

DARBUOTOJŲ LOJALUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI VERSLO ORGANIZACIJOSE: TEORINĖS IŽVALGOS

Neringa Vilkaitė-Vaitonė¹, Simas Sologubas²

¹Vilniaus Gedimino technikos universitetas, ²Vilniaus universitetas

E. p.: neringa.vilkaitė-vaitonė@vgtu.lt; simas@sologubas.lt

Įvadas

Darbuotojai – svarbiausias organizacijos išteklius, nuo kurio tiesiogiai priklauso organizacijos rezultatai. Į darbuotojus verslo organizacijos investuoja svarią savo išteklių dalį. Darbuotojui nusprendus palikti savo darbo vietą, prireikia finansinių, žmogiškųjų, laiko išteklių darbuotoją pakeisiančio asmens paieškai, adaptavimui. Tradicinėje verslo aplinkoje veikiančios organizacijos siekiamybė yra lojalus darbuotojas, neieškantis kitų įsidarbinimo alternatyvų. Darbuotojų lojalumas yra tiesiogiai susijęs su verslo organizacijos sėkme. Jis daro teigiamą įtaką organizacijos veiklai per darbuotojų įsipareigojimo didinimą, paslaugų kokybės gerinimą, investicijų pritraukimo skatinimą, darbuotojų paieškos, įdarbinimo, apmokymo sąnaudų mažinimą, darbuotojų pasitenkinimo didinimą, organizacijos darbo kokybės gerinimą, produktyvumo, pelningumo rodiklių didinimą (Kumar, Shekhar, 2012; Maertz, Boyar, 2012; Simintiras ir kt., 2012; Murali ir kt., 2017; Pan, 2018; Tomic ir kt., 2018; Singh, Rangnekar, 2019), tad darbuotojų lojalumas gali tapti verslo organizacijos konkurencinio pranašumo ir diferenciacijos šaltiniu.

Darbuotojų lojalumo, kaip **tyrimo objekto**, svarbą aktualizuoja gausus publikacijų, skirtų darbuotojų lojalumo kūrimui, vertinimui ir ugdymui nagrinėti. Pastarąjį dešimtmetį darbuotojų lojalumo konstruktas ir jį lemiantys veiksniai aktyviai tyrinėti įvairiuose sektoriuose: apgyvendinimo (Chen ir kt., 2016), rekreacijos (Fominienė ir kt., 2013), švietimo (Turkyilmaz ir kt., 2011; Panisoara, Panisoara, 2010; Rajput ir kt., 2016), sveikatos priežiūros (Peltier ir

kt., 2013; Singh, Rangnekar, 2019), bankininkystės (Narteh, Odoom, 2015), mažmeninės prekybos (Simintiras ir kt., 2012). Šių tyrimų rezultatai sudaro prielaidas identifikuoti plačią darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių įvairovę. Gilus ir detalus šių veiksnių pažinimas, sintezė, klasifikavimas ir sujungimas į apibendrinantį rinkinį yra būtinas ne tik siekiant paaiškinti individualių darbuotojų lojalumo raišką, bet ir siekiant priimti kryptingus, pagrįstus darbuotojų lojalumo ugdymo sprendimus.

Tyrimo tikslas – parengti darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų lojalumo sampratą.
2. Išanalizuoti vidinius ir išorinius darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius.

Minėtiems uždaviniams įgyvendinti pasitelkti mokslinės literatūros analizės ir sintezės, lyginamosios analizės, apibendrinimo **metodai**.

Darbuotojų lojalumo koncepcija

Darbuotojų lojalumas kaip tyrimų objektas pradėtas tyrinėti XX a. septintame dešimtmetyje (Ibrahim, Falasi, 2014). Iki pat šių dienų mokslininkų diskusijos darbuotojų lojalumo klausimu neblėsta. Dėl skirtingų šios koncepcijos raidai turėjusių veiksnių mokslinėje literatūroje lojalumo samprata traktuojama labai įvairiai. Darbuotojų lojalumo apibūdinimai skiriasi savo turiniu: vieni jų itin platūs, kiti – konkretizuoti. Skiriasi ir apibrėžimuose dominuojantys požūriai (nuostatos ar elgsena). Tą atspindi 1 lentelėje pateikti darbuotojų lojalumo apibrėžimai.

1 lentelė. *Darbuotojų lojalumo apibrėžimai*

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
C. C. Chang ir kt. (2010)	Darbuotojo demonstruojamas prierašumas bei organizacijai palanki elgsena.
J. M. Elegido (2013)	Sąmoningas darbuotojo įsipareigojimas darbdavio interesams.
H. Jauhari, S. Singh (2013)	Organizacijos populiarinimas išorėje, saugant ir ginant ją nuo išorinių grėsmių ir išliekant ištikimam prieštarigomis sąlygomis.
V. Legkauskas, R. Mazilauskaitė (2013)	Etiška elgsena, atsidavimas organizacijai, pasireiškiantis per teigiamą organizacijos, jos produktų reprezentavimą, intencijas ir atitinkamus veiksmus, kuriant ilgalaikius santykius su darbdaviu.
O. Guillon, C. Cezanne (2014)	Darbuotojo sprendimas likti su organizacija ir konstruktyvus elgesys organizacijos atžvilgiu, nepaisant kai kurių nepasitenkinimų sukeliančių aspektų.
N. P. Vokič, T. Hernaus (2015)	Psichologinis darbuotojo polinkis tapatintis su organizacija ir būti jai įsipareigojusiam.
S. Rajput ir kt. (2016)	Psichologinis prierašumas ar įsipareigojimas organizacijai.
I. Tomic ir kt. (2018)	Darbuotojo prierašumo jausmas darbdavio atžvilgiu.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal C. C. Chang ir kt. (2010), J. M. Elegido (2013), H. Jauhari, S. Singh (2013), V. Legkauskas, R. Mazilauskaitė (2013), O. Guillon, C. Cezanne (2014), N. P. Vokič, T. Hernaus (2015), S. Rajput ir kt. (2016), I. Tomic ir kt. (2018).

Darbuotojų lojalumo apibrėžimų analizė rodo, kad darbuotojų lojalumo koncepcijos esmė atskleidžiama per norą likti su organizacija (Guillon, Cezanne, 2014), tapatinimąsi su ja (Vokič, Hernaus, 2015), prierašumą (Chang ir kt., 2010; Rajput ir kt., 2016; Tomic ir kt., 2018), organizacijai palankią elgseną (Chang ir kt., 2010; Guillon, Cezanne, 2014), etišką elgesį (Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013) ir kt. Kai kurie darbuotojų lojalumo termino apibrėžimai tik iš dalies atskleidžia šio termino turinį. Pavyzdžiui, C. C. Chang ir kitų (2010) suformuluotoje sampratoje darbuotojų lojalumas traktuojamas kaip prierašumas ir organizacijai palanki elgsena. Ir nors šie abu aspektai neabejotinai patenka į darbuotojų lojalumo koncepcijos turinį, stokojama ryšio tarp šių aspektų akcentavimo ir organizacijai palankios elgsenos elemento konkretizavimo (t. y. kuo ši elgsena palanki). H. Jauhari ir S. Singh (2013) akcentuoja tik išorinę aplinką (populiarinimą išorėje, išorines grėsmes), nors pagal vidinio marketingo orientaciją darbuotojų lojalumas neabejotinai pasireiškia ir organizacijos vidinėje aplinkoje; jis gali tapti prevenciniu veiksniu ne tik saugantis nuo išorinių, bet ir vidinių grėsmių. Itin siaurą darbuotojų lojalumo reiškimo turinį demonstruoja I. Tomic ir kiti (2018), darbuotojų lojalumą prilygindami prierašumui. Žymiai platesnio požiūrio į darbuotojų lojalumo koncepciją atstovais galima įvardyti J. M. Elegido (2013), V. Legkauską, R. Mazilauskaitę (2013), O. Guillon, C. Cezanne (2014), N. P. Vokič, T. Hernaus (2015), S. Rajput ir kitus (2016). Šių atstovų suformuluoti darbuotojų lojalumo termino apibrėžimai sudaro prielaidas išvelgti tokius nagrinėjamos koncepcijos turinio elementus: sąmoningą darbuotojo sprendimą ir elgseną, įsiparei-

gojimą, darbdavio interesų siekimą, etišką elgseną, atsidavimą organizacijai, konstruktyvią elgseną, tapatinimąsi su organizacija, prierašumą. Tokiam turiniui būdinga orientacija į ilgąjį laikotarpį. Pageidautina, kad individualaus darbuotojo lojalumo turinys integruotų tiek palankų požiūrį į organizaciją kaip darbdavį, tiek palankią elgseną organizacijos atžvilgiu.

Apibendrinant atliktą lojalumo koncepcijos analizę, galima teigti, kad darbuotojų lojalumas – tarpdisciplininė kategorija. Dėl šio tyrimo objekto kontekste aktualaus išimtinai vadybinio požiūrio į darbuotojų lojalumo kategoriją nuo teisinių, psichologinių ir ekonominių lojalumo koncepcijų atsiribota. Pagal vadybinį požiūrį verslo organizacijos darbuotojų lojalumas traktuojamas kaip ilgalaikių savanoriškų abipusiškai naudingų ir pasitikėjimu grįstų ryšių tarp verslo organizacijos ir jos darbuotojų kūrimas ir palaikymas, pasireiškiantis darbuotojo prierašumu verslo organizacijai bei palankia elgsena jos atžvilgiu.

Darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinys

Darbuotojų lojalumas nesiformuoja savaime – jį lemia platus veiksnių rinkinys. Įprasta darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių klasifikacija į individualaus ir organizacinio lygmens veiksmus (Girdauskienė, 2011; Česynienė, Stankevičienė, 2012). Tai reiškia, kad verslo organizacijos, siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą, turėtų veikti dviem kryptimis – darbuotojo ir organizacijos srityse. Individualaus lygmens veiksniams būdinga tiesioginė įtaka asmens profesinei veiklai ir lojalumui darbdaviui, o tinkama organizacinių veiksnių kombinacija formuoja darbuotojų lojalumo ugdymui palankią organizacinę aplinką.

Mokslinėje literatūroje (Carley ir kt., 2008; Brown ir kt., 2011; Turkyilmaz ir kt., 2011; Mazilauskaitė, Legkauskas, 2013; Murali ir kt., 2017) įvardijami keturi pagrindiniai darbuotojų lojalumą lemiantys individualaus lygmens veiksniai. Anot R. Mazilauskaitės ir V. Legkausko (2013), tarp amžiaus, profesinio stažo ir darbuotojų lojalumo egzistuoja tiesioginiai ryšiai. Tai reiškia, kad vyresni, didesni profesinį stažą turintys darbuotojai demonstruoja stipresnį lojalumą darbdaviui. Reikšmingi skirtumai būdingi ir skirtingų lyčių darbuotojams. F. Carley ir kiti (2008) nustatė, kad verslo organizacijose moterys dėl savo prigimties yra lojalesnės negu vyrai. Analogišką išvadą priėjo ir T. Turunen, J. Natti (2017). Dar vienu svarbiu individualaus lygmens veiksmu galima laikyti šeiminių padėčių. A. Singh ir S. Rangnekar (2019), atlikę darbuotojų lojalumo tyrimą Indijos privačiose ligoninėse, nustatė, kad reikšmingi lojalumo skirtumai egzistuoja skirtingos šeiminių padėties tyrimo dalyvių imtyse. Empirinių tyrimų rezultatai sudaro prielaidas tikėtis individualių veiksmų – lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo ir šeiminių padėties – įtakos darbuotojų lojalumui.

Mokslininkai pateikia ir gana plačią organizacinio lygmens veiksmų įvairovę. C. C. Chang ir kiti (2010) mini tokius veiksmus: darbuotojų ugdymą, darbuotojų įgalinimą, komandinį darbą, vadovavimą, darbo apmokėjimą. A. Turkyilmaz ir kiti (2011) akcentuoja darbo sąlygų, darbuotojų įgalinimo, darbo apmokėjimo, komandinio darbo bei darbuotojų ugdymo svarbą. M. Arsic ir kiti (2012) nustatė, kad organizaciniame lygmenyje darbuotojų lojalumą lemia vadovybės įsipareigojimai kokybės kultūrai, darbuotojų įgalinimas, darbo apmokėjimas, komandinis darbas, darbuotojų ugdymas, darbuotojų įvertinimas. Kiekvienas iš minėtų organizacinio lygmens veiksmų reikalauja detalesnio nagrinėjimo.

Darbuotojų ugdymas. Darbuotojų ugdymo įtaką darbuotojų lojalumui pabrėžė C. C. Chang ir kiti (2010), M. Arsic ir kiti (2012), V. Legkauskas, R. Mazilauskaitė (2013). Darbuotojų ugdymas daro teigiamą poveikį darbuotojų produktyvumui, o tai lemia aukštesnį darbuotojų pasitenkinimo lygį. Darbuotojų ugdymas sudaro prielaidas darbuotojams praplėsti savo žinias, įgūdžius ir labiau įsitraukti į efektyvią komandinę veiklą. Ugdomų darbuotojų pasitenkinimas yra aukštesnis negu neugdomų, o kompetencijų tobulinimas, pasitelkiant įvairias ugdymo programas, daro teigiamą poveikį pasitenkinimui (Chang ir kt., 2010). Darbuotojų ugdymo veiklos didina darbuotojų pasitikėjimą savo profesinėmis galimybėmis, plečia darbuotojo suvokimą dėl jo karjeros galimybių. Dar-

buotojų ugdymas traktuojamas kaip investicija į darbuotojus, todėl pasitenkinimas darbu didėja (Turkyilmaz ir kt., 2011). Organizacija, kuri investuoja į savo darbuotojų ugdymą, yra vertinama darbuotojų, ugdomi darbuotojai yra geriau informuoti apie organizacijos tikslus, kas daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams (Kumar, Shekhar, 2012). Minėtos išvalgos sudaro prielaidas tikėtis, kad investicijos į darbuotojų ugdymo veiklas bus rezultatyvios darbuotojų lojalumo ugdymo srityje.

Darbuotojų įgalinimas. Įgalinimas – tai suteikiamos laisvės darbuotojui masto didinimas, vadovybės įsikišimo mažinimas (Chang ir kt., 2010; Turkyilmaz ir kt., 2011). Darbuotojų įgalinimu siekiama tobulinti individualią ir organizacinę veiklą, padėti darbuotojams siekti tikslų, įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą. Žvelgiant iš darbuotojo pozicijos, įgalinimas turėtų daryti teigiamą poveikį darbuotojų požiūriui ir didinti pasitenkinimą darbu (Turkyilmaz ir kt., 2011). D. N. S. Kumar ir N. Shekhar (2012) teigimu, darbuotojų įgalinimas skatina komandinę kultūrą, suteikia darbuotojams galimybes komunkuoti savo idėjas, daryti įtaką organizacijos veiklai, prisidėti prie verslo sėkmės. Įgalintų darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis, jų veikla yra rezultatyvesnė dėl šių darbuotojų įsitraukimo į tikslų formulavimą, sprendimų, susijusių su jų darbu, priėmimą. Įgalinimas daro teigiamą poveikį tiek darbuotojų nuostatoms, tiek elgsenai (Chang ir kt., 2010). Darbuotojų įgalinimo įtaką darbuotojų lojalumui pažymi ir Lietuvos mokslininkai (Levanaitė, Raubickas, 2010; Gražulis, 2012; Gražulis, Markuckienė, 2013). Tai reiškia, kad įgalinimas turi potencialą darbuotoją paskatinti kurti, palaikyti ir plėtoti ilgalaikius ryšius su verslo organizacija.

Komandinis darbas. Komandinis darbas – tai darbas drauge, įprastai nepriklausomų darbuotojų grupėmis. Darbuotojai dirba grupėse siekdami bendro tikslo. Komandinis darbas – tai darbuotojų autonomijos, prasmės, ryšių su komandos nariais ir pasitenkinimo šaltinis. Komandos narių darbuotojų pasitenkinimą lemia komandos sudėtis, grupiniai procesai bei darbo pobūdis (Chang ir kt., 2010). M. Arsic ir kiti (2012) nuomone, komandinis darbas yra labai svarbus pokyčių valdymui, planų įgyvendinimui, problemų sprendimui. Jis naudingas ir pasitikėjimo kūrimui, komunikacijos gerinimui. Tarpasmeniniai darbuotojų ryšiai kuria dinamiką grupėje, o tai daro teigiamą poveikį organizacijos efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui (Arsic ir kt., 2012). Efektyvus komandinis darbas, A. Turkyilmaz ir kt. (2011) teigimu, gali motyvuoti darbuotojus bei pagerinti darbuotojų veiklą ir

individualų efektyvumą, kadangi komandinis darbas skatina darbuotojų pripažinimą, ryšių su kitais komandos nariais plėtrą ir pasitenkinimą. Plečiantis socialiniams ryšiams su kitais komandos nariais, tikėtina, stiprės pasitenkinimas darbu, kurio raiška stiprins ir lojalumą darbovietei.

Vadovavimas. Tarp vadovavimo ir darbuotojų lojalumo egzistuoja stiprus tiesioginis ryšys. Vadovai savo elgesiu ir vadovavimo stiliumi nustato aptarnavimo standartą, todėl vadovavimas yra traktuojamas kaip svarbus orientacijos į paslaugas kūrimo ir plėtros elementas (Chang ir kt., 2010). Vadovavimo ir darbuotojų lojalumo sąsajas akcentuoja ir R. Česnyrienė, A. Stankevičienė (2012), L. R. Corneanu-Lipou (2017). Pastaroji autorė savo tyrimais įrodė vadovavimo stiliaus svarbą. Efektyviausiu darbuotojų lojalumo ugdymo srityje laikomas dalyvaujantysis vadovavimo stilius, kurio taikymu darbuotojai skatinami išreikšti savo požiūrius, įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus. Minėtąjį stilių taikančioje organizacijoje darbuotojai jaučiasi įvertinti dėl savo indėlio į organizacijos plėtrą.

Darbo apmokėjimas. Darbuotojai skiria savo žinias, jėgas ir laiką organizacijai, tikėdamiesi atlyginimo už atliktą darbą ir pasiektus rezultatus. Darbo apmokėjimo sistemos įprastai apima finansinį ir nefinansinį atlygį darbuotojams, jų grupėms. Šis atlygis – tai paskatinimas tinkamai atlikti savo darbą (Chang ir kt., 2010). Darbo apmokėjimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos sėkme ir neretai traktuojamas kaip vienas pagrindinių darbuotojų lojalumą formuojančių veiksnių (Turkyilmaz ir kt., 2011; Comeanu-Lipou, 2017). Anot J. W. Peltier ir kitų (2012), teisingas ir atliktą darbą atitinkantis darbo apmokėjimas mažina darbuotojų kaitą. Darbo apmokėjimo sistemos tobulinimas darbuotojui rodo, kad organizacija yra jam įsipareigojusi, vertina jo indėlį ir rūpinasi jo gerove, o, suprastinus atlygį darbuotojams, kyla grėsmė darbuotojų lojalumui.

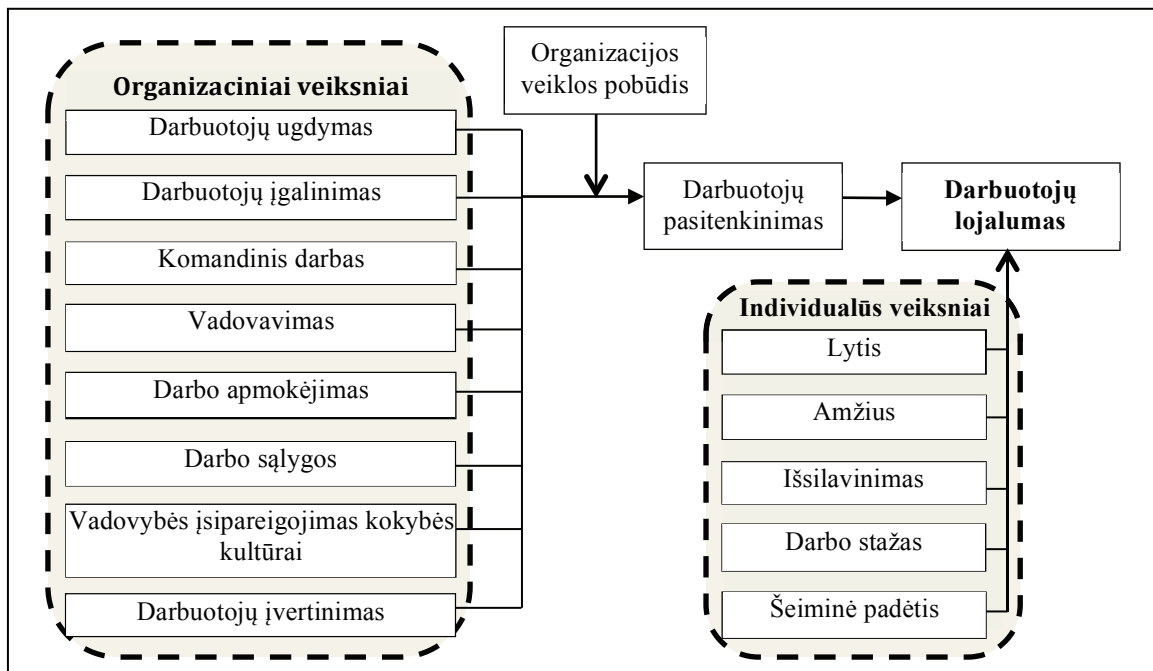
Darbo sąlygos. Darbo sąlygos apima tokius veiksnius, kaip darbo vietos patogumas, ventiliacija, apšvietimas, temperatūra, darbo erdvė. Darbo sąlygos neabejotinai turi įtakos darbuotojų lojalumui, kadangi darbuotojai nori fizinį patogumą garantuojančios darbo aplinkos. Kai darbovietė tą suteikia, darbuotojo lojalumas stiprėja (Turkyilmaz ir kt., 2011). Tai reiškia, kad galimas darbuotojo lojalumo sustiprėjimas, darbdaviui darbo vietą padarius patogesnę, užtikrinus tinkamą ventiliacijos sistemos funkcionavimą, apšvietimą, temperatūrą, darbuotojui palankią darbo erdvę.

Vadovybės įsipareigojimai kokybės kultūrai. Visuotinės kokybės vadybos diegimui organizacijoje būtinas aukščiausio lygio vadovybės įsipareigoji-

mas. Tarp aukščiausio lygio vadovybės įsipareigojimo, darbuotojų įsipareigojimo ir visuotinės kokybės vadybos efektyvumo egzistuoja stiprus ryšys. Aukščiausio lygio vadovybė turėtų dalytis visuotinės kokybės vadybos vizija su darbuotojais ir užtikrinti, kad darbuotojams būtų aiški visuotinės kokybės vadybos sistemos diegimo nauda. Dėl nepakankamo visuotinės kokybės vadybos filosofijos supratimo vadovų įsipareigojimas diegti visuotinės kokybės vadybą gali būti silpnėsnis, todėl labai svarbūs yra tinkami vadovybės apmokymai šioje srityje. Tik tuomet, kai vadovams yra aiškus visuotinės kokybės vadybos sistemos diegimo procesas, jo filosofija bei nauda, jie gebės tinkamai šias žinias perteikti darbuotojams ir taip paskatinti juos prisidėti prie visuotinės kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo (Arsic ir kt., 2012). Darbuotojų įtraukimas į kokybės kultūros kūrimą ir įgyvendinimą skatina juos prisiiinti bent dalį įsipareigojimų sėkmės ar nesėkmės atvejais. Toks įsipareigojimo jausmo sukūrimas, įsitraukimas į bendrus kokybės procesus, tikėtina, ugdo darbuotojų lojalumą.

Darbuotojų įvertinimas. Darbuotojų lojalumo skatinimui svarbu, kad darbuotojai suprastų, jog pastangos darbe lemia teigiamą pasiekimų įvertinimą, o teigiamas įvertinimas lemia atlygį (Arsic ir kt., 2012). Y. Pan (2018) atlikto tyrimo rezultatai praktiškai patvirtino tinkamos darbuotojų vertinimo sistemos įtaką lojalumui. Autorius tyrė darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius „Facebook, Inc.“ atveju ir nustatė, kad šioje įmonėje darbuotojų lojalumas yra itin stiprus dėl efektyvios darbuotojų vertinimo sistemos. Tokie tyrimo rezultatai sudaro prielaidas tikėtis stipresnio darbuotojų lojalumo verslo organizacijoje sukūrus formalią ir vertinimo rezultatus atlyginimo sistemoje ar kvalifikacijos tobulinimo funkcijoje įtvirtinančią darbuotojų vertinimo sistemą.

Atliktos darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių analizės rezultatai sudaro prielaidas manyti, kad organizacinio lygmens darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai lojalumą veikia netiesiogiai. Visi nagrinėti veiksniai – darbuotojų ugdymas, darbuotojų įgalinimas, komandinis darbas, vadovavimas, darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, vadovybės įsipareigojimai kokybės kultūrai ir darbuotojų įvertinimas – sudaro prielaidas darbuotojų pasitenkinimo stiprinimui (Chang ir kt., 2010; Turkyilmaz ir kt., 2011; Arsic ir kt., 2012), o, stiprėjant pasitenkinimui, ugdomas darbuotojų lojalumas (Chang ir kt., 2010; Girdauskienė, 2011; Turkyilmaz ir kt., 2011; Arsic ir kt., 2012; Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013; Narteh, Odoom, 2015; Comeanu-Lipou, 2017). Šie ryšiai atsispindi straipsnio autorių sudarytame darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinyje (žr. pav.).



Pav. Veiksnių, lemiančių darbuotojo lojalumą, rinkinys

Atlikta mokslininkų įžvalgų darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių klausimu analizė rodo, kad darbuotojų lojalumą lemia individualaus ir organizacinio lygmens veiksniai. Tikėtini reikšmingi darbuotojų lojalumo skirtumai pagal šias individualias charakteristikas: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, šeiminių padėčių. Organizaciniame lygmenyje esminiai akcentai krypsta ties darbuotojų ugdymu, įgalinimu, komandiniu darbu, vadovavimu, darbo apmokėjimu, darbo sąlygomis, vadovybės įsipareigojimais kokybės kultūrai, darbuotojų įvertinimu, kaip darbuotojų pasitenkinimą formuojančiais veiksniais. Stiprėjant darbuotojų pasitenkinimui, ugdomas ir lojalumas. Manytina, kad tiek individualaus, tiek organizacinio lygmens veiksnių poveikio darbuotojų lojalumui stiprumas gali būti skirtingas priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio (gamybos, prekybos, paslaugų), kadangi skirtinguose sektoriuose atliktų tyrimų rezultatais (Chang ir kt., 2010; Turkyilmaz ir kt., 2011; Arsic ir kt., 2012) aktualizuojami netapatūs veiksniai. Minėtoji aplinkybė suponuoja poreikį į darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinį įtraukti ir moderuojantį veiksnių – organizacijos veiklos tipą. Tikėtina, kad šis veiksnys koreguoja darbuotojų lojalumo organizacinių veiksnių poveikį darbuotojų pasitenkinimui.

Išvados

1. Atlikus darbuotojų lojalumo koncepcijos analizę, išryškinius šios kategorijos tarpdiscipliniškumą, pademonstravus darbuotojų lojalumo turinio platumą, pasirinkta darbuotojų lojalumą traktuoti kaip požiūrio ir elgsenos dimensijas integruojantį konstrukta – ilgalaikių savanoriškų abipusiškai naudingų ir pasitikėjimu grįstų ryšių tarp organizacijos ir jos darbuotojų kūrimą ir palaikymą, pasireiškiantį darbuotojo prierašumu organizacijai bei palankia elgsena organizacijos atžvilgiu.
2. Darbuotojų lojalumą traktuojant kaip individualaus ir organizacinio lygmens rezultata, išskirtinio dėmesio reikalauja ne tik šiuose lygmenyse funkcionuojantys veiksniai, bet ir galimi tarpiniai ar moderuojantys kintamieji. Egzistuoja pakankamai prielaidų manyti, kad darbuotojų ugdymas, darbuotojų įgalinimas, komandinis darbas, vadovavimas, darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, vadovybės įsipareigojimai kokybės kultūrai, darbuotojų įvertinimas daro poveikį darbuotojų pasitenkinimui, kuris tiesiogiai susijęs su darbuotojų lojalumu. Tikėtina, kad tiesioginį poveikį darbuotojų lojalumui turi šie individualaus lygmens veiksniai: darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir šeiminių padėčių. Neatmestina galimybė, kad individualūs veiksniai daro įtaką ne tik darbuotojų lojalumui, bet ir darbuotojų pasitenkinimui, kuris savo ruožtu veikia darbuotojų lojalumą. Šios prielaidos patvirtinimui ar paneigimui būtini gilesni darbuotojų pasitenkinimo konstrukto tyrinėjimai, į kuriuos straipsnio autoriai planuoja koncentruotis ateityje.
3. Publikacijoje pristatyti pirminių teorinių tyrimų rezultatai darbuotojų lojalumą lemiančių

veiksnių srityje. Siekiant kryptingų ir pagrįstų darbuotojų lojalumo ugdymo sprendimų, būtinas gilesnis šio reiškimo pažinimas, pagrįstas empirinių tyrimų rezultatais. Atsižvelgiant į tai, kyla poreikis parengtą darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinį patikrinti empiriškai skirtingą veiklą vykdančių organizacijų atveju, tad darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai gamybos, prekybos ir paslaugų sektoriuose tampa tolesniu autorių tyrinėjimų objektu.

Literatūra

- Arsic M., Nikolic D., Živkovic Ž., Urošević S., Mihajlovic I., 2012, The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia. *Total Quality Management*. No. 23(6). P. 719–729.
- Brown S., McHardy J., McNabb R., Taylor K., 2011, Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*. No. 20(3). P. 925–955.
- Carley F., Whysall P., Harris L., 2008, Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *International Review in Retail, Distribution & Consumer Research*. No. 18(4). P. 423–435.
- Chang C. C., Chiu C. M., Chen C. A., 2010, The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*. No. 21(12). P. 1299–1314.
- Chen Y. C., Chen H. I., Tsui P. L., 2016, Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels. *International Journal of Organizational Innovation*. No. 9(1). P. 107–118.
- Corneanu-Lipou L. R., 2017, The influence of employee loyalty and stress management upon the organizational performance. *Anatele Universitatii „Eftimie Murgu“ Resita. Fascicola II Studii Economice*. No. 24. P. 43–52.
- Česnyienė R., Stankevičienė A., 2012, The managerial loyalty and its assessment. *7th International Scientific Conference „Business and Management 2012*. Vilnius: Technika.
- Elegido J. M., 2013, Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business and Ethics*. No. 116. P. 495–511.
- Fominienė V. B., Bulotienė D., Mikalauskas R., 2013, Coaches' loyalty importance on the organizations providing with recreational sport service. *LASE Journal of Sport Science*. No. 4(1). P. 62–72.
- Girdauskienė L., 2011, Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16. P. 743–752.
- Gražulis V., 2012, Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3(27). P. 145–155.
- Gražulis V., Markuckienė E., 2013, Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3(31). P. 142–151.
- Guillon O., Cezanne C., 2014, Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change*. No. 27(5). P. 839–850.
- Ibrahim M., Falasi S. A., 2014, Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*. No. 36(5). P. 562–582.
- Jauhari H., Singh S., 2013, Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*. No. 32(3). P. 262–276.
- Kumar D. N. S., Shekhar N., 2012, Perspectives envisaging employee loyalty. *Journal of Management Research*. No. 12(2). P. 100–112.
- Legkauskas V., Mazilaukaitė R., 2013, Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 65. P. 45–61.
- Levanaitė R., Raubickas L., 2010, Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (26). P. 104–114.
- Maertz C. P., Boyar S. L., 2012, Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*. No. 51(1). P. 71–98.
- Mazilaukaitė R., Legkauskas V., 2013, Darbuotojų lojalumo organizacijai sąsajos su organizacijos nario savimone ir tarpasmeninių santykių kokybe darbe. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*. Nr. 2. P. 71–76.
- Murali S., Poddar A., Seema A., 2017, Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation – a critical survey. *IOSR Journal of Business and Management*. No. 19(8). P. 62–74.
- Narteh B., Odoom R., 2015, Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian industry. *Services Marketing Quarterly*. No. 36. P. 112–135.
- Pan Y., 2018, On the influencing factors and strategies of employee loyalty. Facebook case study. *Fudan Journal of Humanities and Social Sciences*. No. 11. P. 553–572.
- Panisoara I. O., Panisoara G., 2010, Motivation and loyalty in educational organizations. *Buletinul*. No. 1. P. 36–41.
- Peltier J. W., Schibrowsky J. A., Nill A., 2013, A hierarchical model of the internal relationship marketing approach to nurse satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*. No. 47(5/6). P. 899–916.
- Rajput S., Singhai M., Tiwari S., 2016, Job satisfaction and employee loyalty: a study of academicians. *Asian Journal of Management*. No. 7(2). P. 1–6.

27. Simintiras A., Watkins A., Ifie K., Georgakas K., 2012, Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*. No. 28. P. 1377–1398.
28. Singh A., Rangnekar S., 2019, Employee loyalty in Indian private hospitals: the role of demographic and employment factors. *Journal of Health Management*. No. 21(1). P. 128–140.
29. Tomic I., Tesic Z., Kuzmanovic B., Tomic M., 2018, An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research*. No. 31(1). P. 827–846.
30. Turkyilmaz A., Akman G., Ozkan C., Pastuszak Z., 2011, Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*. No. 111(5). P. 675–696.
31. Turunen T., Natti J., 2017, The effects of employee and country characteristics on employment commitment in Europe. *European Societies*. No. 19(3). P. 313–335.
32. Vokič N. P., Hernaus T., 2015, The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – the interplay among the concepts. *EFZG Working Paper Series*. No. 15(7). P. 1–13.

Summary

FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEE LOYALTY IN THE BUSINESS ENTITY: THEORETICAL INSIGHTS

Neringa Vilkaitė-Vaitonė, Simas Sologubas

Employees are the main asset of a modern business entity, they have an impact on its performance. Businesses that have loyal employees provide services of higher quality, they need less resources and efforts attracting investment, recruiting, selecting and training new employees. They are more productive and profitable. Consequently, employee loyalty is valued as the most important asset that helps the company to gain competitive advantage and differentiation. Seeking to benefit from employee loyalty it is important to know what factors build and affect employee loyalty so the authors' of the paper aim was to compile a set of factors that affect employee loyalty.

The authors analyzed Lithuanian and foreign scientific literature on employee loyalty and formulated the following definition of employee loyalty: it is building and supporting long-term and mutually beneficial and trust-based relationships between the business and its employees who are committed to and well disposed towards it. Employee loyalty is a set of factors that exist at individual and organizational level. At individual level, employee loyalty depends on an employee's gender, age, education, length of working time, family status. At organizational level, it depends on employee development, empowerment, team work, management, salary, working conditions, leadership commitment to quality culture, employee performance assessment, thus, general employee satisfaction contributes to loyalty. These factors, if put into practice properly, can be beneficial for the business: boost sales and profit, reduce employee turnover, enhance quality, expand innovations, strengthen its public standing, improve employee reliability.

Keywords: *employee loyalty, employee development, empowerment, management, satisfaction, commitment.*

Santrauka

**DARBUOTOJŲ LOJALUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI VERSLO ORGANIZACIJOSE:
TEORINĖS IŽVALGOS***Neringa Vilkaitė-Vaitonė, Simas Sologubas*

Šiuolaikinėje organizacijoje darbuotojai yra laikomi svarbiausiu organizacijos ištekliumi, lemiančiu veiklos rezultatus. Stipresniu darbuotojų lojalumu pasižyminčių organizacijų teikiamų paslaugų kokybė yra aukštesnė, joms reikia mažiau išteklių ir pastangų investicijų pritraukimui, naujų darbuotojų paieškai, atrankai, apmokymui. Tokiose organizacijose pasiekiami aukštesni produktyvumo, pelningumo rezultatai. Tad ne be reikalo darbuotojų lojalumas yra traktuojamas kaip svarbiausias verslo organizacijos konkurencinio pranašumo ir diferenciacijos šaltinis. Siekiant pasinaudoti šio šaltinio teikiama nauda, svarbu žinoti, kokie veiksniai formuoja ir lemia darbuotojų lojalumą, todėl straipsnio autoriai išskėlė tikslą – parengti darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinį.

Atlikta Lietuvos bei užsienio mokslininkų darbų darbuotojų lojalumo tema analizė sudarė prielaidas darbuotojų lojalumą apibrėžti kaip ilgalaikių savanoriškų abiem pusėms naudingų ir pasitikėjimu grįstų ryšių tarp verslo organizacijos ir jos darbuotojų kūrimą ir palaikymą, pasireiškiantį darbuotojo prieraišumu verslo organizacijai bei palankia elgsena jos atžvilgiu. Darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių analizė parodė, kad darbuotojų lojalumas – tai individualaus bei organizacinio lygmens veiksnių rezultatas. Individualiame lygmenyje lojalumo raišką lemia darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, šeiminė padėtis. Organizaciniame lygmenyje nekyla abejonių dėl darbuotojų ugdymo, darbuotojų įgalinimo, komandinio darbo, vadovavimo, darbo apmokėjimo, darbo sąlygų, vadovybės įsipareigojimų kokybės kultūrai ir darbuotojų įvertinimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui, kuris savo ruožtu veikia darbuotojų lojalumą. Tinkamai įgyvendinus šiuos veiksnius organizacijoje, galima tikėtis didėjančių pajamų, pelno, mažėjančios darbuotojų kaitos, gerėjančios kokybės, inovacijų plėtros, gerėjančios organizacijos reputacijos, didėjančio darbuotojų patikimumo.

Prasminiai žodžiai: *darbuotojų lojalumas, darbuotojų ugdymas, įgalinimas, vadovavimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas.*

Įteikta 2019-03-30
Priimta 2019-05-30