas didžiausios įta-kos darbuotojų kaitai turi mažose, iki 50 darbuotojų tu-rinčiose įmonėse: jei tokiose įmonėse adaptavimas netai-komas ar taikomas silpnai, vidutinė darbuotojų kaita yra 45 proc. (maksimali – 81 proc.). Darbuotojų adaptavimas – tai dinamiškas procesas, kurio metu naujai pasamdytam ar perkeltam iš kitos funkcinės vietos darbuotojui pade-dama prisitaikyti prie naujos situacijos. Šio proceso metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, kolektyvu, perima įmonės vertybes, normas ir įmonėje priimtą elgesį, o tai leidžia jam dalyvauti įmonės veikloje kaip pilnaverčiui nariui (Zytkutė, 2007).

Darbas gali būti malonus, bet, ilgą laiką jausdamas nuovargį, darbuotojas perdegęs. Darbas taps rutina, kuri privers darbuotoją keisti darbą. Pervargimas – priežastis, dėl kurios prarandami darbuotojai. Įmonėje, kurioje vy-rauja rotacija, pervargimą jaučia tie darbuotojai, kurie dirba už kitus. Norint surasti ir pasamdyti kvalifikuotus darbuotojus tokioje įtemptoje darbo rinkoje, reikia nema-žai laiko (Gendron, 2006, p. 122).

Kiekvienas darbuotojas savaitei mato savo gyvenimo perspektyvas bei vizijas. Daugumai iš jų būtinas karjeros troškimas bei savirealizacija įmonėje, kurioje nori pasilik-ti ilgą laiką. Kai darbuotojui nesuteikiama galimybės įgy-vendinti tikslą, jis bus priverstas ieškoti kitos organizaci-jos, kur turės galimybę tobulintis bei siekti karjeros. Jei yra galimybė kilti karjeros laiptais, darbuotojams svarbu tai daryti organizacijoje, kurioje dirba. Galimybė įgyti naujų žinių ir patirties vertinama kaip privalumas, labai padėsiantis ateityje. Be to, darbuotojams parodoma, kad jų darbas įvertinamas. Taip tikimybė, kad darbuotojas pradės galvoti apie darbo keitimą yra ženkliai sumažina-ma. Įmonė, rūpindamasi savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, sudaro galimybę ugdyti darbuotojų gabumus, bei asmenybę (Sakalas, 1998, p. 23). Darbuotojų karjera tie-siogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilu-siomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suin-teresuoti visos organizacijos sėkme (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 145). Beveik kiekvienoje organizacijoje yra žmonių, kurie nori tobulėti ir kilti pasirinktoje srityje. 1 paveiksle pavaizduotas darbuotojo tobulėjimo ryšys su darbu.



1 pav. Darbo charakteristikų modelis

Šaltinis: Robbins S. P., 2003, *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 257.

Nepakankamas atlygis už darbą ir pinigine, ir moraline išraiška - darbuotojas išeidamas tikisi, kad naujoje darbovietėje gaus didesnę atlyginimą, bet išeina ne vien dėl pinigų, bet ir tikėdamasis rasti organizaciją, kurioje bus vertinamas jo indėlis į darbą (Kaye, Jordan-Evans, 2006, p. 23). Nors pinigai retai yra svarbiausia priežastis, lemianti žmonių išėjimą, jie gali lemti pasirinkimą pasilikti. Teisingo atlyginimo už darbą paskatos siunčia aiškų signalą geriausiems darbuotojams (pinigai ar akcijos tiems, kurie pasilieka nustatytą laikotarpį) taip pat padeda neleisti geriausiems talentams išeiti (Brockbank, Ulrich, 2007, p. 107). Kitą vertus galime teigti, kad pinigai nors ir svarbūs žmonėms labiausiai siekia pripažinimo ir darbo vietos, kuria galėtų didžiulotis. Pasak D. Russo, „Jeigu darbo aplinka yra toksinė, vargu ar priversi žmogų ilgai dirbti tokioje aplinkoje dėl pinigų“ (Prewitt, 2006, p. 65).

Organizacija privalo turėti socialinį tikslą: sudaryti savo darbuotojams sąlygas, skatinančias juos našiai ir kokybiškai dirbti. Kad sąlygas galima būtų išreikšti tiksliai, net kiekybiškai, visų pirma reikia žinoti, koks gi yra socialinėje aplinkoje, kurioje veikia organizacija, įprastas darbuotojų poreikių tenkinimo lygis: darbo užmokestis, darbo sąlygos, kvalifikacijos įsigijimo ir kėlimo galimybės, socialinės garantijos, vadovų ir pavaldinių santykiai (Butkus, 2006, p. 116). Organizacijos įvaizdis - svarbi priemonė, galinti sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, padidinti pasitenkinimą darbu ir taip užtikrinti mažesnę darbuotojų kaitą. Darbuotojus, ar verta keisti darbą, priverčia susimąstyti ir tai, kad įmonėje, kurioje dirbama, nusimato didelės permainos, po kurių bus mažinami atlyginimai, mažės darbuotojų skaičius, didėjant konkurencijai, bendrovė gaus vis mažesnes pajamas ir panašiai. Jei organizacijoje yra didelė darbuotojų kaita, darbuotojai, žinodami šiuos rodiklius, kur kas lengviau apsispręs išeiti iš darbo nei tose organizacijose, kur savanoriška darbuotojų kaita nėra didelė (Jonaitytė, 2007).

Kai kuriose įmonėse atlyginimas už darbą slepiamas. Tai gali sukelti nepasitikėjimą atlyginimo už darbą metodais, jo teisingumu (Vanagas, 2004, p. 277). Pasak W. F. Taylor „Darbininkas iš karto turi žinoti, ką jis gaus už atliktą užduotį ir ką praras, jos neatlikęs“ (Vanagas, 2004, p. 23).

Žmonės keičia darbus, nes nuolat ieško komforto, ieško vadovų, kurie užuot kėlę problemas, padėtų jas spręsti, ieško kolegų, kuriuos būtų malonu kiekvieną dieną pamatyti. Jie nori gerai jaustis darbe, nežinoti kas yra pakeltas balsas ir baimė kažko nepadaryti. Žmonės mėgstą savo darbą, jo nekeičia. Įmonė, norėdama pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, turi: maksimaliai panaudoti ir ugdyti darbuotojų gebėjimus ir galimybes; patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius; sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą, darbuotojų polinkius ir galimybes atitinkantį darbą; suformuoti bendradarbiavimą, pasitikėjimu pagrįstus santykius (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 144).

Galima teigti, jog, siekdamas išlaikyti darbuotoją, įmonės imasi įvairiausių personalo vadybos priemonių darbo sąlygoms gerinti. Kiekvienas darbuotojas yra indi-

vidualus, kiekvieno poreikiai skirtingi. Tiksliai nustačius organizacijos silpnąsias vietas ir įvertinus darbuotojų rotaciją lemiančius veiksnius, įmonės vertina savo žmogiškuosius išteklius, darbuotojų pasitikėjimą įmone, lojalumą.

Darbuotojų rotacija šalyje didėja vis sparčiau, atspindėdama didžiulės organizacijos silpnynes. Silpnėja ryšys tarp darbuotojų ir organizacijos. Organizacijos susiduria su aibe įvairiausių problemų, įmonė patiria nemažų finansinių nuostolių, sutrinka veikla, pablogėja atmosfera kolektyve.

Pasak W. Benni, įmonės didybė priklauso nuo puikių jos darbuotojų (Stauffer, 2006, p. 65). Jų netektis įmonei kainuoja labai brangiai, tiek pinigine, tiek moraline išraiška. Natūralu, kad žmogus ieško, kur jam geriau, o ir darbo pasiūlymų šiandien apstu. Personalo specialistų nuomone, susirūpinti, kad įmonėje kažkas negerai, reikėtų tuomet, jei per metus pasikeičia apie 30% darbuotojų. Jei išeinančiųjų mažiau, tokią migraciją galima laikyti natūralia (Darbuotojo surišęs nesulaikys, 2007). Vieno administracijos darbuotojo ar tarnautojo keitimas įmonei kainuoja nuo 17 iki 25 proc., o vadovo – nuo 50 iki 88 proc. atitinkamos pozicijos metinio atlyginimo (Pečiulienė, 2007, p. 60). Naujų darbuotojų mokymai kainuoja ne tik pinigų, bet ir atima laiko, nes tuo metu, kai mokosi, paprastai darbuotojai nebūna darbe, taigi ir savo tiesioginio darbo neatlieka, jų darbas užkraunamas likusiems kolegoms (Dževeckytė, 2008, p. 15). Galima teigti, kad įmonė labiausiai nukenčia finansiškai, nes patiria daug išlaidų. Darbuotojų kaitos išlaidos apima keturias pagrindines kategorijas: *darbuotojų atleidimo administravimą*; *darbuotojų pakeitimo* - išlaidos specialistams ieškoti, atrinkti ir mokymams; *laisvų darbo vietų*, dažnai ignoruojamos vadovų. Vyrauja nuomonė, kad tai sutaupyti pinigai, nes nereikia mokėti šiai pozicijai skirto atlygio, o darbai paskirstomi esamiems darbuotojams. Kiti darbuotojai atlieka jiems papildomai skirtas užduotis, tačiau nepakankami kokybiškai. Be to, nukenčia jų tiesioginio darbo produktyvumas, įmonė netenka dalies savo pajamų; *negautos pajamos* (arba „paslėptosios“ išlaidos) dėl mažesnio produktyvumo ar prarastų galimybių, kai nauji darbuotojai dar nepasiekę ankstesnių darbuotojų produktyvumo lygio (Pečiulienė, 2007, p. 60).

Norint išlaikyti darbuotojus, dažnai didinamas darbo užmokestis. Darbo užmokesčio didinimas irgi privalo turėti ribas, nes, didėjant užmokesčiui, didėja gamybos išlaidos ir savikaina, o tai neigiamai veikia įmonę (Zakarevičius, 2003, p. 134). „Daug svarbiau leisti žmonėms suprasti atlygio mechanizmą“, teigia L. Avakian (Gary, 2006, p. 30).

Įmonės negrįžtamai praranda vertingas išėjusių darbuotojų žinias, patirtį, išmintį, kompetencijas – pagrindinius konkurencingumo ir pelningumo šaltinius (Boath, Smith, 2006, p. 164). Didelė įmonės žinių dalis saugoma jos darbuotojų protuose. Kuo didesnė žinių reikšmė kuriant vertę, tuo svarbesnė yra aukštos klasifikacijos darbuotojų intelektualinė veikla. Darbuotojas tampa nematerialaus turto gamintoju ir savininku. Ekstremalios sąlygos susiklosto, kai tam tikri darbuotojai tampa pagrindiniais ir

praktiškai nepakeičiamais žinių turėtojais. Jei jie palieka įmonę, lieka spragos, kurias labai sunku užpildyti (Probst, Raub, Romhardt, 2006, p. 29).

Jei įmonės veikla yra labai priklausoma nuo svarbių specialistų, dėl jų išėjimo gali sustoti daugelis įmonei svarbių procesų. Nuostoliai galimi ir dėl didelio skaičiaus darbuotojų (net ir žemesnio lygio) išėjimo - darbo vaidmenys organizacijoje susiję, tad sutrikdomas kasdienis darbo ritmas ir kiti darbuotojai nebegali atlikti savo darbo. Nukenčia įmonės našumas, darbdavio įvaizdis darbo rinkoje, stabilaus verslo partnerio reputacija, be to, demoralizuojami likę darbuotojai, pablogėja atmosfera kolektyve (Pečiulienė, 2007, p. 60). Dažnai prireikia daugelio metų, kad investicijos į atskirus talentus atsipirktų (Ulrich, Brockbank, 2007, p. 107). Naivu tikėtis, kad naujas, net ir labai patyręs darbuotojas, iš karto įsitrauks į darbą. Nevaldoma darbuotojų kaita neigiamai veikia likusiųjų nuotaiką, požiūrį į įmonę ir nusiteikimą likti joje. Pasiliekančieji įmonėje gali pradėti manyti, kad jiems kitur taip pat bus geriau ir motyvacija likti labai susilpnėja. Taigi kelių žmonių išėjimas gali sukelti vadinamąjį „sniego lavinos“ efektą - papildomą kaitą (didesnius finansinius nuostolius). Dažnai pasitaiko, kad išeinantis vadovas išsiveda ir savo komandą (Pečiulienė, 2007, p. 60). Kvalifikuotų darbuotojų stygius gali sutrikdyti viso gamybos proceso ritmą, sutarčių vykdymą, padaryti nenumatytų nuostolių (Jėčiuvienė, 2006, p. 72). Taigi toms bendrovėms, kurios mano, kad nuo darbuotojų kokybės priklauso įmonės vertė, pats laikas pagalvoti, kaip išsaugoti žmones, ir atsisakyti senosios minties, kad „jiems vis tiek nėra kur eiti“ (Michelman, 2006, p. 23).

Darbuotojų rotacijos žala organizacijai yra ta, kad geriausi darbuotojai lengvai suranda kitą darbovietę, o įmonė, nesugebėdama jų išlaikyti, gali patirti negrįžtamus nuostolius prarasdama lėšas ir laiką, skirtus darbuotojo paieškai. Organizacija gali susidurti su pavojumi, jog darbuotojas išeis pas konkurentą ne tik su savo patirtimi, bet kartu nusivilios ir klientus.

Mažėjantis darbuotojų prisirišimas prie darbovietės yra tiesiogiai susijęs su didėjančia darbuotojų kaita šalies organizacijose. Lojalumas reguliariai mažėja kasmet, žlugdydamas įmonių reputaciją, lemdamas nuolatinę personalo kaitą, nestabilumą, finansinius nuostolius, o patiems darbuotojams - pasitenkinimo darbu trūkumą, įtemptą mikroklimatą organizacijoje.

Jeigu žmogus atsisako keisti darbo vietą, net žinodamas, kad naujas darbas suteiks jam didesnę atlyginimą ir geresnes darbo sąlygas, galima įtarti, kad tai išpareigojimo padarinys, kad kitoks atlygių rinkinys nei darbo užmokestis ir darbo sąlygos siejamos su jo dabartiniu darbu taip, kad jį pakeisti žmogui būtų skausminga. Jis gali turėti didelį procentą nuo pelno, kurio galės netekti, jei pakeis darbovietę, gali bijoti naujų draugų bei susipažinimo su naujais bendradarbiais, jausti, kad įgis nepastovaus ir netvarkingo žmogaus reputaciją, jei paliks darbą (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004, p. 182). Kuo darbuotojas lojalesnis savo organizacijai, tuo įmonei lengviau valdyti rotaciją. Pasitikėjimas kitais ir išpareigojimas yra veiksmingo bendravimo ir bendradarbiavimo pagrindas, nuo to priklauso darbuotojų kaita, inasas į organizaciją, pastangos

dirbti dėl to, kad pasiektų tikslą. Jei žmogus nebus lojalus įmonei, jis keis darbą. Mažėjant lojalumui, atsiranda „laikino jausmas“ (Rimkus, 2008). Kaip gyvuotų įmonės, jei nebūtų tokio dalyko, kaip darbuotojų lojalumas, jei darbuotojai nuo žemiausio lygio darbininkų iki generalinio direktoriaus keistų įmones kasmet ar kas šešis mėnesius, ar dar dažniau? Visa įmonė būtų sudaryta iš laikinų darbuotojų. Viskas, ką įmonė darytų, būtų atranka ir naujų darbuotojų mokymas. Įmonės neturėtų savo istorijos, joms truktų pasitikėjimo, kurio reikia norint būti lydere, nebūtų komunikacijos, atliekant komandinius projektus, sunku būtų priimti ir įgyvendinti strateginius sprendimus, kaip gerinti įmonės veiklą (Pečiulienė, 2007, p. 57).

Pasak V. Jakuškos, „Lietuvoje pastaraisiais metais didėja darbuotojų kaita ir mažėja jų lojalumas“. Rinkoje jaučiama darbuotojų migracija. Viena iš priežasčių, kodėl žmonės keičia darbus – neprisirišimas prie darbovietės. „Psichologinis kontaktas“ tarp įmonės ir darbuotojo šandien silpnas kaip niekad (Rimkus, 2008). Darbuotojai migruoja iš vienos įmonės į kitą ieškodami geriausių sąlygų. Šiuolaikinėse įmonėse itin vertinama darbuotojų kompetenciją ir tarpusavio ryšius, kurie užtikrina veiksmingą bendradarbiavimą, imanoma pasiekti tik per ilgalaikį darbuotojų išpareigojimą organizacijai (Pakalkaitė, 2006, p. 16). Mažėjant išpareigojimo organizacijai lygiui, didėja darbuotojų pritarimas teiginiui, jog „net nežymus pasikeitimas dabartinėse darbo sąlygose gali priversti palikti organizaciją“ (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004, p. 183). Pagrindinis instrumentas, kuriuo galima gerai valdyti darbuotojų rotaciją ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, yra skaidri ir objektyvi darbo vertinimo ir atlyginimo sistema, pagrįsta reikalavimų teisingumu, socialinio teisingumo, rinkos teisingumo, darbo įvertinimo teisingumo principais (Jėčiuvienė, 2006, p. 72). Visi šie teisingumo principai būdingi ir lojalumui. Jei darbuotojas iš tiesų tiki, kad organizacija jį vertina, juo pasitiki ir nori jam atsidėkoti, jis prisiriš, mieliau pasiliks dirbti joje, net jei ir gautų geresnį pasiūlymą (Michelman, 2006, p. 25).

Galima teigti, kad lojalumas ir rotacija tiesiogiai priklauso nuo įmonės mikroklimato, darbdavio pastangų ir dėmesio darbuotojams. Gerų rezultatų įmonė pasieks tik tada, kai organizacija išsikels tikslą išsaugoti, įdiegti lojalumo jausmą savo darbuotojams, nes tik lojalūs, atsidavę įmonei darbuotojai gali sumažinti didėjančią rotaciją ir jos pasekmes.

Lojalumo vaidmuo valdant darbuotojų rotaciją

Darbuotojų lojalumas apima tiek psichologinį, tiek žmogiškąjį faktorius. Atsidavimas bendrai veiklai, bendravimui su kolegomis bei noras save visiškai realizuoti sujungia lojalumo suvokimą į vieną bendrą visumą. Darbuotojai - tai įmonės pagrindiniai ištekliai, lojalūs darbuotojai tiki organizacijos tikslais, puoselėja stiprų norą likti jos nariais. Darbuotojų apklausa padeda nustatyti lojalumo lygį bei jo įtaką darbuotojų rotacijos procese. Padeda įvertinti organizaciją padėti valdant rotaciją, atskleidžia vidinį organizacijos mikroklimatą. Siekiant išanalizuoti lojalumo vaidmenį valdant darbuotojų rotaciją rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose, parink-

tas kiekybinis tyrimų metodas – apklausa. Darbuotojams buvo pateiktos anketos „Darbuotojų lojalumas organizacijai. Rotacijos priežastys“, kuriose paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas, pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija. Anketoje pateikti klausimai, kurie padėjo nustatyti, kaip lojalumas įtakoja darbuotojų rotacijos valdymą. Tyrimo anketas užpildė Šiaulių miesto rekreacines paslaugas teikiančių organizacijų, kurių vadovai nepanoro viešinti savo pavadinimo, darbuotojai. Šiame straipsnyje tyrime dalyvavusios organizacijos bus vadinamos „X organizacija“ ir „Y organizacija“. Anketa sudaryta iš 40 uždaro ir atviro tipo klausimų. Į uždaro tipo klausimus pateikiami keli atsakymų variantai. Respondentai pasirinko vieną iš jų, labiausiai tinkantį. Formuluoju klausimus pateikiamos teigiamos (patvirtinančios nuomonės) ir neigiamos (prieštaraujančios) atsakymų alternatyvos. Siekiant atlikti tyrimą X organizacijoje, buvo išdalyta 100 anketų, iš kurių užpildyta – 62. Y organizacijoje iš 40 išdalytų anketų užpildytos 27. X bei Y organizacijų vadovai parodė didelį susidomėjimą tyrimu bei galutiniais tyrimo rezultatais.

Siekiant išanalizuoti darbuotojų lojalumo įtaką darbuotojų rotacijos procese X organizacijoje buvo apklausta 27 procentai - moterų ir 73 procentai - vyrų. Y organizacijoje apklausti 27 respondentai - 82 procentai moterų ir 27 procentai vyrų.

X organizacijoje daugiau nei pusė apklaustų respondentų (61 procentas visų respondentų) yra 31-40 metų. Darbuotojų grupei nuo 41 iki 61 metų priklauso tik 3 procentai apklaustųjų. Y organizacijos darbuotojų amžius vyrauja nuo 20 iki 41 metų. Y organizacijoje jauniausių darbuotojų, kurių amžius nesiekia 20 metų, tik 4 procentai. Įvertinant respondentų amžių, galima teigti, jog vyresni darbuotojai atradę savo vietą įmonėje yra sėklesni, jie galbūt neturi didelių profesinių ambicijų, bet siekia finansinio stabilumo ir socialinių garantijų. Šiuo atveju didesni pranašumą lojalumo atžvilgiu turi Y organizacija.

Tyrimo eigoje respondentų buvo prašoma suteikti duomenis apie jų išsilavinimą. Apibendrinus rezultatus, matyti, kad didžioji apklaustųjų respondentų dalis X organizacijoje turi aukštąjį ar aukštesnįjį išsilavinimą (atitinkamai 30 procentų - 40 procentų), 19 procentų turi vidurinį, išsilavinimą, vienas respondentas – pradinį išsilavinimą. Y organizacijoje didesnė apklaustųjų dalis turi aukštąjį išsilavinimą, net 66 procentai, vidurinį - 5 procentai. Vienareikšmiškai vertinti išsilavinimo ryšį su lojalumu bei rotacija būtų neteisinga. Ar darbuotojas su žemesniu ar aukštesniu išsilavinimu bus lojalus, ar linkęs keisti darbovietę priklauso nuo paties žmogaus bei organizacijos.

Vertinant šeimyninę padėtį, didžioji dalis respondentų X organizacijoje yra susituokę, panašus procentas apklaustųjų išsiskyrę ar nevedę. Y organizacijoje išsiskyrusių darbuotojų – 19 procentų. Didžioji dalis gyvena santuokoje, panašus skaičius ir nevedusių asmenų. Galima daryti prielaidą, kad santuokoje gyvenantys žmonės atsakingiau vertina darbą, yra labiau prisirišę prie įmonės. Jie jaučiasi atsakingi už šeimos gerovę, todėl vertina stabilumą.

47 procentai X organizacijos darbuotojų turi didesnę nei 10 metų darbo stažą įmonėje. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad įmonėje dauguma dirbančių darbuotojų yra jai lojalūs. 26 procentai darbuotojų X organizacijoje dirba nuo 5 iki 10 metų. Šią darbuotojų grupę taip pat galėtina priskirti prie lojalių įstaigai darbuotojų. Y organizacija - jauna įstaiga, gyvuojanti antrus metus. Joje ilgiau kaip metus dirba 67 procentai, vienerius metus – 33 procentai apklaustų darbuotojų.

Dauguma respondentų į klausimą apie jų požiūrį į darbą pasirinko po kelis atsakymų variantus. Apklausos duomenys parodė, kad požiūris į darbą kaip į pajamų šaltinį būdingas tiek X organizacijoje, tiek Y organizacijos darbuotojams, atitinkamai - 47 ir 33 procentams apklaustųjų. Panašus apklaustųjų skaičius darbą įvertino kaip pasitenkinimą dalyvavimu bendroje veikloje, X organizacijoje – 17 procentų, Y organizacijoje – 21 procentas respondentų. Respondentų nuomonės išsiskyrė darbą vertinant kaip galimybę tobulėti. Y organizacijos darbuotojų, sutinkančių su šiuo teiginiu, – 30 procentų, X organizacijoje perpus mažiau – 16 procentų. Tai lemia, kad Y organizacijoje dirba didesnis jaunesnių darbuotojų skaičius, kuriems būtinas tobulėjimo poreikis. Darbą kaip laiko prastumą Y organizacijoje įvardijo 3 procentai darbuotojų, X organizacijoje taip manančių nėra. Taigi požiūris į darbą organizacijose siejamas su dalyvavimu bendroje veikloje bei pajamų šaltiniu.

Savo pareigomis tiek X organizacijoje (94 procentai), tiek Y organizacijoje (78 procentai) visiškai patenkinta didžioji dalis apklaustųjų. Šiek tiek daugiau darbuotojų netenkina einamos pareigos Y organizacijoje – 15 procentų, kai X organizacijoje tik – 6 procentams apklaustųjų. Nepasitenkinimu pareigomis respondentai įvardijo kaip profesinio tobulėjimo galimybių nebuvimą, mažą darbo užmokestį. Nors Y organizacijoje daugiau apklaustųjų netenkina pareigos, keisti darbovietę jie neketina. Tik vienas respondentas norėtų keisti darbovietę, kai tuo tarpu X organizacijoje norinčių ar mėstančių apie tokią galimybę 8 procentai apklaustųjų. Priežastį dėl kurios norėtų palikti darbovietę, jie nurodė mažą darbo užmokestį, blogus santykius su kolektivu. Visgi galima teigti, jog atlygis už darbą, santykiai su kolegomis bei vadovu turi didelę reikšmę rotacijos valdyme.

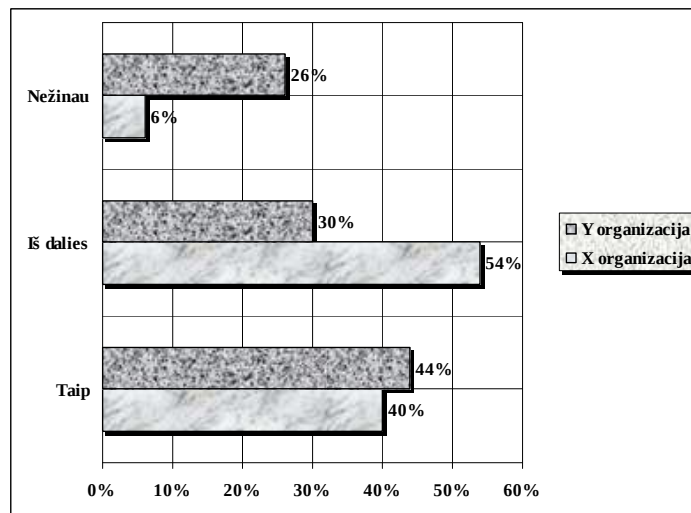
Pateiktoje anketoje buvo prašoma nurodyti nepasitenkinimą darbu priežastis. Atsakydami į šį klausimą, dauguma respondentų rinkosi po kelis atsakymų variantus. Nuomonės, abiejose įstaigose panašios. Darbuotojai pasiskirstė tolygiai vertindami priežastis. Panašus skaičius apklaustųjų abiejose įstaigose nurodė nekokybišką darbą, norą pakeisti darbą, darbo organizavimo suprastėjimą. Y organizacijoje 27 procentai teigė, kad nepasitenkinimas darbu tai - nenoras prisiimti atsakomybę, X organizacijoje su šiuo teiginiu sutiko 11 procentų darbuotojų. Galima daryti prielaidą, kad X organizacijoje daugiau ištikimų organizacijai darbuotojų. Atsakomybės jausmas – lojalumo išraiška. 5 procentai X organizacijoje darbuotojų nepasitenkinimą darbu įvardijo kaip igūdžių stoką, nesugebėjimą prisitaikyti bendrame darbe.

Didžioji respondentų dalis abiejose įstaigose turi galimybę mokytis bei kelti kvalifikaciją. 5 procentai vyres-

nio amžiaus X organizacijoje darbuotojų pažymėjo, kad mokymasis bei kvalifikacijos kėlimas jiems nereikalingas. Karjeros galimybė suteikta daugiau kaip pusei apklaustųjų (X organizacijoje – 56 procentai Y organizacijoje – 65 procentai). X organizacijoje 10 procentų respondentų pasisakė, kad jiems karjeros siekimas nereikalingas, Y organizacijoje taip mano perpus mažiau. Galimybė kilti karjeros laiptais turi svarbią vietą lojalumo ugdyme, darbuotojai nori siekti karjeros organizacijoje, kurioje dirba.

Apie organizacijų tikslus teigė žinantys 90 procentų X organizacijos darbuotojų. Po 5 procentus atsakė žinantys

iš dalies ar nežinantys visiškai. Y organizacijoje šiek tiek mažiau darbuotojų susipažinę su organizacijos tikslais (78 procentai). 16 procentų apklaustųjų organizacijos tikslus žino iš dalies, su organizacijos tikslais nėra susipažinę 6 procentai darbuotojų. Y organizacijoje į šį klausimą iš 27 respondentų atsakė 21. Galima teigti, jog organizacijos tikslų bei perspektyvų žinojimas labiau sudomina žmones dirbti organizacijoje, jie jaučiasi svarbūs ir prisidedantys prie tikslų įgyvendinimo, kas didina lojalumą bei mažina rotacijos procesą. Jei organizacijos tikslai yra neaiškūs, sunkiai apibrėžiami, diskutuoti, jie tikrai nebus patrauklūs žmonėms.

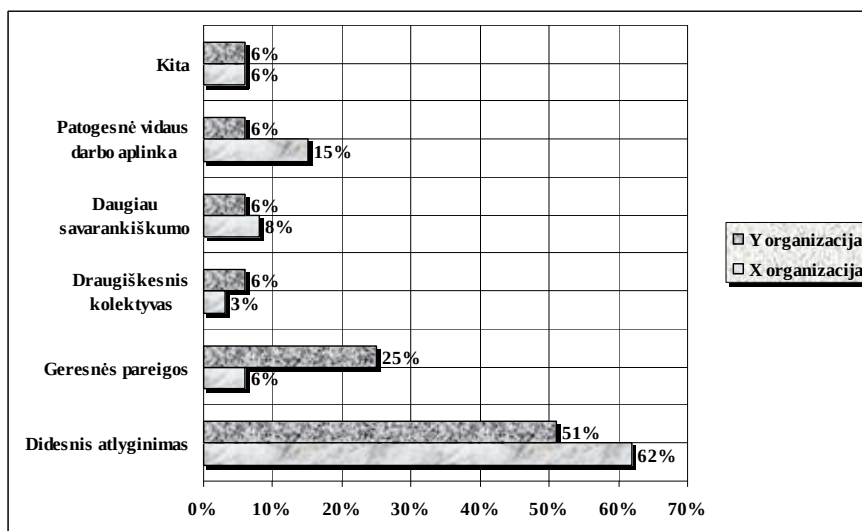


2 pav. Pasitikėjimo organizacija vertinimas

*Šaltinis: sudaryta autorių

Abiejose įmonėse mažiau nei pusė respondentų teigė pasitikintis savo organizacija. Iš dalies ją pasitiki: X organizacijoje – 54 procentai, Y organizacijoje – 30 procentų respondentų, net 26 procentai respondentų Y organizacijoje neturi konkretaus atsakymo į šį klausimą. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nors ir žino organizacijos tikslus - neturi pasitikėjimo ja. Tai įrodo, kad darbuotojai nesijaučia saugūs. Pasitikėjimo stoka mažina lojalumą, verčia darbuotojus keisti darbovietę.

Nors ir turėdami pakankamai lėšų, Y organizacijos darbuotojai dirbtų šį darbą, tik vienas iš respondentų esamo darbo atsisakytų. Iš apklaustų X organizacijoje darbuotojų 44 procentai respondentų atsisakytų esamo darbo, 4 procentai respondentų savo nuomonės šiuo klausimu nepateikė, pusė (52 procentai) pasiliktų įmonėje. Tai įrodo, kad darbuotojai darbą vertina ne tik kaip pajamų šaltinį, bet ir kaip savirealizacijos galimybę. Tai įrodo, kad darbuotojus su organizacija sieja ne materialinė nauda, o galimybė save realizuoti.



3 pav. Darbo keitimo priežastys

*Šaltinis: sudaryta autorių

Kaip matyti 3 paveiksle, pagrindine priežastimi dėl kurios pasiryžtų keisti darbą, Y organizacijos darbuotojai nurodė didesnį atlyginimą (51 procentas) bei geresnes pareigas (25 procentai), po 6 procentus respondentų nurodė norintys daugiau savarankiškumo, draugiškesnio kolektyvo, patogesnės vidinės aplinkos. Likusieji respondentai bet kokių atvejų darbo nekeistų. X organizacijos darbuotojai nurodė panašias priežastis dėl kurių atsisakytų esamo darbo, 3 procentai darbuotojų keistų darbą, jei tektų keisti gyvenamąją vietą. Abiejų organizacijų darbuotojai yra suinteresuoti, kad būtų didinamas jų darbo

užmokestis. Taigi, vadovai turėtų ieškoti galimybių ir būdų darbo užmokesčiui didinti, kadangi daugiau nei pusė kiekvienos įmonės respondentų mažą darbo užmokestį nurodo kaip pagrindinę rotacijos priežastį.

Išanalizavus kaip darbuotojai vertina mikroklimatą kolektyve (žr. 1 lentelę), apklausos rezultatai Y organizacijoje pasiskirstė tolygiai. Blogai vertinančių mikroklimatą kolektyve neatsirado. X organizacijoje darbuotojai mikroklimatą vertina įvairiai. Trečdalis respondentų jį įvertino kaip blogą ar nepatenkinamą. Vis tik didesnę apklaustųjų dalis jį įvertino kaip gerą.

1 lentelė. Organizacijų mikroklimato vertinimas dešimties balų sistemoje

Organizacija \ Balai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X	2%	-	2%	6%	8%	11%	16%	32%	13%	10%
Y	-	-	-	-	-	15%	18%	23%	24%	20%

*Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinant Y organizacijos vadovų elgesį su pavaldiniais (žr. 2 lentelę), akivaizdu, kad tarpusavio bendravimą darbuotojai vertina palankiai. Išskyrus 2 respondentus, likusieji rekomenduoju savo vadovą kaip darbdavį savo draugams. Apie gerus santykius su vadovu galima spręsti ir iš to, kad tarp vadovo ir pavaldinių nėra konfliktų. Iš apklaustųjų Y organizacijos darbuotojų per paskutinį mėnesį konfliktą su vadovu turėjo tik 19 procentai respondentų. Jie teigė, jog patys buvo neteisūs. Didžioji dalis apklaustųjų sutinka su teiginiu, kad vadovybė operatyviai

ir efektyviai sprendžia visus tarpasmeninius konfliktus. X organizacijoje situacija kiek kitokia. Darbuotojų nuomonė vertinant vadovų elgesį su pavaldiniais nėra itin gera. Net 23 procentai apklaustųjų dabartinę situaciją įvertino kaip patenkinamą ar net blogą. Tik pusė darbuotojų rekomenduoju savo vadovą kaip darbdavį savo draugams ar pažįstamiems. 13 procentų apklaustųjų teigė, jog vadovas nuolat ieško preteksto „prisikabinti“. Galima daryti prielaidą, kad vadovas šioje organizacijoje nesijaučia atsakingas už žmogiškuosius santykius.

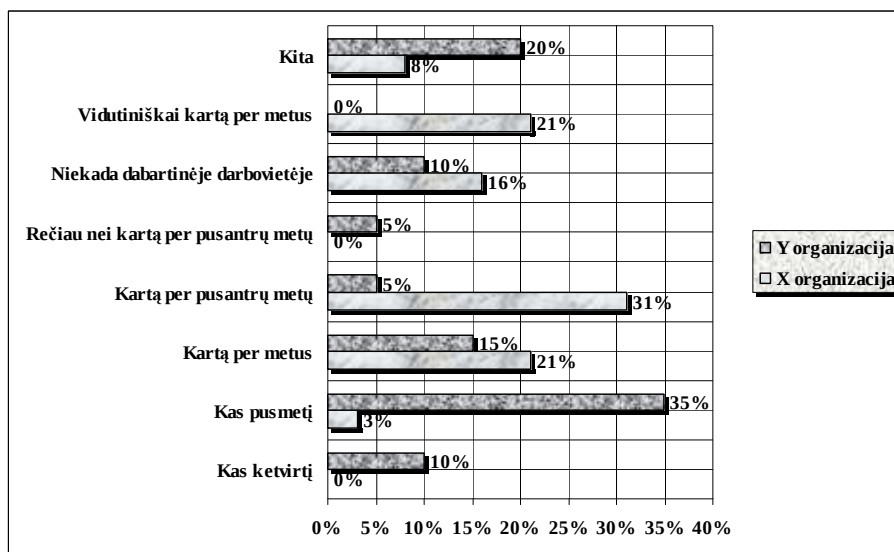
2 lentelė. Vadovo elgesys su pavaldiniais dešimties balų sistemoje

Organizacija \ Balai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X	-	3%	10%	-	2%	8%	15%	29%	15%	18%
Y	-	-	-	-	-	-	4 %	22 %	30 %	44 %

*Šaltinis: sudaryta autorių

Jei tektų dar kartą rinktis darbo vietą, Y organizacijos darbuotojų didžioji dalis (67 procentai) norėtų dirbti dabartinį darbą. X organizacijoje darbuotojai taip pat norėtų sugrįžti į savo įmonę (65 procentai). Apklaustieji X organi-

zacijos darbuotojai, nors ir įvertinę ne itin palankų požiūrį į savo vadovą, visgi grįžtų į savo darbo vietą. Iš to galima būtų spręsti, kad dauguma X organizacijos darbuotojų yra lojalūs savo įmonei, dirba mėgstamą darbą.



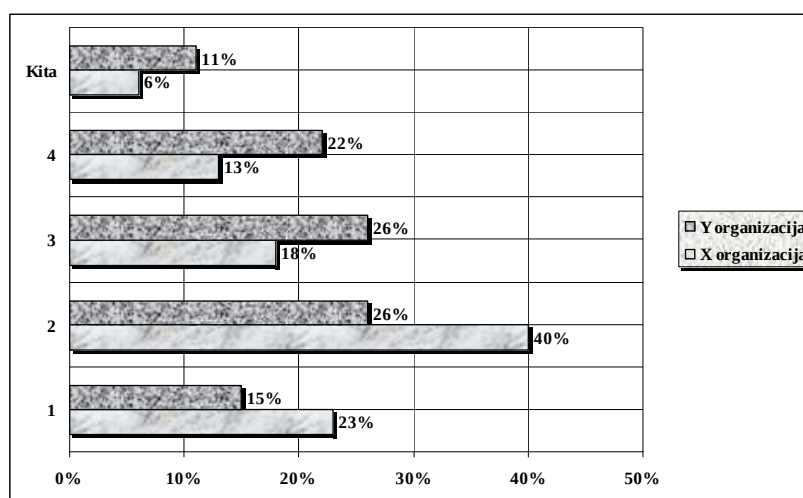
4 pav. Atlyginimų didinimo dažnumas

*Šaltinis: sudaryta autorių

Žvelgdami į 4 paveikslą matome, jog atlyginimai įmonėse didinami įvairiai. X organizacijoje trečdaliui respondentų atlyginimas keliamas kartą per pusantrų metų, 41 procentas respondentų atlyginimas didinamas vidutiniškai kartą per metus. Net 16 procentų respondentų teigė, jog niekada dabartinėje darbovietėje atlyginimas nebuvo keliamas. Jei darbuotojas įmonėje dirba neseniai, tai galima vadinti normaliu reiškiniu, bet jei dirba daugiau kaip 10 metų ir jam atlyginimas keliamas neženkliai, žmogus jaučiasi nusivylęs ir neįvertintas.

Y organizacijoje net trečdaliui darbuotojų atlyginimas buvo keliamas kas pusmetį. Iš to galima spręsti, jog Y organizacija būdama jauna įmonė siekia pritraukti naujus

darbuotojus bei išlaikyti esamus. Kita nuomonė susidaro apklausus darbuotojus apie jų gaunamo atlygio adekvatumą jų atliekamam darbui. Tik 5 procentai dirbančių Y organizacijoje asmenų linkę manyti, kad jų gaunamas atlygis yra adekvatus jų atliekamam darbui. Didžioji dalis (84 procentai) laikosi priešingos nuomonės, 11 procentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Mažiau nei pusė X organizacijoje darbuotojų (48 procentai) pasisakė, kad darbo atlygis yra adekvatus jų darbui, trečdalis, kad neadekvatus, likusieji teigė nežinantys. Jei žmogus dirba net nesusimąstydamas apie atlygio adekvatumą, susidaro nuomonė, jog tai lojalumo ženklas.



5 pav. Respondentų darboviečių kaita

*Šaltinis: sudaryta autorių

5-ame paveiksle matyti, kad daugumai apklaustų respondentų Y organizacijoje ši darbovietė antra ar trečia. 11 procentų darbuotojų ši organizacija penkta ar šešta darbo vieta. Didžiajai daliai X organizacijoje darbuotojų ši darbovietė antra. Su teiginiu, kad, dažnai keičiant darbovietes, įgyjama daugiau vertingos patirties, abiejų įmonių respondentai atsakė panašiai. Pusė abiejų įmonių apklaustų respondentų mano, kad, lakstant iš vienos įmonės į kitą, daugiau patirties įgyti neįmanoma. Apie 35 proc. darbuotojų sutiko su šiuo teiginiu. Likusieji mano, kad tai priklauso nuo paties darbuotojo požiūrio į darbą, nuo įvairių darbo keitimo priežasčių ir panašiai. Darbuotojų, kurie dažnai keičia darbą, nepatikimu įvardijo 63 procentai Y organizacijos darbuotojų, patikimu – 37 procentai. Pagal šį aspektą galima daryti prielaidą, kad abiejų organizacijų darbuotojai palankiau vertina pastovumą.

Abiejuose įmonėse vyrauja lojaliojo tipo darbuotojai. Mažiausiai įmonės turi pakeleivio tipui save priskiriančių darbuotojų. Y organizacijoje dvigubai daugiau nei X organizacijoje lyderio tipui save priskyrusių respondentų. Lojalumą respondentai supranta skirtingai. Galima teigti, kad lojalumo supratimas tiesiogiai priklauso nuo santykio suorganizacija. Vieniems tai kaip atsakymas didesnio atlyginimo siūlomo kitos darbovietės, vardan gerų santykių su bendradarbiais, vadovais (X organizacijoje – 22 procentai, Y organizacijoje – 13 procentai), kiti mano, jog būti lojaliam tai sąžiningai dirbti, tačiau tai netrukdo pirmai palankiai progai pasitaikius pakeisti darbovietę, taip mano po 10 proc. abiejų organizacijų darbuotojų. Daugiausiai respondentų (X organizacijoje – 54 procentai, Y organizacijoje – 42 procentai), teigia, kad lojalumas tai kokybiškas užduočių atlikimas. Įmonės paslapčių saugojimą kaip lojalumą supranta mažoji respondentų dalis (X organizacijoje – 8 procentai, Y organizacijoje – 4 procentai).

Ilgamečiai darbuotojai X organizacijoje nėra itin vertinami ar išskiriami. Daugiau kaip pusė respondentų pasisakė, jog jų organizacijoje ilgametis darbuotojas niekaip neišskiriamas. Y organizacijoje niekaip neišskiriami 15 procentų ilgiau dirbančių darbuotojų. Lojalių darbuotojų vertinimas, rodymas pavyzdžiu, paskatinimas bei pamaloninimas priedais įdiegtų didesnį norą likusiems darbuotojams dirbti šioje organizacijoje. Taip pat labiau vertinant ilgamečius darbuotojus būtų galima siekti pritraukti jaunus, gabius specialistus bei išsaugoti esančius. Reikalingais organizacijai save laiko didžioji respondentų dalis. Tik vienas respondentas Y organizacijoje mano esąs nereikalingas. X organizacijoje taip manančių – 15 procentų. Galima daryti prielaidą, kad respondentai visgi jaučiasi reikalingi organizacijoms.

Išanalizavus, ar Y ir X organizacijose darbuotojams darbo reikalai daro neigiamą įtaką jų asmeniniam gyvenimui, apklaustų respondentų nuomonės panašios. Kad asmeniniam gyvenimui darbas netrukdo pasisakė 40 procentų – X organizacijoje darbuotojų, 54 procentai – Y organizacijos darbuotojų. Tai galima paaiškinti tuo, jog Y organizacijoje dirba daugiau nesusituokusių asmenų. Neigiama įtaka ypač pasireiškia, kai darbuotojams tenka

dirbti viršvalandžius. Natūralu, kad tada kenčia darbuotojų santykiai su šeimos nariais.

Apklausus X organizacijos darbuotojus susidaro nuomonė, kad sumažinti rotaciją įmonės vadovybė itin daug pastangų neskiria. X organizacijoje 48 procentai respondentų teigė, kad vadovybė skatina asmeninę darbuotojų iniciatyvą, įdiegimą naujų idėjų. Net 25 procentai respondentų teigė, kad vadovybė nesiima jokių priemonių. Tai įrodo, kad vadovavimo strategija mažinant rotaciją nėra nukreipta į lojalius darbuotojus. Y organizacijos vadovybė siekiant sumažinti rotaciją didesnę dėmesį skiria darbuotojams, pagal atliktą darbą ir jo kokybę kelia atlyginimą (29 procentai), 26 procentai darbuotojų turi galimybę kelti kvalifikaciją.

Daugiau nei pusė apklaustų respondentų X organizacijoje sutinka, kad lojalūs darbuotojai tiesiogiai įtakoja rotaciją, t. y. jos mažinimą organizacijoje. Jie teigia, kad būtent lojalūs darbuotojai stiprina darbo efektyvumą ir kokybę. 5 procentai respondentų su šiuo teiginiu nesutinka, jie mano, kad lojalūs darbuotojai skatina darbo sustabarėjimą. Y organizacijos darbuotojų tarpė taip manančių neatsirado. 62 procentai Y organizacijos darbuotojų taip pat sutinka, kad darbo efektyvumui gerinti bei rotacijos stabdymui turi įtakos lojalūs darbuotojai. Abiejuose įmonėse daugiau kaip trečdalis darbuotojų teigė nežinančius ar lojalumas gali užkirsti kelią rotacijai. Galima daryti prielaidą, kad visgi daugiau abiejų organizacijų darbuotojų supranta, kad ištikimi darbuotojai nori likti organizacijoje, jie nepaliks įmonės net ir sunkiu jai laikotarpiu.

Išvados

Lojalumas – tai žmogaus laisvas pasirinkimas sutaptinti save su organizacijos siekais, tikslais, noras būti visaverčiu jos nariu. Lojalumo esmė - tai paties darbuotojo pasirinkimas būti ištikimu organizacijai, lojalumas ne visada priklauso nuo to, ar organizacija atsakys tuo pačiu. Tai darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšys. Silpnėjant ryšiui - silpnėja lojalumas, stiprėja noras keisti darbą, dėl to organizacija susiduria su rotacijos procesu. Rotacijos esmę galima apibūdinti taip: tai nepasiteisinę darbuotojų lūkesčiai, beprasmis egzistavimas organizacijoje. Organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be lojalių organizacijos narių. Tikslų siekimas - ne vienadienis reiškinys. Kuo didesnė darbuotojų rotacija, tuo sunkiau įgyvendinami organizacijų tikslai. Rotacija ir lojalumas – tarpusavyje susiję reiškiniai, nors atrodo tokie skirtingi jie papildo vienas kitą. Baimė prarasti gerą darbuotoją priverčia organizacijas ieškoti būdų jį sulaikyti. Organizacija, kuri supranta, kad subrandinusi žmonėse lojalumą gali sustabdyti rotaciją, gali ne tik pasipuikuoti prieš konkurentus, bet ir sudaryti puikų darbdavio įvaizdį darbo rinkoje.

Darbuotojų rotacija įmonėse yra natūrali ir nekelia ypač daug rūpesčių įmonių vadovams. Tyrimo eigoje nustatyta, kad dauguma darbuotojų yra lojalūs savo organizacijoms. Pagrindinės priežastys, dėl kurių jie keistų darbą, - tai santykiai su vadovais. Vienareikšmiai abiem organizacijoms priskirti gero vadovavimo stoką būtų ne-

teisinga. Y organizacijoje šios problemos nėra. X organizacijoje darbuotojai pasigenda šilto mikroklimato organizacijoje. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad klimatas organizacijoje labai priklauso nuo įmonės vadovo. Organizacijose ilgamečiai darbuotojai pasigenda įvertinimo už dirbtus įmonėje metus, lojalumą. Dar viena darbuotojų išskirta probleminė sritis – atlyginimai. Darbuotojai pasigenda atlyginimo adekvatumo už darbą, kurį atlieka. Tai gi galima teigti, jog pagrindinės lojalumą slopinančios priežastys: netinkamas vadovavimas, silpnas pasitikėjimas įmone, atlyginimų sistema. Išsprendus šias problemas organizacijos bus pajėgios ne tik išlaikyti esamus, bet ir pritraukti naujų specialistų. Kuo daugiau organizacijos išugdys lojalių darbuotojų, tuo lengviau valdys rotaciją. Įmonė, turinti lojalius darbuotojus, vertinama kaip stabili, patraukli darbuotojams, turinti gerą reputaciją. Visa tai išryškina lojalumo reikšmę valdant rotaciją. Siekiant užtikrinti lojalumą, organizacijų vadovai turėtų surasti laiko dialogui su darbuotoju. Bendraujant individualiai, galima išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie problemų sprendimą organizacijoje. Atsiradus abipusei komunikacijai lengviau ugdyti pasitikėjimą. Stengtis įveikti rutiną, papildant darbą naujomis galimybėmis mokytis, ir tobulėti. Kad lojalūs ilgamečiai darbuotojai nepasigestų išskirtinumo, derėtų pamaloninti juos dėmesiu, suteikti galimybę daugiau laiko skirti asmeniniam gyvenimui, organizuoti laisvalaikio išvykas su šeimomis. Nepamiršti, kad jie ne tik ištikimi darbuotojai, bet ir lojalumo pavyzdys kitiems organizacijos nariams.

Literatūra

1. Aženskaitė G., 2006. *Darbuotojų lojalumas: ko nori darbuotojai?* Prieiga per internetą 2007-11-09: <www.klaipeda.daily.lt/temp.php?data=2006-03-13&id=1141660077>
2. Boath D., Smith David Y., 2006. *Išsina geriausieji darbuotojai, ar jie išsineša su savimi ir žinias?* Vilnius: Verslo žinios, p.163-170.
3. Brockbank W., Ulrich D., 2007. *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
4. Bučiūnienė I., 2006. *Darbuotojų įsipareigojimų organizacijai garantuojantys veiksniai*. Prieiga per internetą 2007-11-09: <www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1943>
5. Butkus F. S., 2006. *Darbas vadyba gyvenimas*. Vilnius: Eugrimas.
6. *Darbuotojo surišęs nesulaikys*, 2007. Prieiga per internetą 2007-11-12: <www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=08d5723e-283f-40ca-a667-9545394dda44>
7. Donskis L., 2005. *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* Prieiga per internetą 2007-11-09: <www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/28710>
8. Dževeckytė R., 2008. *Darbdaviai nusileido ant žemės*. Verslo žinios, 2, p.14.
9. Gary L., 2006. *Ar darbuotojai nori jums dirbti?* Vilnius: Verslo žinios, p. 71-80.
10. Gendron M., 2006. *Kaip išsaugoti geriausius vadovus, darbo rinkai ištuštėjus*. Vilnius: Verslo žinios, p. 117-126.
11. *Įmonės psichologinio klimato tyrimas*, 2008. Prieiga per internetą 2007-11-09: <http://akademija.manager.lt/tyrimai/imonės-psichologinio-klimato-tyrimas>
12. Jakuška V., 2007. *Lojalumo ir nelojalumo fenomenas Lietuvoje*. Verslo labirintas, 4(49), p. 60-63.
13. Ječiuvienė M., 2006. *Darbo santykių kokybės valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
14. Jonaitytė A., 2007. *Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu*. Prieiga per internetą 2007-11-04: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089>
15. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*, Rezultatyviam vadovavimui, 2006, Vilnius: Verslo žinios, p. 3.
16. Kaye B., Jordan-Evans S., 2006. *Mylėkite juos arba praraskite*. Vilnius: Alma Littera.
17. Kotovskienė J., 2008. *Veiksnių, užtikrinančių darbuotojų lojalumą, teorinė visuma*. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, p. 90-94.
18. Kouzes J. M., Posner B. Z., 2003. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
19. Lobanova L., Stankevičienė A., 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
20. Michelman P., 2006. *Kodėl darbuotojų išsaugojimas jau šiandien turėtų tapti svarbiausia jūsų strategija?* Vilnius: Verslo žinios, p. 21-33.
21. Mileška A., 2006. *Ką žinote apie darbo rinką, ir ar reikia ja domėtis*. Prieiga per internetą 2007-11-16: <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=37>
22. Pakalkaitė L., 2006. *Emocinis įsipareigojimas*. Vadovo pasaulis, 6, p.15-16.
23. Pečiulienė L., 2007. *Kiek kainuoja darbuotojų kaita*. Verslo labirintas, 5(50), p. 60-63.
24. Pečiulienė L., 2007. *Lojalumo prasmė ir vertė*. Verslo labirintas, 4(49), p. 54-58.
25. Petkevičiūtė N., Kalinina I., 2004. *Veiksniai didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
26. Prancūzų-lietuvių kalbų žodynas, 1992. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
27. Prewitt E., 2006. *Kaip išsaugoti pačius geriausius jūsų įmonės darbuotojus*. Vilnius: Verslo žinios, p. 62-70.
28. Probst G., Raub S., Romhardt K., 2006. *Žinių vadyba*. Vilnius: Knygiai.
29. Rimkus T., 2008. *Kaip išlaikyti gerus darbuotojus organizacijoje?* Prieiga per internetą 2007-11-11: <www.cv.lt/coffeeBreak/Kaip%20išlaikyti%20gerus%20darbuotojus%20organizacijoje.html>
30. Robbins P., 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Sakalas A., 1998. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
32. Sakalas A., Šilingienė V., 2000. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
33. Slater R., 2007. *Jackas Welch ir GE taktika*. Vilnius: Alma Littera.
34. Stauffer D., 2006. *Kultūrinė atitiktis*. Vilnius: Verslo žinios, p.65-73.
35. *Tarptautinių žodžių žodynas*, 1985, Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
36. *Tarptautinių žodžių žodynas*, 2001, Vilnius: Alma Littera.
37. Urbonavičiūtė A., 2007. *Pelną didina ir darbuotojų įsipareigojimas*. Prieiga per internetą 2007-11-12: <www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=54be0e2e-1de9-43fa-bd4d-672c90b2347f>
38. Vališienė M., 2007. *Kodėl migruoja darbuotojai*. Verslo žinios, p. 16.
39. Vanagas P., 2004. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
40. Zakarevičius P., 2003. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
41. Zytkutė V., 2007. *Kas trečio Lietuvos darbuotojo sprendimui keisti darbovietę įtakos turi adaptavimo stoka*. Prieiga per internetą 2007-11-14: <http://www.biznews.lt/?psl=naujiena&id=8525>

THE CONNECTION OF LOYALTY AND EMPLOYEE ROTATION IN THE ORGANIZATIONS WHICH PROVIDE RECREATIONAL SERVICES

Jolita Vveinhardt, Jūratė Kotovksienė

S u m m a r y

Loyalty is a free choice of a human being to identify yourself with the aims, objectives of the organization and have a willingness to be its member. The nature of the loyalty is the choice of the employee to be loyal to the organization, loyalty does not depend on the fact if the organization responds with the same loyalty towards the employee. This is the connection between the organization and the employee. When the connection becomes weaker- the loyalty weakens as well, and the wish to change the job gets stronger, that is why the organization collides with the process of rotation. The nature of rotation could be explained as the not met expectations of the employees, meaningless existence in the organization. It is impossible to reach the goals of the organization without loyal members of the organization. The achievement of the goals is not a one day work. The bigger rotation of the employees is, the more difficult the achievement of the goals is. Rotation and loyalty are two phenomenon that are closely connected with each other and complement each other, inspite of the fact that they look so different. The fear to lose a good employee make organizations to look for the ways to keep it. Organization which loses the loyalty inside their employees can not only stop the rotation, but also form a perfect image of the employer on the labour market. The rotation of the employees in the organizations is natural and do not cause a lot of troubles to the owners of the

organizations. The research has stated that the majority of the employees are loyal to their organizations. The main reason that could make them change their work are the relations with the leaders. It will not be correct to state that both organizations lack the good leadership. In Siauliai Arena this problem does not exist. The employees of the Cultural center miss a warm atmosphere in the organization. This could be explained by the fact that a climate in the organization depends of the leader of the organization. The employees that stayed in the organization for a long time do not get enough evaluation of their long-term work, their loyalty. One more problematic sphere that was discussed is the salary. The employees lack the adequate evaluation of the work they do. That is why it is possible to state that the main reasons that prevent loyalty are: inadequate leadership, weak trust, the system of salaries. Solving these problems will make organizations not only capable of preventing the employees to go, but also attract new specialists. The more loyal employees they have the easier is to manage the rotation. The organization that have loyal employees is evaluated as stable, attractive to employees and has a good reputation. All this makes the importance of the loyalty obvious. In order to assure the loyalty in the organization the leaders should find some time for the dialogue to the employee. Individual conversation can help to find out the opinion of the employees about the problem solving in the organization. In case the mutual communication is established it is much easier to develop the trust. The employees will try to overcome the routine, find new ways of development and improvement. In order the long-term employees do not lack the special attention it could be nice to give them more attention, to organize a possibility to spend more time for personal needs, to organize a freetime with families. It should not be forgotten that they are not only the loyal employees, but also the example of loyalty to other employees.