



## DARBUOTOJŲ LOJALUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Ugnė VASILIAUSKAITĖ<sup>1</sup>, Neringa VILKAITĖ-VAITONĖ<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*  
*El. paštas: <sup>1</sup>ugne.vasiliauskaite@stud.vgtu.lt; <sup>2</sup>neringa.vilkaite-vaitone@vgtu.lt*

**Santrauka.** Darbuotojų lojalumas – emocinis darbuotojo ryšys su organizacija bei noras likti dirbti joje. Darbuotojų lojalumo ugdymas organizacijai, siekiančiai turėti kompetentingus ir motyvuotus žmogiškuosius išteklius, kurti patikimo ir patrauklaus darbdavio įvaizdį, šiuolaikinėmis intensyvios konkurencijos sąlygomis yra itin svarbus. Ugdant darbuotojų lojalumą svarbu parinkti tinkamas priemones, kurių tikslingumas priklauso nuo darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei palyginus Lietuvos bei užsienio šalių mokslininkų minimus darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, nustatyta, kad lojalumą organizacijai labiausiai lemia geri ir šilti bendradarbių tarpusavio ryšiai. Svarbus ir darbo užmokestis, saugumas, pripažinimas bei galimybių tobulėti sudarymas, darbuotojų įvertinimas.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, socialinis kapitalas, darbuotojų lojalumas, motyvacija, lojalumo ugdymas.

**JEL klasifikacija:** M12.

### Įvadas

Šiuolaikinių organizacijų konkurencinį pranašumą užtikrina ne technologijos ar produktas, o žmogiškasis kapitalas, apimantis darbuotojų žinias ir gebėjimus (Lipinskienė 2012). Lojalūs darbuotojai, disponuojantys reikiamomis žiniomis bei gebėjimais, – itin svarbus tiek paslaugų, tiek prekybos ar gamybos sektoriuose veikiančių organizacijų sėkmės garantas. Tuo neabejojančios tiek viešojo, tiek privataus sektorių organizacijos suinteresuotos gilintis į darbuotojų lojalumo stiprinimo klausimus. Lojalumo stiprinimo pastangos organizacijoms yra būtinos, kadangi prognozuojama, jog į darbo rinką įsiliejęs žmonės savo darbus keis vidutiniškai kas 2,5 metų (Kam to reikia 2014). Polinkis dažniau keisti darbotvietes stiprėja, kadangi nauji darbo rinkos dalyviai nesitaiko prie netinkamų sąlygų, iškart keičia darbotvietę, jei pastebi didesnes savirealizacijos galimybes kitoje organizacijoje. Dėl šios priežasties, organizacijoms, siekiančios savo darbuotojus išlaikyti kuo ilgiau, svarbu prisitaikyti prie kintančių sąlygų bei tobulėti. Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis tai tampa būtinybe, kadangi lojalūs darbuotojai mažina personalo kaitą, gerina vyraujančių mikroklimatą organizacijoje, taupo išteklius, kurie būtų skirti naujų darbuotojų verbavimui, atrankami, mokymui ir t. t.

Lietuvoje situacija darbuotojų lojalumo srityje pastaruosius kelerius metus gerėja, tačiau beveik pusė visų dirbančiųjų vis dar nėra patenkinti savo darbu. 2014 m. duomenimis, moterų įsitraukimo į darbą rodiklis siekė 51 punktą, o vyrų – 48 punktus. Tuo tarpu Latvijoje įsitraukimo indeksas siekė 56, o Estijoje – 63 punktus. (TNS LT 2014). Šie duomenys rodo, kad darbuotojų lojalumo tema šalies organizacijose vis dar yra opus klausimas, kurį būtina spręsti. Šios problemos sprendimui būtina identifikuoti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius ir parengti veiksnių rinkinį, apimantį potencialiai stipriausios įtakos lojalumui turinčius veiksnius. Mokslinėje literatūroje nagrinėti lojalumą lemiantys veiksniai sporto (Komskienė *et al.* 2009), švietimo (Veršinskienė, Večkienė 2007; Chaubey 2014; Singhal 2016), turizmo (Ineson *et al.* 2013; Chen *et al.* 2016), kūrybinėse (Girdauskienė 2011) organizacijose. Tyrinėti ir universalūs darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai (Dai 2002; Martensen *et al.* 2004; Petkevičiūtė, Kalinina 2004; Pečiulienė 2008; Kinderis 2009; Gražulis 2012; Juodaitytė, Jablonskienė 2013; Legkauskas, Maziliauskaitė 2013; Maziliauskaitė, Legkauskas 2013; Iqbal *et al.* 2015; Aryal 2016; Klopota *et al.* 2016). Tyrimai sudaro prielaidas identifikuoti itin platų darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių sąrašą, kurį svarbu revizuoti ir atrinkti populiariausius, dažniausiai pasikartojančius veiksnius. Tad šioje publikacijoje sprendžiama problema formuluojama tokiau klausimu – kokie veiksniai formuoja darbuotojų lojalumą?

*Tyrimo tikslas* – identifikuoti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius.

*Tyrimo metodai:* mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas.

## Darbuotojų lojalumo samprata

Pradinė sąvokos „lojalus“ reikšmė buvo „paklūstantis įstatymams“, tačiau laikui bėgant koncepcijos reikšmė labai išsiplėtė (Vaičiulis 2017). Koncepcijos plėtrą rodo šio termino nagrinėjimas įvairiuose kontekstuose – filosofijos, vadybos ir kitų mokslų. Filosofiniu aspektu lojalumas – tai atsidavimas, ištvermė. Lojalumas siejamas su naryste ar draugyste. Darbuotojas turi teisę nuolat stebėti situaciją ir spresti, kurioje organizacijoje jam bus geriau finansiškai ir psichologiškai. Todėl darbdavys privalo rūpintis tinkamos skatinimo arba vadinamosios motyvacinės sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tik tuomet lojalumas taps natūraliu darbuotojo poreikiu likti dirbti organizacijoje, kuri juo rūpinasi (Veršinskienė, Večkienė 2007). Vadybiniu aspektu lojalumas suprantamas kaip nuoširdus įsitraukimas, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant patikėtas užduotis. Anot R. Veršinskienės ir N. Večkienės (2007), lojalus darbuotojas – tai asmuo, suprantantis, turintis platesnę perspektyvą, t. y. galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros; lojalus darbuotojas – kiekvieno vadovo svajonė.

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs darbuotojų lojalumo apibrėžimai. Jie pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Lojalumo sampratos  
Table 1. Definitions of loyalty

Autorius	Samprata
L. A. Benttencourt <i>et al.</i> (2001)	Darbuotojų lojalumas yra organizacinis pilietiškumas, atspindintis ištikimybę organizacijai bei jos interesams
L. Donskis (2005)	Darbuotojų lojalumas – tai teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į jam suteiktą savirealizacijos teisę
R. Veršinskienė ir N. Večkienė (2007)	Darbuotojų lojalumas – tai laisvo žmogaus apsisprendimas veikti bei prisiimti atsakomybę už savo veiklos padarinius
I. Kornejeva (2008)	Darbuotojų lojalumas tai geranoriškas, laisvanoriškas požiūris į organizaciją, atsižvelgiant į keliamus reikalavimus.
N. Pečiulienė (2008)	Darbuotojų lojalumas – tai emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos
L. Girdauskienė (2011)	Darbuotojų lojalumas – tai noras įsipareigoti, kai darbuotojas suvokia, kad jis turėtų skirti savo pastangas organizacijai, kurią laiko vertinga ir kuriai yra atsidavęs. Vadovas ar darbuotojas laiko save organizacijos dalimi, jei reikia – pasiaukoja ir stengiasi atlikti viską, kas būtų geriausia įmonei,
D. S. Chaubey (2014)	Darbuotojų lojalumas – tai ištikimybė organizacijos tikslams, idėjoms ir papročiams

Anot L. A. Benttencourt ir kolegų (2001), darbuotojų lojalumas tapatinamas su organizaciniu pilietiškumu. Tokio pilietiškumo rezultatai yra ištikimybė organizacijai bei jos interesams. L. Donskis (2005), nagrinėdamas lojalumo situaciją Lietuvoje, lojalumą apibūdino per požiūrio lojalumo prizmę. Autorius lojalumą sieja su teigiamu darbuotojo atsaku į jam suteiktą pripažinimą, skirtą pagarbą bei suteiktas galimybes savirealizacijai. Tokiu būdu darbuotojas jaučiasi dėkingas turėdamas galimybę save realizuoti profesiniame gyvenime, teikti idėjas, prisidėti prie organizacijos gerovės. R. Veršinskienė ir N. Večkienė (2007) akcentuoja, kad būti ar nebūti lojaliu darbuotojas gali laisvai pasirinkti. Už bet kurį savo pasirinkimą darbuotojas prisiima atsakomybę. I. Kornejeva (2008) pabrėžia, kad darbuotojų lojalumas yra sietinas tik su požiūriu. Svarbus palankus požiūris į organizacijos tikslus, reikalavimus. Svarbu paminėti, jog organizacijos tikslai ir reikalavimai turėtų sutapti su darbuotojo tikslais ir propaguojamomis vertybėmis. N. Pečiulienė (2008), pateikia tokias, lojalumo sąvokai dažniausiai taikomas prasmes:

- „darbuotojai yra skatinami dirbti įmonės naudai mainais už ką nors patrauklaus (finansinę prasmę);
- lojalumą vadinamas emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos. Darbuotojas dirba organizacijai, nes yra pripratęs, jaučiasi saugiai arba ten dirbti jam yra tiesiog patogus;
- lojalumas – tai noras įsipareigoti, kai darbuotojas suvokia, kad jis turėtų skirti savo pastangas organizacijai, kurią laiko vertinga ir kuriai yra atsidavęs. Vadovas ar darbuotojas laiko save organizacijos dalimi, jei reikia – pasiaukoja ir stengiasi atlikti viską, kas būtų geriausia įmonei“.

Minėtos prasmės akcentuoja finansinę motyvaciją. Šiose prasmėse akcentas krypta ties požiūrio lojalumu, elgsenos lojalumo apraiškų juse neįžvelgiama.

Pagal L. Girdauskienę (2011), būtina darbuotojų lojalumo sąlyga yra suvokimas, jog organizacija yra vertinga ir darbuotojas yra neatskiriama organizacijos dalis, būtina sėkmingai jos veiklai užtikrinti. D. S. Chaubey (2014) darbuotojų lojalumą apibūdina kaip ištikimybę organizacijos tikslams, idėjoms ir papročiams.

K. Aryal (2016) teigia, jog darbuotojų lojalumas – tai kelių komponentų rinkinys. Šie komponentai – tai darbuotojo pasitenkinimas bei įsipareigojimas organizacijai. Darbuotojo pasitenkinimas – tai pasitenkinimas savo darbo aplinka bei pačiu darbu. Jis apima išorinį pasitenkinimą bei vidinį pasitenkinimą (Dai 2002). Darbuotojo pasitenkinimas organizacija nurodo darbuotojo psichologinį jautrumą dėl organizacijos, įdedamų pastangų lygi dėl organizacijos gerovės.

Kaip teigia M. Singhal (2016), darbuotojų požiūris į organizaciją lemia jų lojalumą. Darbuotojas, kuris yra prisirišęs prie organizacijos, tikėtina, yra ir lojalus jai: yra produktyvus, labiau orientuotas teikti aukštos kokybės paslaugas. Darbuotojų lojalumas (dažnai tapatinamas su įsipareigojimu) – tai noras likti organizacijoje tikint, jog tai pats geriausias pasirinkimas. Tokie darbuotojai ne tik planuoja ilgai likti organizacijoje, tačiau neieško ir nesvarsto jokių kitų alternatyvų. Išdėstyta mokslininko pozicija sudaro prielaidas išvelgti tiek požiūrio, tiek elgsenos lojalumą. Analizuojant darbuotojų lojalumo konceptą, svarbu apibūdinti ir lojalaus darbuotojo charakteristikas. A. Martensen, ir kolegų (2004) teigimu, lojalus darbuotojas yra toks, kuris:

- stengiasi dirbti kuo geriau, didžiuojasi dirbdamas būtent toje organizacijoje;
- artimiausiu metu planuoja ir toliau dirbti toje organizacijoje;
- stengiasi savo darbu prisidėti prie organizacijos vertės kūrimo;
- siekia būti naudingas organizacijai teikdamas pasiūlymus padėties gerinimui;
- stengiasi sutvirtinti savo santykius su organizacija.

Apibendrinant darbuotojų lojalumo sampratos analizę, galima teigti, jog lojalumas – tai emocinė būseną, kuomet darbuotojas sąmoningai ir savanoriškai įsipareigoja organizacijai siekiant tiek asmeninės (finansinės ir emocinės), tiek organizacijos gerovės, sutapatina savo ir organizacijos tikslus, jaučia pareigą bei atsakomybę vykdyti gautas užduotis užsitarnaujant bendradarbių pagarbą bei gerą vardą.

### Darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinys

Darbuotojų lojalumą formuoja įvairūs veiksniai. Mokslininkai (Martensen *et al.* 2004; Girdauskienė 2011; Gražulis 2012; Juodaitytė, Jablonskienė 2013; Maziliauskaitė, Legkauskas 2013; Klopota *et al.* 2016; Chen *et al.* 2016 ir kt.) pateikia lojalumą lemiančių veiksnių rinkinius, kurių turinį svarbu analizuoti, siekiant detaliau suprasti darbuotojų lojalumo reiškinio esmę.

Pasak R. Kinderio (2009), „lojalumą skatina žmogaus viduje ir išorėje veikiančios jėgos, kurios skatina jo elgesį, nustato jo pobūdį, kryptį, intensyvumą ir trukmę. Vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti darbuotojus, turi išmanyti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę – su savo gabumais, privalumais, ribotumais ir silpnybėmis.“ Tai reiškia, kad pačių bendriausių požiūriu lojalumą lemiantys veiksniai gali būti klasifikuojami į išorinius bei vidinius veiksnius.

A. Juodaitytė ir Z. Jablonskienė (2013) nurodo, kad lojalumą lemia paties darbuotojo ir jo aplinkos psichosocialinių veiksnių, stimuliuojančių darbinę veiklą ir nulemiančių veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę, visuma.

D. Komskienės ir kitų (2009) nuomone, pagrindiniai lojalumą lemiantys veiksniai yra tokie:

- darbo užmokesčio, atitinkančio rinkos sąlygas, mokėjimas;
- saugumas;
- draugiška darbo atmosfera;
- kiekvieno darbuotojo supažindinimas su įmonės filosofija;
- pripažinimas ir tinkamas įvertinimas;
- galimybė tobulėti.

Pagal R. Maziliauskaitę ir V. Legkauską (2013), „analizuodami nematerialius lojalumą formuojančius veiksnius tyrėjai dažnai mini tarpasmeninių santykių bei organizacijos nario savimonės svarbą. Darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti tarpasmeniniais santykiais darbe bei jaučia didesnį susietumą su įdarbinusia organizacija, yra lojalesni jai. Taip pat manoma, jog tarpasmeninių santykių kokybė su lojalumu gali būti susijusi netiesiogiai. Analizuojant darbuotojų lojalumą formuojančius veiksnius, neišvengiamai svarbūs tampa ir individualūs kintamieji“. Tokios išvalgos nekelia abejonių, geri tarpasmeniniai santykiai organizacijoje yra būtina darbuotojų lojalumo užtikrinimo prielaida. Tik esant geriems tarpusavio santykiams, galimas glaudus ir sklandus bendradarbiavimas, minčių ir planų dalijimasis, savo vertės ir svarbos suvokimas. Visgi, vien gerų tarpasmeninių santykių – nepakanka. Svarbu atsižvelgti ir į individualaus lygmens kintamuosius.

Mokslinėje literatūroje (Bakanauskienė, Ubartas 2009) akcentuojama darbuotojų lojalumo reiškinio ir motyvavimo priemonių sąveika. Nurodoma, jog sukurti universalios motyvavimo priemonės neįmanoma, tačiau remiantis situacija Lietuvoje matyti, jog materialinių poreikių tenkinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų norą dirbti įdarbinusioje organizacijoje. Nurodoma ir tai, jog pagarba bei tarpusavio santykiai organizacijos viduje yra ne mažiau svarbūs (Bakanauskienė, Ubartas 2009). Taigi, siekiant darbuotojų lojalumo, be gerų tarpasmeninių santykių, individualaus lygmens kintamųjų, būtina užtikrinti ir konkurencingą darbo užmokestį.

Y. C. Chen ir kolegų (2016) akcentuoja nematerialių veiksnių įtaką darbuotojų lojalumui. Autorių teigimu, nematerialių veiksnių bazė apima santykius su kolegomis, vadovais, vartotojais. Santykių su vadovais kontekste akcentuotina tinkamos lyderystės svarba. Organizacijų lyderiai savo pavaldinius gali įkvėpti siekti organizacijos sėkmės. Demografiniai kintamieji, tokie kaip lytis ar amžius didelės įtakos neturi darbuotojų lojalumui. Nestipri ir atsakomybės lygio įtaka.

I. Klopota su bendraautorais (2016) nagrinėjo trumpuoju laikotarpiu įtaką darbuotojų lojalumui darančius veiksnius. Autorių teigimu, darbo užmokestis, socialinės garantijos, suteikti mokymai, kasmetinės atostogos labai

prisideda prie darbuotojų lojalumo stiprinimo. Autorių atliktos anketinės apklausos, kurioje dalyvavo 900 privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų, rezultatai parodė, kad tik 41 proc. apklaustųjų darbo užmokestį įvardija svarbiausiu lojalumo veiksniumi. Tai reiškia, kad organizacijoms svarbu suteikti ir tinkamas socialines garantijas, kasmetines atostogas bei savalaikius ir tikslingus mokymus.

I. Klopotan ir kolegijos (2016) darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius suskirstė į organizacinio bei individualaus lygmens veiksnius. Šie veiksniai apibūdinti 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinio ir individualaus lygmens veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą (Klopotan *et al.* 2016)  
Table 2. Organizational and individual factors determining employee loyalty (Klopotan *et al.* 2016)

Lygmuo	Veiksniai	Apibūdinimas
Organizacinis	Darbo turinys	Darbuotojai yra laimingi, jei jų darbas pilnas iššūkių. Tai leidžia ištrūkti iš rutinos, darbas suteikia laisvę patiems priimti sprendimus
	Užmokesčio sistema	Darbo atlygis taip pat svarbus veiksnys, tačiau tik tuo atveju, kai atlygio sistema yra teisinga visų organizacijos darbuotojų atžvilgiu
	Darbo sąlygos	Kuo geresnės darbo sąlygos suteikiamos, tuo pasitenkinimo lygis savo darbu yra aukštesnis. Geresnės sąlygos taip pat suteikia galimybę geriau ir operatyviau atlikti skirtas užduotis
	Bendradarbiai	Gerai santykiai su kolegomis leidžia darbuotojui gerai jaustis darbinėje aplinkoje, o geri santykiai su vadovu leidžia jaustis reikalingu ir svarbiu
	Organizacinė struktūra	Jei organizacinė struktūra yra aiški, stabili, darbuotojai jaučiasi laimingi, žinodami, jog iškilus bet kokiems neaiškumams, jie žinos kur tiksliai reikia kreiptis, norint tai išspręsti. Jei organizacinė struktūra tenkina minėtus reikalavimus, darbuotojai žinos kas ir kuriais atvejais turėtų prisiimti atsakomybę
Individualus	Darbo ir asmeninių pomėgių darna	Kai darbuotojo pomėgiai, sukauptos žinios bei įgūdžiai gali būti panaudoti darbinėje aplinkoje, jie jaučiasi laisvi reikšti savo nuomonę, yra išklausomi bei įvertinami
	Darbo stažas	Vyresni žmonės, ilgiau dirbantys tam tikrose pozicijose, jaučiasi turintys daugiau žinių ir gebėjimų gerai atlikti savo darbą
	Pareigos ir statusas	Aukštesnės pareigos garantuoja geresnį gaunamą atlygį bei socialinį statusą, kas lemia didesnę pasitenkinimą darbu bei didina motyvaciją
	Bendras pasitenkinimas gyvenimu	Tai lemia geresnę nuotaiką, pasitenkinimą darbu, skiriamomis užduotimis, savo kolegomis ir t.t.

Taigi, organizacijos, siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą, turėtų veikti dviem kryptimis – individo ir organizacijos. Veiksniai, darantys tiesioginę įtaką darbuotojui, aktyviai veikia jo lojalumą, o organizaciniai veiksniai pasyvesni darbuotojo atžvilgiu, tačiau suformuoja bendrą kontekstą – organizacinę aplinką. Organizaciniame lygmenyje kultūros ir socialinės struktūros charakteristikos gali būti įvardijamos kaip esminiai veiksniai veikiantys darbuotojų lojalumą (Girdauskienė 2011).

Nagrinėdamas organizacijai lojalių darbuotojų ugdymą, V. Gražulis (2012) akcentuoja tokių veiksmų svarbą:

- darbo garantijų (pirmiausia socialinio pobūdžio) plėtra;
- naujos kvalifikacijos įgijimas ir kompetencijos plėtra
- iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas,
- darbo turinys ir teisingai paskirstytas darbo krūvis,
- draugiška, pagarbi ir efektyviam darbui įkvepianti aplinka,
- karjeros plėtros galimybės.

L. Girdauskienė (2011) pateikia šiek tiek kitokį veiksmų rinkinį. Anot autorės, lojalumą lemiančius veiksnius tikslinga grupuoti pagal lygmenį bei aktyvumą (3 lentelė).

Pagal lygmenį darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai gali būti individualūs arba organizaciniai, o pagal aktyvumą – aktyvūs ir pasyvūs. Remiantis tokia pozicija lojalumas traktuotinas, kaip bendras darbuotojų ir organizacijos veiklų rezultatas. Logiškai seka, jog organizacijos, siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą, organizaciniame lygmenyje suformuoja aplinką, palankią darbuotojui, o individualiame lygmenyje aktyviai veikia patį darbuotoją. Šiuos veiksnius taip pat galima suskirstyti pagal priklausomybę organizacijos metmenims. Tokiu atveju išskiriamos trys kategorijos: žmonių išteklių, kultūros bei socialinės struktūros. Minėtoms kategorijoms priskiriami tokie veiksniai (Girdauskienė 2011):

- žmonių išteklių kategorijai galima priskirti pasitenkinimą darbu;
- kultūros kategorijai – darbuotojo lygmenyje – tarpasmeniniai santykiai, psichologinis saugumas, organizacijos lygmenyje – organizacijos įvaizdis ir pasitikėjimas kompanija;
- socialinės struktūros kategorijai – darbo motyvacija, darbo pozicijų aiškumas ir įtakos organizacijos sprendimams darymas.

3 lentelė. Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą (Girdauskienė 2011)  
Table 3. Factors determining customer loyalty (Girdauskienė 2011)

Lygmuo	Aktyvumas	Veiksniai
Individualus	Aktyvūs	Darbo motyvacija Pasitenkinimas darbu Įtakos organizaciniams veiksniams darymas
Organizacinis	Pasyvūs	Organizacijos vertinimas (įvaizdis) Tarpasmeniniai santykiai Pasitikėjimas organizacija Darbo pozicijos aiškumas Psichologinis saugumas

V. Legkauskas ir R. Maziliauskaitės (2013) teigimu, lojalumas pirmiausiai gali būti nulemtas socializacijos proceso ar darbo grupėse, darbo užmokesčio, privilegijų, pasirūpinimo darbo sąlygomis, mokymuisi ir tobulėjimui palankia aplinka. Darbuotojų lojalumas priklauso nuo didesnio pasitenkinimo tarpasmeninių santykių kokybe darbe, labiau išreikštos organizacijos nario savimonės ir vyresnio amžiaus. Remiantis socialinės savimonės teorija galima teigti, jog tarpasmeniniai santykiai yra pagrindinis veiksnys, formuojantis organizacijos nario savimonę. Taip geresnis emocijų valdymas, gebėjimas spręsti nesutarimus, pasitikėjimas, paskatinimai bei panašūs teigiami santykių aspektai lemia organizacijos nario savimonės raidą, dėl ko darbuotojas nori kurti ilgalaikius ryšius tiek su kolektyvu, tiek su įdarbinusia organizacija. Neišvengiamai svarbūs tampa ir individualūs kintamieji. Amžius bei darbo stažas yra teigiamai susiję su darbuotojų lojalumu. Taigi, galima teigti, jog norint didinti darbuotojų lojalumą, pravartu atsižvelgti į sociodemografines charakteristikas, darbuotojų tarpusavio santykius bei organizacijos nario savimonę. Minėtieji autoriai pažymi, kad visi darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai gali būti klasifikuojami į materialius ir nematerialius, tačiau jų turinio nedetalizuoja.

V. Legkauskas ir R. Maziliauskaitė (2013), siekdami „išsiaiškinti darbuotojų lojalumą organizacijai formuojančius veiksnius, atliko tiesinę regresinę analizę. Regresijos lygtis parodė, jog darbuotojų lojalumui organizacijai prognozuoti įtakos turi tarpasmeninių santykių kokybė ( $\beta = 0,48$ ,  $t = 6,611$ ,  $p < 0,001$ ) ir organizacijos nario savimonė ( $\beta = 0,302$ ,  $t = 4,162$ ,  $p < 0,001$ ). Kintamieji paaiškino 46 % darbuotojų lojalumo variacijos. Tarpasmeninių santykių kokybės kintamasis paaiškino 39,6 % darbuotojų lojalumo variacijos, organizacijos nario savimonė papildomai dar 6,4 % darbuotojų lojalumo organizacijai variacijos. Taigi, galima teigti, jog didesnis darbuotojų lojalumas priklauso nuo didesnio pasitenkinimo tarpasmeninių santykių kokybe ir labiau išreikštos organizacijos nario savimonės, o didesnę įtaką prognozuojant darbuotojų lojalumą organizacijai turi tarpasmeninių santykių kokybė“.

Remdamiesi lojalumo teorijomis, A. Martensen su bendraautoriais (2004) sudarė sąrašą veiksnių, lemiančių darbuotojų lojalumą. Šie veiksniai – tai:

- asmeninis tobulėjimas;
- įdarbinimo sąlygos;
- žmogaus ryšiai ir vertybės
- kūrybingumas;
- darbo pobūdis.

D. S. Chaubey (2014) atliktame tyrime buvo išskirti tokie lojalumą lemiantys veiksniai: bendravimas su bendradarbiais, pripažinimas, socialinis saugumas, autonomija, organizacinė darbo kultūra, karjeros galimybės bei įtraukimas į svarbių sprendimų priėmimą. Išvadose teigiama, jog socialinis saugumas yra vienas iš pagrindinių lojalumą lemiančių veiksnių.

R. Kinderis (2009) išskiria tokias nematerialines darbuotojų lojalumo stiprinimo priemones ir būdus:

- vadovų ir darbuotojų asmeninių santykių (pagarbių, geranoriškų) puoselėjimas;
- rūpinimasis, kad darbuotojai jaustųsi esą svarbūs organizacijai, jais rūpinamasi;
- darbuotojų nuomonės išklauskymas;
- žodinė padėka;
- darbuotojų pagyrimas;
- pasitikėjimo darbuotoju išreiškimas;
- darbuotojui palankaus darbo grafiko sudarymas;
- atsižvelgimas į studijuojančiųjų poreikius, kad jie nenutrauktų studijų (dėl darbo grafiko, jo kaitos);
- švenčių ir apskritai laisvalaikio organizavimas, įtraukiant ir darbuotojų šeimas;
- sąžiningas ir teisingas vadovavimo stilius.

R. Kinderio (2009) siūlomos materialinės darbuotojų lojalumo stiprinimo priemonės ir būdai:

- tinkamų materialinių darbo sąlygų sudarymas;
- priedai prie atlyginimo (už gerai atliktą darbą, už anksčiau atliktą darbą, už geresnę apyvartą);
- premijos;

- draudimas nuo nelaimingų atsitikimų;
- dovanos (dovanų kuponai, kvietimai į renginius ar kitur);
- studijų apmokėjimas;
- finansinė parama kritiniais gyvenimo atvejais.

Atlikta darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių analizė parodė itin plačią lojalumą lemiančių veiksnių įvairovę. Siekiant parinkti tinkamiausius jų, parengta darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnius apibendrinanti lentelė (4 lentelė).

4 lentelė. Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą, ir jų dažnumai  
Table 4. Factors determining employee loyalty and their frequencies

Veiksniai	Autoriai									Iš viso
	A. Martensen <i>et al.</i> (2004)	D. Komskienė <i>et al.</i> (2009)	L. Girdauskienė (2011)	V. Gražulis (2012)	D. Lipinskienė (2012)	V. Legkauskas, R. Maziliauskaitė (2013)	E. M. Ineson, <i>et al.</i> (2013)	Y. C. Chen <i>et al.</i> (2016)	I. Klopotan <i>et al.</i> (2016)	
Darbo užmokestis	+	+			+	+			+	5
Saugumas		+	+	+						3
Pasitenkinimas darbu			+							1
Darbo pozicijos aiškumas, darbo turinys	+		+	+						3
Socialinės garantijos				+					+	2
Susietumas su organizacija, pasitikėjimas ja			+			+				2
Santykiai su kolegomis, vadovais	+	+	+	+		+	+	+	+	8
Pripažinimas		+				+			+	3
Įvertinimas	+								+	2
Galimybių tobulėti sudarymas	+	+		+						3
Iš viso	5	5	5	5	1	4	1	1	5	32

Atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatai rodo, kad mokslininkų pozicijos darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių klausimu nesutampa. Analizuotoje mokslinėje literatūroje minima 10 skirtingų darbuotojų lojalumui įtakos darančių veiksnių. Skirtingi autoriai nurodo ir nevienodą skaičių veiksnių. D. Lipinskienė (2012), E. M. Ineson su kolegomis (2013), Y. C. Chen su bendraautorais (2016) mini tik po vieną darbuotojų lojalumui reikšmingos įtakos darančių veiksnių (darbo užmokestį, santykius su kolegomis, vadovais), o A. Martensen su kolegomis (2004), L. Girdauskienė (2011), V. Gražulis (2012), I. Klopotan su bendraautorais (2016) akcentuoja žymiai platesnės įvairovės veiksnių poveikį darbuotojų lojalumui.

Visus autorių paminėtus ir lentelėje išskirtus veiksnius galima sugrupuoti į dvi grupes – organizacinio ir individualaus lygmens veiksnius. (5 lentelė).

5 lentelė. Individualaus ir organizacinio lygmens veiksniai  
Table 5. Individual and organizational factors

Individualus lygmuo	Organizacinis lygmuo
Pasitenkinimas darbu	Saugumas
Socialinės garantijos	Darbo užmokestis
Susietumas su organizacija, pasitikėjimas ja	Darbo pozicijos aiškumas, darbo turinys
Pripažinimas	Santykiai su kolegomis, vadovais
Įvertinimas	Galimybių tobulėti sudarymas

Atlikus Lietuvos bei užsienio šalių mokslinės literatūros analizę, nustatyta, jog svarbiausias veiksnys – nematerialaus pobūdžio. Tai darbuotojų tarpusavio santykiai su bendradarbiais. Geri santykiai kuria jaukią ir darbingą atmosferą organizacijos viduje, leidžia darbuotojams lengvai įsilieti į kolektyvą ir jaustis svarbia organizacijos dalimi. Svarbus ir darbo užmokestis. Atlikus mokslininkų darbų literatūros analizę matyti, kad darbo užmokestis yra antroje vietoje pagal svarbą, tačiau jis turi būti pamatuotas, pagrįstas ir teisingas visiems darbuotojams. Tik tuomet darbuotojai jausis įvertinti ir lojalūs savo organizacijai. Darbuotojų lojalumą lemia ir galimybės tobulėti, asmeninis pripažinimas, saugumas, aiškus darbo turinys bei galimybė kilti karjeros laiptais.

## Išvados

Išanalizavus darbuotojų lojalumo koncepciją, nustatyta jog lojalumas – tai emocinis darbuotojo ryšys su organizacija, kurioje dirba, siekiant tiek asmeninės naudos ir pripažinimo, tiek organizacijos sėkmės. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad lojalumas – tai laisvas darbuotojo apsisprendimas laikytis organizacijos taisyklių, bei savo darbu ir atsidavimu prisidėti prie savo ir organizacijos gerovės. Tai – jaučiama pareiga bei atsakomybė uoliai vykdyti gautas užduotis. Darbuotojų lojalumo koncepcijos analizė parodė, kad darbuotojų lojalumo terminui būdingos požiūrio bei elgsenos lojalumo dedamosios.

Požiūrio bei elgsenos darbuotojų lojalumą formuoja plati veiksmų įvairovė. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai klasifikuojami į materialius ir nematerialius, individualaus lygmens ir organizacinio lygmens lojalumo veiksmus. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, jog pagrindinis lojalumą lemiantis veiksnys yra nematerialaus pobūdžio – tai tarpusavio ryšys su bendradarbiais. Darbuotojams svarbu dirbti ten, kur jie jaučiasi įdomus, vertinami kolegų ir galintys jais pasikliauti. Tokiu atveju juntamas palankus vidinis organizacijos klimatas, kuris skatina bendrauti, bendradarbiauti, našiai dirbti bei kartu spręsti visus iškilusius klausimus. Atliktos analizės rezultatai sudarė prielaidas identifikuoti ir kitus svarbius darbuotojų lojalumą lemiančius veiksmus: darbo užmokestis, saugumas, pripažinimas, darbo pozicijos aiškumas, darbo turinys, socialinės garantijos, susietumas su organizacija, pasitikėjimas ja, įvertinimas, pasitenkinimas darbu. Siekiant formuoti ir ugdyti organizacijos darbuotojų lojalumą, svarbi šių veiksmų realizavimo dermė.

## Literatūra

- Aryal, K. 2016. *Psychological capital and protean career orientation on employee loyalty*. Katmandu: Kathmandu University School of Management.
- Bakanauskienė, I.; Ubartas, M. 2009. Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 49: 7–18.
- Bentencourt, L. A.; Gwinner, K. P.; Meuter, M. L. 2001. A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviour, *Journal of Applied Psychology* 86(1): 29–41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>
- Chaubey, D. S. 2014. Factors influencing employee loyalty towards organization: an empirical investigation at educational institutions in Dehradun, *International Journal of Management Research* 2(11): 185–203.
- Chen, Y. C.; Chen, H. I.; Tsui, P. L.; Chiang, Y. C. 2016. Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels, *International Journal of Organizational Innovation* 9(1): 107–118.
- Dai, K. 2002. *Relationships between transformational leadership, transactional leadership, employee trust, job satisfaction, and organizational commitment – moderating effect of OBSE*. Unpublished Dissertation. Taiwan: Institute of Resource Management, National Defense College of Management.
- Donskis, L. 2005. *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/28860>
- Girdauskienė, L. 2011. Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą?, *Ekonomika ir vadyba* 16: 743–752.
- Gražulis, V. 2012. Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(27): 145–155.
- Ineson, E. M.; Benke, E.; Laszlo, J. 2013. Employee loyalty in Hungarian hotels, *International Journal of Hospitality Management* 32: 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Iqbal, A.; Tufail, M. S.; Lodhi, R. N. 2015. Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management* [online], [cited 3 January 2017]. Available from Internet: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Employee-Loyalty-and-Organizational-Commitment-in-Pakistani-Organizations.pdf>
- Juodaitytė, A.; Jablonskienė, Z. 2013. Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai, *Profesinės studijos: teorija ir praktika* 12: 87–96.
- Kam to reikia. 2014. *Į darbo rinką žengianti Z karta per gyvenimą ketina pakeisti apie 20 darbavijų* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kamtoreikia.lt/lt/apie/naujienos/perziura/84>
- Kinderis, R. 2009. Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse, *Tiltai* 1: 39–54.
- Klopota, I.; Buntak, K.; Drożdżek, I. 2016. Employee loyalty: differences between genders and the public and the private sector, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14(3): 305–306. <https://doi.org/10.7906/indcs.14.3.3>
- Komskienė, D.; Švagždienė, B.; Benetytė, M. 2009. Development of loyalty of employees in contemporary sports organization *Socialiniai tyrimai* 2: 32–41.

- Kornejeva, I. 2008. *Лояльность персонала*, „Ампула-Брокер“ [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/loyalnost/>
- Legkauskas, V.; Maziliauskaitė, R. 2013. Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 65: 45–61.
- Lipinskienė, D. 2012. *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
- Martensen, A.; Bisgaard, L.; Gronholdt, L. 2004. Holistinis požiūris į darbuotojo lojalumą. Ką keičia lojalumas? Kaip keičiasi įmonės vertė? *Verslo žinios* 1: 1–6.
- Maziliauskaitė, R.; Legkauskas, V. 2013. Darbuotojų lojalumo organizacijai sąsajos su organizacijos nario savimone ir tarpasmeninių santykių kokybe darbe, *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai* 2: 48–76.
- Pečiulienė, L. 2008. Lojalumo prasmė ir vertė, *Verslo labirintas* 1: 8–11.
- Petkevičiūtė, N.; Kalinina, I. 2004. Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 31: 179–193.
- Singhal, M. 2016. Job satisfaction and employee loyalty paper: a study of academicians, *Asian Journal of Management* 7(2): 1–5.
- TNS LT. 2014. *TNS.LT: mažėja nemotyvuotų ir nepatenkintų darbuotojų* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-mazeja-nemotyvuotu-ir-nepatenkintu-darbuotoju/>
- Vaičiulis, A. 2017. *Lojalumo prasmė ir vertė* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte>
- Veršinskienė, R.; Večkienė, N. 2007. Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 13: 250–261.

## FACTORS OF EMPLOYEE LOYALTY

Ugnė VASILIAUSKAITĖ, Neringa VILKAITĖ-VAITONĖ

**Abstract.** Employee loyalty is employee's emotional connection with the organization and his desire to work in organization. In modern competitive environment, building employees' loyalty becomes very important for the organization that seeks to have qualified and motivated human resources, as well as to create the image of reliable and attractive employer. When building employee loyalty it is relevant to choose appropriate tools. Their purposefulness depends upon the factors that determine employee loyalty. The performed analysis of scientific literature and comparative analysis of employee loyalty factors mentioned by Lithuanian and foreign scientists have shown that good interpersonal relations mostly determine employee loyalty. Salary, safety, recognition, possibilities for the development and employee evaluation are also important.

**Keywords:** human resources, social capital, employee loyalty, motivation, loyalty strengthening.