

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Rūta RUSAKEVIČIŪTĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS**  
**GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU**  
Magistro darbas

Šiauliai, 2017

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Rūta RUSAKEVIČIŪTĖ**

**ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS**  
**GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas:**  
**doc. dr. Gintaras ŠAPARNIS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti,  
yra originalus autorinis darbas

---

(Studento parašas)

Rusakevičiūtė, R. (2017). Organizacijos konkurencinis pranašumas grįstas darbuotojų lojalumu: universitetinių pagrindinių studijų Vadybos magistrantūros baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas doc. dr. Gintaras Šaparnis. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 70 p. (83 p.).

## SANTRAUKA

Magistrantūros baigiamajame darbe nagrinėjamos darbuotojų lojalumo sąsajos su organizacijos konkurenciniu pranašumu bei darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai, užtikrinantys konkurencinį pranašumą. Tyrimo tikslas – teoriškai ir empiriškai išnagrinėti darbuotojų lojalumą, kaip pagrindinį organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinį.

Šiam tikslui pasiekti, teorinėje darbo dalyje, naudojant mokslinės literatūros analizės metodą, identifikuoti darbuotojų lojalumą bei organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai, išskirta darbuotojų lojalumo nauda organizacijai. Tai leido nustatyti darbuotojų lojalumo sąsajas su konkurenciniu pranašumu.

Antroje darbo dalyje, remiantis darbuotojų lojalumo sąsajomis su organizacijos konkurenciniu pranašumu, buvo pasirinkti tyrimo metodai ir suformuoti tyrimo instrumentai, o visą tai apibendrinant suformuotas tyrimo modelis. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti anketinės apklausos ir atsakingų asmenų (vadovų) interviu, siekiant surinkti kuo įvairesnės empirinės medžiagos ir tyrimo rezultatus pagrįsti keliais gautų duomenų šaltiniais.

Trečioje darbo dalyje atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, veiksnius skatinančius darbuotojus dirbti organizacijoje, darbuotojų lojalumo naudą organizacijai ir veiksnius turinčius įtakos konkurenciniam organizacijos pranašumui. Tyrime dalyvavo Alytaus, Šiaulių ir Šilutės regiono darbuotojai. Iš viso buvo apklausti 37 darbuotojai ir 3 regionų vadovai.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros ir gautų duomenų analize buvo nustatyta, jog darbuotojų lojalumas tiesiogiai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą, o žmogiškieji ištekliai tarpusavyje susiję su darbuotojų lojalumu, taip netiesiogiai lemdami organizacijos konkurencinį pranašumą. Todėl galima teigti, kad darbuotojų lojalumas yra svarbiausias veiksnys lemiantis organizacijos konkurencinį pranašumą.

**Raktiniai žodžiai:** darbuotojų lojalumas, konkurencinis pranašumas, žmogiškieji ištekliai, organizacijos valdymas, inovacijos.

Rusakeviciute, R (2017). Competitive advantage of organization based upon loyalty of its employees: Management Master's Thesis of University Full-Time studies / Master's thesis study leader – assoc. Dr. Gintaras Saparnis. University of Siauliai, Management Department, 70 p. (83 p.).

## **SUMMARY**

Master's thesis analyses connection between employee's loyalty and organization's competitive advantage, also factors influencing loyalty and ensuring competitive advantage. Research goal – to analyze, employee loyalty as the main source of organizations competitive advantage, theoretically and empirically.

To achieve this goal, while using scientific literature analysis method, to identify factors, which influence employee loyalty and organization competitive advantage, employee loyalty usefulness for organization was distinguished in theoretical part. That allowed determining the connection between employee loyalty and competitive advantage.

Research methods were chosen and research tools were formed according to employee loyalty connections with organizations competitive advantage in the second part of the work. Research model was formed for full conclusion. Survey methods and interview of companies CEO's were chosen as the right tools to perform research, in order to collect variety of empiric material and to base research results upon sources of acquired data.

Research, which main was to determine factors, which influence employee loyalty, factors, which influence employees to work in organization, benefit of employee loyalty for organization and factors, which have influence for competitive advantage of the organization, was performed in the third part of the work. Employees from Alytus, Siauliai and Silutė regions participated in the research. Total number of 37 employees and 3 regional CEO 's were interviewed.

According to performed analysis of scientific literature and acquired data, it was determined, that employee loyalty is directly influences competitive advantage of the organization, and human resources, which are linked to employee loyalty indirectly, lead to organization competitive advantage. Therefore, it can be stated, that employee loyalty is the most important factor, which influence organizations competitive advantage.

**Keywords:** Employee loyalty, competitive advantage, human resources, organization management, innovations.

# TURINYS

<a href="#">SANTRAUKA</a> .....	3
<a href="#">SUMMARY</a> .....	4
<a href="#">LENTELIŲ SĄRAŠAS</a> .....	6
<a href="#">PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</a> .....	7
<a href="#">IVADAS</a> .....	8
<a href="#">1. ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU: TEORINIS DISKURSAS</a> .....	11
<a href="#">1.1. Lojalumo koncepcijos analizė</a> .....	11
<a href="#">1.1.1. Darbuotojų lojalumo samprata ir reikšmė</a> .....	13
<a href="#">1.1.2. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai</a> .....	18
<a href="#">1.1.3. Darbuotojų lojalumo nauda organizacijai</a> .....	23
<a href="#">1.2. Organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai</a> .....	25
<a href="#">1.3. Darbuotojų lojalumo sąsajos su organizacijos konkurenciniu pranašumu</a> .....	32
<a href="#">2. ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU: TYRIMO METODOLOGIJA</a> .....	35
<a href="#">2.1. Tyrimo metodų pasirinkimas ir strategija</a> .....	35
<a href="#">2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas</a> .....	38
<a href="#">3. ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU: TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</a> .....	41
<a href="#">3.1. Telekomunikacijų įmonės UAB „Cgates“ bendra charakteristika</a> .....	41
<a href="#">3.2. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė</a> .....	42
<a href="#">3.3. Atsakingų asmenų (vadovų) interviu rezultatų analizė</a> .....	51
<a href="#">3.4. Anketinės apklausos ir interviu rezultatų palyginimas</a> .....	58
<a href="#">IŠVADOS</a> .....	62
<a href="#">REKOMENDACIJOS</a> .....	64
<a href="#">LITERATŪROS SĄRAŠAS</a> .....	66
<a href="#">PRIEDAI</a> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<a href="#">1 priedas. Tyrimo operacionalizacija</a> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<a href="#">2 priedas. Anketa</a> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<a href="#">3 priedas. Transkribuotas interviu su regiono vadovu (1 TD)</a> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<a href="#">4 priedas. Transkribuotas interviu su regiono vadovu (2 TD)</a> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<a href="#">5 priedas. Transkribuotas interviu su regiono vadovu (3 TD)</a> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė Darbuotojų lojalumo sąvokos apibrėžimai.....	14
1.2 lentelė Organizaciniai veiksniai, veikiantys lojalumą.....	19
1.3 lentelė Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai.....	22
2.1 lentelė Tyrimo organizavimo etapai.....	35
2.2 lentelė Anketinės apklausos klausimų pagrindimas.....	36
3.1 lentelė Vadovų interviu dalyviai.....	51
3.2 lentelė Lojalaus darbuotojo savybės.....	51
3.3 lentelė Organizacijos vadovo veiksmai lemiantys darbuotojų lojalumą.....	52
3.4 lentelė Veiksniai darbuotojus skatinantys dirbti organizacijoje.....	52
3.5 lentelė Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai.....	53
3.6 lentelė Svarbiausi veiksniai darbuotojų požiūriu.....	53
3.7 lentelė Priemonės skatinančios darbuotojų lojalumą.....	54
3.8 lentelė Organizacijos lūkesčiai, lojalių darbuotojų atžvilgiu.....	54
3.9 lentelė Lojalių darbuotojų nauda organizacijai.....	55
3.10 lentelė Žmogiškieji ištekliai lemiantys konkurencinį pranašumą.....	55
3.11 lentelė Organizacijos valdymą lemiantys veiksniai.....	56
3.12 lentelė Veiksniai lemiantys inovacijų diegimą.....	56
3.13 lentelė Organizacijos konkurencinis pranašumas.....	57
3.14 lentelė Darbuotojų lojalumo sąsajos su organizacijos konkurenciniu pranašumu.....	57
3.15 lentelė Anketinės apklausos ir interviu palyginimas.....	58

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.....	31
1.2 pav. Darbuotojų lojalumo sąsajos su konkurenciniu pranašumu.....	33
2.1 pav. Tyrimo modelis.....	37
3.1 pav. Lojalaus darbuotojo savybių vertinimas, balų vidurkiu.....	43
3.2 pav. Tiesioginio vadovo vertinimas, balų vidurkiu.....	44
3.3 pav. Darbuotojų lojalumo vertinimas, balų vidurkiu.....	46
3.4 pav. Lojalių darbuotojų nauda organizacijai, proc. (N=37).....	47
3.5 pav. Žmogiškieji ištekliai lemiantys konkurencinį pranašumą, proc. (N=37).....	47
3.6 pav. Inovacijų diegimą lemiančių veiksnių vertinimas, balų vidurkiu.....	49
3.7 pav. Organizacijos konkurencinis pranašumas, proc. (N=37).....	50

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Darbuotojų lojalumas buvo pradėtas nagrinėti XX a. šeštajame dešimtmetyje. Apie jo svarbą moksliniuose darbuose kalba tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių mokslininkai. Autoriai Klopota, Buntak, Droždek (2016), Legkauskaitė, Mazilauskaitė (2013), Viningienė (2012), Girdauskienė (2011), Dubinas (2010), Papšienė, Vilkaitė (2009), Vveinhartd, Kotovskienė (2008), Pečiulienė (2007), McKenna (2002) analizuoja darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius ir jų naudą organizacijai.

Konkurencija paslaugų sektoriuje kiekvieną dieną didėja, o panašias paslaugas, kaip UAB „Cgates“ gali pasiūlyti tokios įmonės kaip: AB „TEO LT“, UAB „Splius“, UAB „Balticum TV“, UAB „Viasat“, UAB „Bitė Lietuva“, AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“, UAB „Tele2“, UAB „Teledema“ ir kitos. Dėl didelės konkurencijos ir paslaugų teikimo panašumo didelę reikšmę įgyja ne kaina ar paslaugų teikimo būdas, o darbuotojai, kurių turimos kompetencijos ir lojalumas organizacijai padeda užtikinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

2012 m. duomenimis Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas siekė 47 balus ir buvo žemesnis nei Europos ar Baltijos valstybių vidurkis, kuris atitinkamai siekė 58 ir 62 balus (TNS LT, 2012). Esant lojalių darbuotojų stygiui organizacijai tampa sudėtinga įgyvendinti nustatytus tikslus ir patenkinti vartotojų keliamus poreikius. Organizacija susiduria su žmogiškųjų išteklių užtikrinimo problema, organizacijos valdymas tampa sudėtingas, o naujų technologijų diegimo procesas komplikuojasi. Kiekvieną dieną didėjanti konkurencinė kova organizacijos vadovus verčia daugiau dėmesio skirti darbuotojų lojalumui. Todėl pagrindiniu veiksniu lemiančiu organizacijos konkurencinį pranašumą tampa – darbuotojų lojalumas.

**Tyrimo problema.** Mokslininkų darbuose yra teigiama, kad darbuotojų lojalumas lemia organizacijos konkurencinį pranašumą, ir būtent, jo dėka, užsitikrinamas ilgalaikis konkurencijos pranašumas, nes darbuotojų lojalumas, šiuo atveju, nenukopijojamas. Vis dėlto, darbuotojų lojalumas moksliniuose darbuose nėra nagrinėjamas, kaip pagrindinis veiksnys, leidžiantis užsitikrinti konkurencinį organizacijos pranašumą. Todėl darbo problema formuojama šiais klausimais:

- Kokios yra darbuotojų lojalumo sąajos su konkurenciniu pranašumu?
- Kokie veiksniai, užtikrina konkurencinį pranašumą, darbuotojų lojalumo aspektu?

Šio darbo tyrimo **objektas** – darbuotojų lojalumas.

**Darbo tikslas** – teoriškai ir empiriškai ištirti darbuotojų lojalumą, kaip svarbiausią konkurencinio pranašumo šaltinį.



Šiam tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Identifikuoti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius;
2. Pateikti organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius;
3. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyti darbuotojų lojalumo sąsajas su konkurenciniu pranašumu;
4. Suformuoti ir pagrįsti tyrimo modelį;
5. Atlikti darbuotojų anketinės apklausos ir atsakingų asmenų (vadovų) interviu analizę;
6. Išskirti veiksnius, užtikrinančius konkurencinį pranašumą, darbuotojų lojalumo aspektu.

**Ginamieji teiginiai.**

1. Darbuotojų lojalumo sąsajos su konkurenciniu pranašumu yra šios: darbuotojų lojalumas ir žmogiškieji ištekliai tiesiogiai priklauso vienas nuo kito; nuo žmogiškųjų išteklių tiesiogiai priklauso organizacijos valdymas ir inovacijos, o jie kartu pasižymi tiesiogine priklausomybe vienas kitam; darbuotojų lojalumas netiesiogiai lemia organizacijos valdymą ir inovacijas; žmogiškieji ištekliai netiesiogiai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą.
2. Veiksniai, užtikrinantys konkurencinį pranašumą, darbuotojų lojalumo aspektu yra: vadovo požiūris į darbuotojus, vadovo santykiai su darbuotojais, vadovo pagarba darbuotojams, vadovo ir darbuotojų komunikacija, atlyginimas, galimybė tobulinti žinias profesinėje srityje, darbas draugiškoje aplinkoje, kvalifikuoti darbuotojai ir teigiamas organizacijos įvaizdis.

Darbo uždaviniams įgyvendinti buvo naudojami šie **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Anketinės apklausos;
3. Interviu;
4. Duomenų analizė;
5. Turinio (content) analizės;
6. Lyginimo;
7. Apibendrinimo.

Tyrimo operacionalizacijoje (žr. 1 priedas) pateiktos sąvokos analizuojamos teorinėje darbo dalyje, o kiekybinio tyrimo etape, remiantis tyrimo operacionalizacija, sudarytas tyrimo instrumentas. Empiriniam tyrimui pasirinkti anketinės apklausos ir interviu metodai. Kiekybiniame tyrime ir į pateiktus anketos klausimus savo atsakymus pateikė Alytaus, Šiaulių ir Šilutės regiono darbuotojai,

dirbantys organizacijoje UAB „Cgates“. Kokybiniame tyrime dalyvavo Alytaus, Šiaulių bei Šilutės regionų vadovai.

**Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Darbas teoriškai reikšmingas tuo, kad atlikta mokslinių šaltinių analizė atskleidžia darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, išskiria darbuotojų lojalumo teikiama naudą organizacijai, identifikuoja konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius bei parodo darbuotojų lojalumo sąsajas su organizacijos konkurenciniu pranašumu.

Praktinę šio darbo dalį sudaro tyrimas, atliktas organizacijoje UAB „Cgates“. Tyrimu siekiama empiriškai ištirti darbuotojų lojalumą, kaip pagrindinį konkurencinį pranašumą lemiantį šaltinį ir išskirti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, užtikrinančius konkurencinį pranašumą. Tyrime gauti duomenys ir išskirti veiksniai gali organizacijai padėti kryptingai didinti darbuotojų lojalumą ir kartu konkurencinį pranašumą.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių: mokslinės literatūros apžvalgos, empirinio tyrimo metodologijos pagrindimo ir empirinio tyrimo rezultatų aprašymo. Pirmoje dalyje analizuojamas tyrimo objektas, jį lemiantys veiksniai, nauda organizacijai bei ieškoma darbuotojų lojalumo sąsajų su konkurenciniu pranašumu. Antroji darbo dalis skirta pagrįsti pasirinktus tyrimo metodus ir pateikiamas tyrimo modelis. Trečioje dalyje išsamiai pateikiami tyrimo rezultatai: darbuotojų pasižymėjimas lojalaus darbuotojo savybėmis, vadovo įtaka darbuotojų lojalumui, veiksniai, skatinantys dirbti organizacijoje, darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai, lojalių darbuotojų nauda organizacijai, žmogiškųjų išteklių, organizacijos valdymo ir inovacijų veiksniai lemiantys konkurencinį pranašumą. Darbo apimtis 83 puslapiai, pateikta 10 paveikslų, 20 lentelių ir 5 priedai. Darbas parašytas remiantis 75 literatūros šaltiniais.

**Darbo apribojimai ir sunkumai.** Mokslinėje literatūroje pastebėta, kad konkurencinį pranašumą lemia ne tik darbuotojų lojalumas, bet ir daugelis kitų veiksnių. Todėl darbe atsiribojama nuo kitų veiksnių ir manoma, kad darbuotojų lojalumas yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis konkurencinį organizacijos pranašumą.

# 1. ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU: TEORINIS DISKURSAS

## 1.1. Lojalumo koncepcijos analizė

Tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių mokslininkai lojalumo sąvoką nagrinėja skirtingai, todėl lyg šiol nėra visuotinai priimtose lojalumo sąvokos apibrėžties. Analizuojant lojalumo sąvoką svarbu atskleisti jos kilmę, prasmę ir ją apibūdinančius veiksnius.

Pasak Donskio (2006), angliškas žodis *loyalty* buvo pradėtas vartoti XV a. pradžioje ir suprantamas, kaip ištikimybė duotajai priesaikai, tarnybai arba vartojamas meilės prasme. XVI a. lojalumas įgyja ištikimybės valstybei prasmę. Lojalus apibūdinamas, kaip „neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai, neutralus ko nors atžvilgiu, neveikiantis prieš ką“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, p. 295). Prancūzų kalboje lojalumas apibrėžiamas, kaip „lojalus asmuo, kuris laikosi žodžio, kuris laikosi garbės ir sąžiningumo principų; asmuo, kuris yra ištikimas teisėtai valdžiai, santvarkai, bendram reikalui, šeimai ir pan.“ (Prancūzų-lietuvių kalbų žodynas, 1992, p. 522). Lietuvių kalbos žodyne žodis lojalus nusakomas, kaip bent išoriškai ištikimą valdžiai, neperžengiantį teisėtumo ribų (Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, 2000). Nuo XV a. susiformavusios lojalumo ir ištikimybės sąsajos išliko vartojamos iki pat šių dienų. Tiek Tarptautinis žodžių žodynas (1985), tiek Dabartinis lietuvių kalbos žodynas (2000) lojalumą apibrėžia, kaip ištikimybę. Tuo tarpu Prancūzų kalbos žodynas lojalumą sieja ne tik su ištikimybe bet ir su laikymusi garbės principų. Tuo norima pabrėžti, kad lojalumas yra grindžiamas savanoriškumu, o ne prievarta. Lojalumo sąvoka buvo pradėta vartoti dar XV a., tačiau vartotina prasmė mažai kuo pasikeitė. Lojalumas ir šiai dienai pirmiausiai suprantamas, kaip ištikimybė ir garbės principų laikymasis.

Kaip teigia Donskis (2006) „lojalumas turėjo specifinę feodalinę pasaulio reikšmę ir nurodė visateisį žmogų, egzistavusį šiapus civilizuotos tvarkos ir įstatymo – *homo legalis*, priešprieša tiems, kurie buvo už įstatymo ribų. „Ištikimojo“ prasme šis žodis nusakė ištikimybę savo feodaliniam ponui, o sykiu ir aukščiausiai žemiškajai (laikinajai) galiai bei valdžiai“ (Donskis, 2006, p. 131). Šiuo atveju lojalumą galime pavadinti priverstiniu siekiant išgyventi ir suvokiamas, kaip visiška priešingybė ištikimybei ar garbės principų laikymuisi. Autorius bando atkreipti dėmesį, kad lojalumas gali susiformuoti ne tik iš nesavanaudiškų paskatų, bet siekiant asmeninės naudos.

Vveinhardt ir Kotovskienės (2008) teigia, kad „pagal pirminę savo reikšmę lojalumas – tai įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis. Tik vėliau lojalumas įgijo ištikimybės žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasiaukojimo

aspektus“ (p. 185). Vėlesni lojalumo aspektai: atsidavimas, laisvas įsipareigojimas ir pasiaukojimas, siejami su darbuotojų lojalumu organizacijai. Ne veltui mokslinėje literatūroje lojalumas yra skirstomas į vidinį ir išorinį (Dater, Jordan 1997; Šadrakov, 2004). Vidinis lojalumas – tai darbuotojai dirbantys organizacijoje, žinantys įmonės viziją, misiją, tikslus ir uždavinius, o organizacijos ir darbuotojo tiksliai sutampa ir neprieštarauja vieni kitiems. Išorinis lojalumas – tai vartotojai, kurie naudojami organizacijos teikiamomis paslaugomis ir yra emociškai prisirišę prie darbuotojų, teikiamų paslaugų ir prekės ženklo. Tiek vidinis, tiek išorinis lojalumas turi įtakos organizacijos konkurenciniam pranašumui, bet vis dėlto nuo vidinio lojalumo priklauso organizacijos išorinis lojalumas. Tai lemia, jog organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis – darbuotojų lojalumas.

Lojalumas gali būti nagrinėjamas: kultūrologiniu, vadybiniu ir psichologiniu požiūriais (Veršinskienė, Večkienė, 2008). Kultūrologinis požiūris nagrinėja, kaip keitėsi lojalumo sąvokos supratimas bėgant laikui ir kokios įtakos šios sąvokos raidai turėjo istoriniai įvykiai. Vadybinis požiūris orientuojasi į darbuotojų lojalumą. Nusako, kas yra darbuotojų lojalumas, kokią naudą patiria organizacija ir kokiomis savybėmis pasižymi lojalus darbuotojas. Psichologinis požiūris lojalumą nagrinėja, kaip natūralų poreikį įsipareigoti organizacijai, prekės ženklui ar sporto komandai. Autorės Veršinskienė, Večkienė (2008), nagrinėdamos lojalumą skirtingais požiūriais kalba apie lojalumo esmę. Nusakydamos, kad lojalumas apima darbuotojų lojalumą ir natūralų įsipareigojimą organizacijai.

Lojalumas gali būti apibūdinamas, kaip ištikimybė ir atsidavimas arba suprantamas, kaip veiksnys, kuris patenkina organizacijos bei darbuotojų poreikius (Kotovskienė, 2008). „Lojalumas abipusė nauda“ (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008, p. 185). Labai panašiai lojalumą apibūdina autorė Palidauskaitė (2001, p. 69), anot jos – „lojalumas arba ištikimybė reiškia atstovavimą moraliniams principams bei vertybėms, organizacijai, bendruomenei ar asmenims“. Tuo tarpu Veršinskienė (2011) teigia, jog lojalumo esmė – žmogaus apsisprendimas, kuris pabrėžia žmogaus apsisprendimą veikti ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos padarinius.

Nors lojalumo sąvoką autoriai apibrėžia skirtingai, tačiau lojalumas nagrinėjamas darbuotojų lojalumo kontekste, nepraranda savo pradinės reikšmės ir apibūdinamas, kaip ištikimybė ir atsidavimas. Tiek darbuotojas, tiek organizacija siekia patenkinti savo poreikius. Darbuotojas siekia realizuoti turimas kompetencijas ir būti teisingai įvertintas, pripažintas, o organizacija siekia konkurencinio pranašumo rinkoje.

Lojalumo sąvoka vis dažniau vartojama kalbant apie organizacijų veiklą ir darbuotojus. Lietuvos ir užsienio šalių specialistai teigia, kad šiuolaikiniame verslo pasaulyje lojalūs darbuotojai tampa svarbiausiu veiksnium lemiančiu konkurencinį pranašumą. Todėl mano, kad lojalumas turi

didžiulę paklausą (Pečiulienė, 2007). Organizacijoje, lojalumo dėka ne tik didinama organizacijos pridėtinė vertė, bet įgyjamas konkurencinis pranašumas, kurio negali pasisavinti kitos organizacijos.

Lojalumas nesiformuoja savaime (Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013). Lojalumą lemia daug veiksnių, todėl jis susiformuoja pamažu, ir tik tuo metu, kai lojalumas pasižymi abipusiu ryšiu. Tai reiškia, kad organizacijos vadovas turi būti ištikimas ir atsidavęs ne tik organizacijai bet ir dirbantiems joje darbuotojams (Pečiulienė, 2007). Anot Kinderio (2009), lojalumas – tai teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagalbą ir suteiktas savirealizacijos galimybes. Tai leidžia teigti, kad lojalumas organizacijoje priklauso nuo organizacijos vadovo ir jo požiūrio į lojalumą. Be to, tai patvirtina mintį, kad darbuotojų lojalumas priklauso nuo daug veiksnių.

*Lojalumo sąvoka susiformavo XV a. ir išliko vartojama iki mūsų dienų. Lojalumas – tai ištikimybė, įsipareigojimas visuomenei, valdžiai, asmeniui, organizacijai ir laikymasis garbės žodžio. Lojalumo sąvoka vis dažniau vartojama kalbant apie darbuotojų lojalumą, kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Lojalumas nesusiformuoja savaime, jam būtinas organizacijos vadovo ir darbuotojo tarpusavio ryšys. Darbuotojas jaučiantis, kad organizacijoje yra pripažintas ir įvertintas, joje jausis realizuojantis save, o tai atitinkamai sąlygos lojalumą organizacijai. Lojalumas garantuoja ne tik organizacijos finansinę sėkmę, bet yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis.*

### **1.1.1. Darbuotojų lojalumo samprata ir reikšmė**

Siekiant išlaikyti tvirtas pozicijas rinkoje darbuotojų lojalumas tampa vis svarbesnis ir sulaukia didesnio mokslininkų ir organizacijos vadovų dėmesio. Legkauskas, Mazilauskienė (2013), Viningienė (2012), Kinderis (2009), Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Šavareikienė, Maksevičius (2007) akcentuoja, kad lojalumas lemia organizacijos finansinę sėkmę, konkurencinį pranašumą, veiklos efektyvumą bei organizacijos darbuotojų išsaugojimą ir formuoja ilgalaikius santykius su vartotojais. Darbuotojų lojalumo nauda organizacijai neabejojama, tačiau UAB „TNS LT“ 2012 m. atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvoje darbuotojų lojalumo indeksas lyginant su Europos ar Baltijos valstybių vidurkiu yra žemesnis (TNS LT, 2012). Europos vidurkis – 58 balai, Baltijos valstybių vidurkis siekia net 62 balus, o Lietuvos vos 47 balus (TNS LT, 2012). Žemas darbuotojų lojalumo indeksas verčia susirūpinti darbuotojų lojalumu organizacijose. Vis dėlto pastebima, kad darbuotojų lojalumas organizacijoje tampa svarbiausiu veiksmu siekiant konkurencinio pranašumo, todėl svarbu apžvelgti, kaip autoriai apibrėžia darbuotojų lojalumo sąvoką.

## Darbuotojų lojalumo sąvokos apibrėžimai

<b>Autorius (-iai), metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Ball (1987)	Lojalumas – tai darbuotojas, kuris vadovaujasi įmonės misija, tikslais ir strategija, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių, padeda kolegoms ir nevengia priimti sprendimų, pasakoja draugams ir artimiesiems apie įmonę.
Morgan, Hunt (1994)	Lojalumas – tai įmonės turtas.
Donskis (2006)	Lojalumas – tai asmuo saugumo jausmu, patogumu ir tyliu dėkingumu grindžiantis galimybę realizuoti profesinį, kūrybinį ir žmogiškąjį potencialą.
Čereškienė ir kt. (2006)	Lojalumas – tai asmuo, kuris pasižymi pagarba sau ir kitiems, inovatyvus, orientuotas į tikslą ir profesinį augimą.
Vveinhardt, Kotovskienė (2008, p. 185)	Lojalumas – tai motyvų paieška ir veiksnys, tenkinantis organizacijos bei darbuotojo poreikius.
Kinderis (2009, p. 45)	Lojalumas – kaip siektinas rezultatas: motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemonių, būdų visuma.
Veršinskienė (2011, p. 8)	Lojalumas – pasitenkinimas ir motyvacija dirbti organizacijoje.
Legkauskas, Mazilauskaitė (2013)	Lojalumas – tai atsidavęs įmonei, šis elgesys pasireiškia per teigiamą įmonės gaminamų / paslaugų reprezentavimą ir atitinkamus veiksmus, kuriant ilgalaikius santykius su įmone ir taip prisidedant prie jos gyvavimo.

Šaltinis: sudaryta pagal Ball, 1987; Morgan, Hunt, 1994; Donskis, 2006; Čereškienė ir kt., 2006; Vveinhardt, Kotovskienė, 2008; Kinderis, 2009; Veršinskienė, 2011; Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013.

Darbuotojų lojalumas nagrinėjamas jau seniai, tačiau, kaip galima matyti 1.1 lentelėje, bendra darbuotojų lojalumo sąvoka nėra susiformavusi. Analizuojant darbuotojų lojalumo apibrėžimus pastebėta, kad mokslininkai nusako koks yra lojalus darbuotojas, kalba apie organizacijos ir darbuotojų poreikių patenkinimą ir akcentuoja motyvavimo poreikį. Svarbu paminėti, kad darbuotojų lojalumas suprantamas, kaip organizacijos turtas.

Anot mokslininkų Ball (1987), Čereškienės ir kt. (2006), Legkausko, Mazilauskaitės (2013), lojalus darbuotojas turi vadovautis įmonės misija, tikslais ir strategija, ieškoti kaip efektyviai atlikti užduotis, laikytis vidinių organizacijos taisyklių, padėti kolegoms, drąsiai priimti sprendimus ir rekomenduoti dirbti organizacijoje kitiems. Be to, lojalus darbuotojas pasižymi pagarba sau ir kitiems, yra orientuotas į profesinį augimą ir yra atsidavęs savo organizacijai. Lojalaus darbuotojo savybėmis dažniausiai pasižymi visi darbuotojai. Vieni daugiau, kiti mažiau, tačiau šios savybės susiformuoja savaime. Jų formavimuisi didelės įtakos turi organizacijos vadovo požiūris į darbuotojų lojalumą ir jo svarbą organizacijai.

Donskis (2006), Čereškienė ir kt. (2006) ir Veršinskienė (2011) pažymi, kad tiek darbuotojų, tiek organizacijos poreikių patenkinimas yra svarbus darbuotojų lojalumo kontekste. Darbuotojų pasitenkinimas susijęs su galimybe realizuoti profesinį, kūrybinį ir intelektualinį kapitalą. Darbuotojui pasigedus galimybės kilti karjeros laiptais, pasitenkinimas darbu mažėja. Todėl organizacijai, skatinant darbuotojų lojalumą, naudinga atsižvelgti į darbuotojų turimas kompetencijas, atliekamas

užduotis ir profesinio tobulėjimo galimybės. Kaip teigia Legkauskas, Maziliauskaitė (2013), lojalumas savaime nesusiformuoja. Jam susiformuoti reikia organizacijos vadovo ir darbuotojų tarpusavio ryšio.

Darbuotojų lojalumo formavimuisi įtakos turi darbuotojų motyvavimas. Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Veršinskienė (2011) teigia, kad motyvacija ir motyvas dirbti organizacijoje prisideda prie darbuotojų lojalumo formavimo organizacijoje. Motyvuojami darbuotojai organizacijoje jaučiasi vertinami, jų darbas ir indėlis į organizacijos sėkmę pastebimas, o tai yra motyvas būti lojaliu darbuotoju organizacijai. Lojalus darbuotojas organizacijai turi didesnės naudos, nei motyvacijai skirtos lėšos. Motyvuoti darbuotojus gali būti taikomos ne tik materialinės bet ir nematerialinės priemonės, kurios nieko nekainuoja, bet kartu parodo organizacijos vadovo profesionalumą, kompetencijas ir dėmesį darbuotojui.

Darbuotojų lojalumo sąvoką mokslininkai interpretuoja skirtingai, tačiau kiekvienas iš jų apibrėžia darbuotojų lojalumą apibūdinančias charakteristikas. Organizacijoje gali dirbti tiek lojalūs, tiek nelojalūs organizacijai darbuotojai. Kiekvienu atveju svarbu priimti sprendimus ir taikyti priemones padėsiančias išlaikyti ir skatinti darbuotojų lojalumą. Todėl savybės, kuriomis pasižymi lojalūs darbuotojai, organizacijoje gali būti pritaikytos, kaip priemonė padedanti išlaikyti darbuotojus. Pasitenkinimas darbu, motyvacinė sistema – tai motyvai skatinantys darbuotoją dirbti ir būti lojaliu organizacijai.

Anot Legkausko, Maziliauskaitės (2013), lojalumas „suprantamas kaip etiškas elgesys, atsidavimas organizacijai, pasireiškiantis per teigiamą organizacijos, jos gaminamų prekių / paslaugų reprezentavimą bei investicijas ir atitinkamus veiksmus, kuriant ilgalaikius santykius su įdarbinusia organizacija, taip prisidedant prie jos sėkmės ateityje“ (p. 48). Lojalus darbuotojas ne tik yra atsidavęs organizacijai, bet dėl jos gali padaryti daugiau nei prašoma. Taip pat teigiamai pristatys organizacijos teikiamas paslaugas, kartu formuodamas ir gerindamas organizacijos įvaizdį visuomenėje. Galiausiai, lojalus darbuotojas stengiasi išlaikyti ilgalaikius santykius su organizacija, kurie lemia kokybiškai atliktus darbus, finansinę naudą, vartotojų lojalumą ir konkurencinį pranašumą rinkoje.

Kaip teigia Vveinhardt, Kotovskienė (2008), lojalus darbuotojas yra organizacijos turtas. O žmogiškųjų išteklių vadyba, orientuota į darbuotojų lojalumą, užtikrina ne tik lojalius darbuotojus organizacijoje, bet ir vartotojų lojalumą (Papšienė, Vilkaitė, 2009). Kinderis (2009) pritaria Papšienės, Vilkaitės (2009) nuomonei ir priduria, kad lojalūs darbuotojai, tai grandis tarp organizacijos ir vartotojų lojalumo. Tokią priklausomybę lemia tai, jog lojalūs darbuotojai yra atsidavę savo veiklai ir tai perteikia vartotojui. Vartotojas jaučiasi patenkintas teikiamomis paslaugomis, kas sąlygoja pakartotinį pirkimą. Darbuotojas kuria ne tik organizacijos pridėtinę vertę, bet kartu yra patikimas, nereikalaujantis nuolatinės kontrolės ir padeda užtikrinti sklandžią

organizacijos veiklą (Kinderis, 2009). Augant konkurencijai darbuotojų lojalumo svarba kiekvieną dieną tik stiprėja. Tai tik patvirtina, kad darbuotojų lojalumas ir jo teigiamas poveikis organizacijai nenuginčijamas.

Pagal Veršinskienę (2012), darbuotojų lojalumas – tai laisvas asmens įsipareigojimas organizacijai. Labai panašiai darbuotojų lojalumą apibūdina Aženeckaitė-Petravičienė (2008) ir priduria, kad lojalumas – tai natūralus darbuotojo pasirinkimas pasilikti organizacijoje, kurioje yra juo rūpinamasi. Darbuotojas savo noru pasirenka ar būti lojaliu organizacijai ar ne. Darbuotojų lojalumas priklauso ne tik nuo darbuotojo nuostatos ar požiūrio, bet ir nuo organizacijos. Todėl darbuotojų lojalumas – tai saugumo jausmas organizacijoje, bei teigiamas darbuotojo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą ir suteiktas galimybes realizuoti turimas kompetencijas (Donskis, 2006; Kinderis, 2009). Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų lojalumas gali būti siejamas su organizacijos požiūriu į darbuotoją, pripažinimu, pagarba ir karjeros galimybėmis. Tai padeda formuoti ilgalaikius santykius tarp organizacijos ir darbuotojų, kurie paremti tarpusavio ryšio palaikymu ir vienos, ir kitos pusių įsipareigojimu.

Pagal Pečiulienę (2007), darbuotojų lojalumo esmė gali būti nusakoma, kaip geranoriškumas, susitapatinimas arba pasiaukojimas. Geranoriškumas – tai darbuotojo noras rūpintis organizacijos interesais ir prisidėti prie jos gerovės. Susitapatinimas – darbuotojas save laiko organizacijos dalimi, save tapatina su organizacija. Pasiaukojimas – darbuotojas dėl organizacijos gerovės yra pasiruošęs paaukoti savo asmeninius interesus. Darbuotojų lojalumas, šiuo atveju, nusakomas skirtingai, tačiau nei vienas iš jų neprieštarauja kitam, o atvirkščiai – papildo. Autoriai akcentuoja, kad darbuotojų lojalumas yra paremtas savanoriškų darbuotojų įsipareigojimu, pasitenkinimu ir atsidavimu organizacijai, tai atitinka darbuotojų lojalumo esmę, kurią pateikia Pečiulienė (2007).

Pečiulienė (2007), analizuodama darbuotojų lojalumą, ne tik nusako darbuotojų lojalumo esmę, bet kartu nurodo kokiomis prasmėmis lojalumas gali būti vartojamas mokslinėje literatūroje. Darbuotojų lojalumo vartojimo prasmės gali būti šios:

- „Lojalumu vadinamas ilgesnis darbuotojų išdirbtas laikas įmonėje, kai darbuotojai skatinami dirbti įmonės naudai mainais už ką nors patrauklaus.
- Lojalumu vadinamas emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės. Darbuotojas dirba įmonėje, nes prie jos pripratęs, jis įmonėje jaučiasi saugiai arba ten dirbti jam yra tiesiog patogu.
- Lojalumas – tai noras įsipareigoti. Šio atveju darbuotojas suvokia, kad jis turėtų skirti savo pastangas įmonei, kurią jis laiko vertinga ir kuriai jis yra atsidavęs“ (Pečiulienė, 2007, p. 56).



Darbuotojas organizacijoje gali dirbti ne tik dėl to, kad yra lojalus, bet dėl to, kad tai naudinga asmeniškai, kad yra saugu ir patogiu, o galiausiai dėl to, jog nori skirti savo laiką organizacijai. Tačiau lojalumas egzistuoja tuo metu, kai darbuotojų lojalumą apibūdinančios prasmės nukreiptos į darbuotojus vienu metu, o ne atskirai. Kitu atveju, tai tampa motyvu dirbti organizacijoje, o nebūti jai lojaliu.

Kiekvienos organizacijos tikslas turėtų būti, ne tik į organizaciją pritraukti ir išlaikyti aukštą kvalifikaciją turinčius darbuotojus, bet skatinti lojalumą. Todėl mokslinėje literatūroje analizuojami ne tik darbuotojų lojalumą nusakantys apibrėžimai, bet kartu ir bruožai, kuriais pasižymi organizacijai lojalūs darbuotojai.

Anot Харский (2003), lojalūs darbuotojai dažniausiai turi šias savybes:

- domisi darbu, nori tęsti karjerą organizacijoje;
- yra pasirengęs padaryti viską, kad įgyvendintų organizacijos uždavinius;
- sprendžiant problemas neskaičiuoja laiko;
- pritaria organizacijos vertybėms ir tikslams.

Autorės Vveinhardt, Kotovskienė (2008) mano, kad lojaliam darbuotojui būdingas stiprus tikėjimas organizacijos misija ir tikslais, pastangos organizacijos tikslams įgyvendinti bei ketinimas ilgai dirbti organizacijoje. Veršinskienė (2011) taip pat teigia, kad lojalūs darbuotojai tiki organizacijos misija, tikslais ir deda visas pastangas, kad jie būtų įgyvendinti. Autorė priduria, kad lojalūs darbuotojai pasižymi produktyvumu, labiau linkę įgyvendinti kūrybinius sumanymus, o asmeninius interesus aukoja dėl organizacijos gerovės. Pakalkaitė (2006) mano, kad lojalaus darbuotojo bruožai: didžiavimasis savo organizacija ir priklausymui jai, siekimas kuo geriau įgyvendinti organizacijos misiją, darbuotojų tikslai sutampa su organizacijos ir juos sieja bendros vertybės. Kiekviena iš autorių lojalų darbuotoją apibūdina skirtingai, bet kartu ir labai panašiai. Jų manymu, lojalus darbuotojas pirmiausia tiki organizacijos tikslais ir prisideda prie jų įgyvendinimo. Lojalus darbuotojas ne tik tiki tikslais, bet aukoja savo interesus, kad jie būtų įgyvendinti ir didžiuojasi dirbdamas toje organizacijoje. Galiausiai lojalūs darbuotojai planuoja ilgai dirbti organizacijoje. Visuomenėje laikomasi nuomonės, kad vienoje organizacijoje ilgai dirbantis darbuotojas yra lojalus jai. Vis dėlto, kaip teigia autorės Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Veršinskienė (2011), Pakalkaitė (2006), Харский (2003), darbuotojo lojalumas pasireiškia per organizacijos tikslus, pasiaukojimą organizacijai ir pasididžiavimo jausmą.

*Darbuotojų lojalumas Lietuvoje vienas žemiausių Europoje ir Baltijos valstybėse, todėl jo svarba kiekvieną dieną didėja. Mokslininkai apibūdindami darbuotojų lojalumą pateikia*

*apibrėžimus, kurie papildo vienas kitą. Remiantis darbuotojų lojalumo apibrėžtimis galima teigti, kad lojalus darbuotojas – tai darbuotojas, kuris vadovaujasi organizacijos tiksliais ir misija, prisideda prie jų įgyvendinimo, rekomenduoja organizaciją, yra orientuotas į profesinį augimą, jo poreikiai organizacijoje patenkinami, o indėlis į organizacijos sėkmę pastebimas ir atitinkamai įvertinamas. Savybėmis, kuriomis pasižymi lojalus darbuotojas – tai tikėjimas organizacijos tikslais, siekis juos įgyvendinti, pasididžiavimo jausmas dirbant organizacijoje ir siekis organizacijoje dirbti ilgą laiką.*

### **1.1.2. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai**

Darbuotojų lojalumas konkurencinėje kovoje tampa svarbiausiu organizacijos pranašumu, nes lojalių darbuotojų dėka organizacija formuoja ilgalaikius santykius su vartotojais. Kaip teigia Legkauskas, Mazilauskaitė (2013), darbuotojų lojalumas tampa vienu svarbiausiu aspektu kuriant organizacijos išskirtinumą ir finansinę sėkmę. Darbuotojų lojalumo svarba organizacijai neabejojama, todėl siekiant užtikrinti darbuotojų lojalumą svarbu nustatyti, kokie veiksniai lemia darbuotojų lojalumą.

Girdauskienė (2011) darbuotojų lojalumą grupuoja į individualų ir organizacinį (žr. 1.2 lent.). Jos manymu, „logiška seka, jog organizacijos, siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą, organizaciniame lygmenyje suformuoja aplinką, palankią darbuotojui, o individualiame lygmenyje aktyviai veikia patį darbuotoją“ (Girdauskienė, 2011, p. 749). Darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu, įtaka organizaciniais veiksniais – aktyviai veikia darbuotojų lojalumą. O organizacijos vertinimas, tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimas, darbo pozicijos aiškumas ir psichologinis saugumas formuoja darbuotojų lojalumui palankią aplinką organizacijoje.

1.2 lentelė

### **Organizaciniai veiksniai, veikiantys lojalumą**

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

Šaltinis: Girdauskienė, 2011, p. 749.

Klopotan, Buntak, Droždek (2016) ir Girdauskienė (2011) darbuotojų lojalumo veiksnius skirto į dvi grupes. Klopotan *et al.* (2016), išskiria organizacinius ir asmeninius kriterijus. Organizaciniais kriterijams priskiriamas įdomus darbas, skatinimo sistema, geros darbo sąlygos ir organizacijos struktūra. O asmeniniams – organizacijos ir darbuotojo tikslų ir vertybių sutapimas, darbuotojo darbo patirtis, pareigos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Nors autoriai sutinka, kad darbuotojų lojalumui įtakos turi tiek asmeniniai, tiek organizaciniai veiksniai, tačiau galime pastebėti, kad jie tarpusavyje nesutampa. Vis dėlto nesunku pastebėti, kad Girdauskienės (2011) išvardinti asmeniniai veiksniai labai panašūs su Klopotan *et al.* (2016) organizaciniais kriterijais. Atitinkamai Girdauskienės (2011) organizaciniai veiksniai siejasi su Klopotan *et al.* (2016) asmeniniais kriterijais. Todėl galime teigti, kad abu autoriai darbuotojų lojalumą grupuoja labai panašiai.

Харский (2003) mano, kad darbuotojų lojalumą lemia organizacijos dėmesys darbuotojui, ankstesnė darbuotojų patirtis ir pasididžiavimo jausmas organizacija. Organizacijos parodytas dėmesys darbuotojui dažniausia atneša tik teigiamų rezultatų. Darbuotojas jaučiasi įvertintas, pastebėtas ir gerbiamas, o tai skatina lojalumą. Darbuotojo patirtis ankstesnėje organizacijoje turi įtakos lojalumui. Esant neigiamai patirčiai darbuotojas linkęs būti mažiau lojalus, o įgyti pasitikėjimą gali užtrukti ilgiau, lyginant su kitais darbuotojais, turinčiais teigiamą patirtį. Kaip teigia Харский (2003), lojalumą visada lydi pasididžiavimo jausmas. Tik organizacijai lojalūs darbuotojai didžiuojasi, kad joje dirba. Šiai nuomonei pritaria Veršinskienė (2011), kuri pabrėžia, kad organizacijos vadovas turi žinoti, kokie veiksniai lemia darbuotojų lojalumą organizacijoje. Jos manymu, darbuotojų lojalumą sąlygoja:

- „organizacijos dėmesys: susiformavusį darbuotojų lojalumą reikia išsaugoti,
- darbuotojo patirtis kai lojalumas turi poveikį tolesniam žmogaus gyvenimui,
- pasididžiavimo jausmas svarbus atsirandant ir stiprėjant lojalumui“ (Veršinskienė, 2011, p. 4).

Харский (2003), Veršinskienė (2011) įvardija tuos pačius darbuotojų lojalumą lemiančius veiksniai, tačiau skirtingai juos apibūdina. Харский (2003) organizacijos dėmesį darbuotojui

supranta, kaip teigiamus rezultatus organizacijai, o Veršinskienės (2011) nuomone, lojalumą reikia išsaugoti. Kalbėdami apie darbuotojo patirtį, Veršinskienė (2011) labai abstrakčiai nurodo sąsają su lojalumu, o Харский (2003) akcentuoja, kad nuo darbuotojo patirties priklauso darbuotojo lojalumas organizacijai. Galiausiai išsiskiria autorių nuomonės dėl pasididžiavimo jausmo. Veršinskienės (2011) manymu, pasididžiavimas organizacija atsiranda stiprėjant lojalumui, o Харский (2003) tvirtina, kad lojalumas be pasididžiavimo neegzistuoja. Mokslininkai skirtingai aiškina darbuotojų lojalumo veiksnius, tačiau tarpusavyje jie sutampa, o tai rodo, kad įvardinti veiksniai yra aktualūs.

Khuong, Tien (2013), Nazelskis (2010), Tamošaitytė (2008), Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Šavareikienė, Maksevičius (2007), Pečiulienė (2007), Petkevičiūtė, Kalinina (2004), McKenna (2002) ir Edward (2000) analizuodami darbuotojų lojalumo svarbą pabrėžia, kad puikūs santykiai su vadovu, pasitikėjimas tarp darbuotojo ir vadovo, vadovo palaikymas, pagarba, parama ir malonus bendravimas teigiamai prisideda prie darbuotojų lojalumo. Darbuotojų lojalumas organizacijai susiformuoja ilgai, o vadovas yra asmuo nuo kurio, didžiąją dalimi, tai priklauso.

Pečiulienė (2007) pastebi, kad darbuotojų lojalumui stiprėti didelę įtaką turi keletas veiksnių:

- „įmonės vadovų pagarba, pasitikėjimu ir dėmesingumu grįstas elgesys su darbuotojais,
- vadovų rūpinimasis darbuotojais,
- asmeninio, profesinio tobulėjimo galimybės,
- sąžiningas vadovų elgesys (tai apima ir teisingą atlygį už darbą),
- pasitenkinimas darbu, darbo rezultatais“ (p. 58).

Kinderis (2009), nagrinėdamas darbuotojų lojalumo veiksnius, išskiria šiuos: darbuotojo pastebėjimas, organizacijos dėmesys, teigiamas įvertinimas, geras žodis, paskatinimas, geras atlyginimas, puikūs tarpusavio santykiai, jausmas, kad esi reikalingas ir tavimi pasitikima. Galima pastebėti, kad Pečiulienė (2007) ir Kinderis (2009) pateikia labai panašius darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius. Kinderis (2009) priduria, kad darbuotojas turi jausti organizacijos dėmesį ir kartu būti vertinamas, kaip specialistas, o jo indėlis atitinkamai įvertintas.

Komskienė, Švagždienė, Benetytė (2009), Vveinhardt, Kotovskienės (2008), Donskis (2006) mano, kad darbuotojų lojalumą lemia ne tik teisingas atlygis už darbą, draugiška darbo aplinka, geri santykiai su vadovu, bet ir saugumo jausmas. Saugumo jausmas organizacijoje gali būti finansinis ir psichologinis. Finansinis saugumo jausmas padeda darbuotojui jaustis užtikrintam dėl savęs, šeimos gerovės ir ateities. Psichologinis saugumas leidžia darbuotojui būti užtikrintam dėl darbo vietos organizacijoje. Saugumo jausmas prisideda prie darbuotojų lojalumo, nes taip užtikrinama, kad darbuotojui pavesti darbai bus atlikti kokybiškai, kadangi jam nereikės rūpintis dėl finansinės

situacijos ar dėl darbo vietos. Organizacija, siekdama darbuotojų lojalumo, tai turi padaryti už darbuotoją, taip parodydama savo dėmesį.

Šavareikienė, Maksevičius (2007), Donskis (2006) mano, kad vienas iš darbuotojų lojalumą organizacijoje skatinančių veiksnių yra kūrybinio potencialo realizavimas ir jo skatinimas. Kaip teigia Ūsaitė (2013), kūrybiškumas padeda organizacijoje rasti naujus sprendimo būdus, pažvelgti į problemas iš kitos pusės, padeda mąstyti lanksčiai, sutelkti dėmesį į originalių ir nestandartinių sprendimų paiešką. Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje svarbus ne tik darbuotojui, kuris siekia patenkinti savo poreikius, bet ir organizacijai, skatinančiai darbuotojų lojalumą, kurio dėka užtikrinamas konkurencinis pranašumas.

Khuong, Tien (2013), Komskienė *ir kt.* (2009), Vveinhardt, Kotovskienės (2008), McKenna (2002) teigia, kad darbuotojų lojalumą lemia: savirealizacija, galimybė mokytis, tobulėti ir autonomija. Organizacija, siekdama skatinti darbuotojų lojalumą, turi užtikrinti ne tik geras darbo sąlygas, sudaryti galimybes darbuotojams organizacijoje realizuoti turimus gebėjimus, žinias ir sukauptą patirtį. Organizacijos sudarytos sąlygos mokytis ir tobulėti – tai organizacijos investicija į darbuotoją ir kartu į organizaciją. Komandinis darbas užtikrina organizacijoje vykstančių procesų optimizavimą, tačiau, esant galimybei, užduotys gali būti skiriamos darbuotojams individualiai. Taip leidžiant atsiskleisti kiekvieno darbuotojo individualiems gabumams. Darbuotojas organizacijai bus lojalus tik tada, kai organizacijoje bus galimybė tobulėti, gauti naujų žinių ir kopti karjeros laiptais.

Komskienė *ir kt.* (2009), Petkevičiūtė, Kalinina (2004) be išvardintų darbuotojų lojalumą sąlygojančių veiksnių, akcentuoja organizacijos filosofijos, tikslų, organizacijos ir darbuotojų asmeninių vertybių sutapimo svarbą. Vveinhardt, Kotovskienė (2008) priduria, kad lojaliam darbuotojui būdingas stiprus tikėjimas organizacijos tikslais, pastangos juos įgyvendinti ir siekis dirbti ilgai organizacijoje. Galima sakyti, jog esant skirtingoms darbuotojo ir organizacijos vertybėms lojalumas organizacijoje – negalimas. Organizacijos misija, tikslai, vertybės ir filosofija yra organizacijos pamatas, todėl siekiant darbuotojų lojalumo organizacija kartu su darbuotojais turi žiūrėti ta pačia kryptimi.

Susisteminus įvairių autorių pateiktus darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, buvo suformuota lentelė. Žemiau esančioje 1.3 lentelėje chronologine tvarka pateikiami aukščiau nurodytų autorių darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai.

1.3 lentelė

### **Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai**

<b>Veiksnyys</b> <b>Autorius, metai</b>	<b>Darbuotojas jaučiasi vertinamas</b>	<b>Santykius su vadovu</b>	<b>Pasitikėjimas darbuotoju</b>	<b>Mokymosi, tobulėjimo ir karjeros galimybės</b>	<b>Sąžiningas darbo apmokėjimas</b>	<b>Santykiai su bendradarbiais</b>	<b>Didžiavimasis organizacija</b>	<b>Darbo aplinka</b>	<b>Pripažinimas</b>	<b>Pagarba</b>	<b>Dėmesys</b>	<b>Patirtis</b>	<b>Organizacijos ir darbuotojo vertybių sutapimas</b>	<b>Organizacijos tikslų žinojimas</b>	<b>Saugumo jausmas</b>
Edward (2000)	•	•	•												
McKenna (2002)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					
Харский (2003)							•				•	•			
Petkevičiūtė, Kalinina (2004)		•				•		•					•	•	
Donskis (2006)				•											•
Pečiulienė (2007)	•	•	•	•	•		•			•	•				
Šavareikienė, Maksevičius (2007)	•	•							•						
Tamošaitytė (2008)	•	•		•	•	•		•							
Vveinhardt, Kotovskienė (2008)		•	•	•	•	•	•	•							•
Kinderis (2009)	•	•	•		•	•			•		•				•
Komskienė ir kt. (2009)	•			•	•	•		•	•				•	•	•
Nazelskis (2010)	•	•		•	•	•									
Girdauskienė (2011)			•	•	•	•	•		•						•
Khuong, Tien (2013)		•		•	•	•		•							
Klopotan, Buntak, Droždek (2016)				•	•			•				•	•	•	

Remiantis 1.3 lentelės duomenimis galima teigti, kad darbuotojų lojalumą lemia: santykiai su vadovu, mokymosi, tobulėjimo ir karjeros galimybės, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais, darbuotojo jausmas, kad yra vertinamas, juo pasitikima ir darbo aplinka. Ilgalaikių santykių pamatas – tai organizacijos ir darbuotojo tarpusavio pasitikėjimas, kuris grindžiamas gerais santykiais su vadovais ir bendradarbiais. Ilgalaikiai santykiai formuojasi esant patogiai ir komfortiškai darbo aplinkai bei galimybei mokytis, tobulėti ir kilti karjeros laiptais, o įdėtos pastangos siekiant organizacijos sėkmės – sąžiningai įvertintos. Kaip teigia Kinderis (2009), „visiems

priimtinių lojalumo skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarka, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis“ (p. 43). Todėl veiksniai, tokie kaip didžiavimasis organizacija, pripažinimas, pagarba, dėmesys, patirtis, organizacijos ir darbuotojų vertybių sutapimas, organizacijos tikslų žinojimas ar saugumo jausmas yra nemažiau svarbūs.

*Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai gali būti skirstomi į organizacinius ir individualius. Organizaciniai veiksniai, tai veiksniai, apimantys darbo aplinką ir santykius, o individualūs – siekia patenkinti darbuotojo asmeninius poreikius. Darbuotojų lojalumą organizacijai nagrinėja ne vienas mokslininkas. Kiekvienas iš jų pateikia vis įvairesnius veiksnius, tačiau atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę paaiškėjo, kad darbuotojų lojalumą lemia: santykiai su vadovu, mokymosi, tobulėjimo ir karjeros galimybės, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais, darbuotojo jausmas, kad yra vertinamas, juo pasitikima, darbo aplinka, didžiavimasis organizacija, pripažinimas, pagarba, dėmesys, patirtis, organizacijos ir darbuotojų vertybių sutapimas, organizacijos tikslų žinojimas ir saugumo jausmas.*

### **1.1.3. Darbuotojų lojalumo nauda organizacijai**

Kiekvienos organizacijos tikslas – pasiekti maksimalų pelną. Siekiant šio tikslo organizacija savo veiklą organizuoja taip, kad kiek įmanoma efektyviau panaudotų turimus materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius. Legkauskaitė, Mazilauskaitė (2013), Viningienė (2012), Girdauskienė (2011), Dubinas (2010), Papšienė, Vilkaitė (2009), Vveinhartd, Kotovskienė (2008), Pečiulienė (2007) moksliniuose darbuose akcentuoja darbuotojų lojalumo naudą organizacijai ir jos veiklai.

„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“ (Vveinhartd, Kotovskienė, 2008, p. 185). Organizacijoje dirbs lojalūs darbuotojai tuo metu, kai tarp organizacijos ir darbuotojų bus tarpusavio ryšys grindžiamas abipuse nauda.

Kaip teigia Vveinhartd, Kotovskienė (2008), Pečiulienė (2007), Papšienė, Vilkaitė (2009), darbuotojų lojalumas organizacijoje kuria vartotojų lojalumą, kuris padeda didinti organizacijos konkurencinį pranašumą. Anot Papšienės, Vilkaitės (2009), Dubino (2010), lojalūs darbuotojai įsiklauso į vartotojo poreikius, geriau reprezentuoja organizacijos teikiamas paslaugas ir patenkina

vartotojų poreikius. Vartotojas, jausdamas darbuotojo dėmesį ir norą padėti, yra linkęs pasirinkti geriau jį aptarnavusio darbuotojo organizacijos paslaugas.

Anot Legkauskaitės, Mazilauskaitės (2013), „darbuotojų lojalumas tampa vienu svarbiausiu aspektu kuriant organizacijos išskirtinumą ir siekiant sėkmės“ (p. 45). Išsiskirti konkurencingoje rinkoje vis sudėtingiau, tačiau tai įmanoma, jei organizacijoje dirba lojalūs darbuotojai. Kaip teigia Papšienė, Vilkaitė (2009) „organizacijos produktus konkurentai gali nukopijuoti, tačiau lojalių darbuotojų ne“ (p. 130). Todėl galima daryti prielaidą, kad nuo darbuotojų lojalumo priklauso organizacijos konkurencinis pranašumas.

Girdauskienės (2011), Nazelskio (2010), Vveinhartd, Kotovskienės (2008) nuomone, darbuotojų lojalumas mažina darbuotojų kaitą organizacijoje. Nazelskio (2010) manymu, darbuotojų lojalumas neatsiejamas nuo darbuotojų kaitos organizacijoje, nes „mylintis bendrovę, turintis mėgstamą darbą, dirbantis malonioje aplinkoje, savo darbe vertinamas ir gerbiamas žmogus tikriausiai neatsisakys užimamos darbo vietos, net jei jam būtų pasiūlytos patrauklios sąlygos kitoje darbovietėje“ (p. 119). Patenkinus darbuotojų poreikius, suformavus malonią aplinką ir įvertinus darbuotojų pastangas, yra pasiekama mažesnė darbuotojų kaita, kuri yra darbuotojų lojalumo rezultatas. Darbuotojų kaita yra neigiamas reiškinys organizacijoje (Levanaitė, Raubickas, 2010), kuris turi neigiamos įtakos darbuotojų lojalumui organizacijoje. Esant mažai darbuotojų kaitai organizacijoje užtikrinamas produktyvumas, veiklos efektyvumas bei teigiama įtaka regiono ekonomikai (Viningienė, 2012). Galima teigti, kad darbuotojų lojalumas teigiamai veikia daugelį organizacijoje vykstančių procesų.

Darbuotojų lojalumas prisideda prie organizacijos žinomumo ir užimamos rinkos dalies didinimo (Girdauskienė, 2011; Dubinas, 2010; Rainisto, 2003). Lojalūs darbuotojai didžiuojasi organizacija, kurioje dirba, geriau atlieka savo darbą ir įgyja kompetencijas, kurias sunkiai gali imituoti konkurentai, o tai prisideda prie organizacijos įvaizdžio formavimo rinkoje. Teigiamas įvaizdis didina užimamos rinkos dalį, nes organizacijos paslaugomis skatina naudotis vis daugiau vartotojų.

Daugelis autorių Viningienė (2012), Dubinas (2010), Vveinhartd, Kotovskienė (2008), Pečiulienė (2007) teigia, kad organizacijos investuodamos į darbuotojų lojalumą gali pasigirti ne tik vartotojų lojalumu, išskirtinumu, žinomumu, užimama rinkos dalimi, bet ir padidėjusiu pelnu. Vveinhartd, Kotovskienė (2008) pabrėžia, kad organizacijų, turinčių lojalius darbuotojus, metinės pajamos didesnės. Viningienė (2012) akcentuoja, kad darbuotojų lojalumas turi teigiamos įtakos net regiono ekonomikai. Kiekvienos sėkmingos organizacijos pagrindu yra ne bet kokie darbuotojai, o lojalūs darbuotojai (Papšienė, Vilkaitė, 2009). Kadangi nuo darbuotojų, nuo organizacijos žmogiškojo potencialo priklauso organizacijos konkurencinis pranašumas.



Vveinhartd, Kotovskienė (2008) mano, kad darbuotojų lojalumas padeda užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Mokslinėje literatūroje diskutuojama apie tai, kad organizacijos ištekliai, gebėjimai, kurių negalima įsigyti laisvojoje rinkoje, padeda užtikrinti ekonominę naudą. Šios naudos užtikrinimas sąlygoja ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Korsakienė, 2012). Pritariant Papšienės, Vilkaitės (2009) išsakytai nuomonei, kad darbuotojų lojalumo konkurentai negali nukopijuoti, galima teigti, kad organizacijos požiūris į darbuotojų lojalumą ir suvokiama jo reikšmė, leidžia padidinti organizacijos pelną ir lemia ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

Apibendrinant galime teigti, kad lojalių darbuotojų nauda organizacijai yra: vartotojų lojalumas, organizacijos unikalumas, mažėjanti darbuotojų kaita, organizacijos žinomumas, didėjanti užimamos rinkos dalis, didėjantis pelnas, įvaizdis ir efektyvumas. Darbuotojų lojalumas lemia organizacijos konkurencinį pranašumą.

*Darbuotojų lojalumo nauda organizacijai, tai vartotojų lojalumas, organizacijos unikalumas, mažėjanti darbuotojų kaita, organizacijos žinomumas, didėjanti užimama rinkos dalis, padidėjantis pelnas, įvaizdis ir efektyvumas. Darbuotojų lojalumas gerina vidinius organizacijos procesus, padeda užsitikrinti unikalumą ir užsibrėžtus organizacinius tikslus. Kiekviena organizacija siekdama pirmauti rinkoje pirmiausia turėtų užsitikrinti darbuotojų lojalumą organizacijai.*

## **1.2. Organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai**

Konkurencija neatsiejama nuo organizacijos veiklos. Kiekvieno proceso eigoje pasireiškia noras pirmauti, būti geriausiems rinkoje ir neprarasti turimų pozicijų. Todėl svarbu išskirti, kokie veiksniai turi įtakos organizacijos konkurenciniam pranašumui.

Žodis konkurencija kilęs iš lotynų kalbos žodžio *concurrentia*, kuris reiškia tam tikrą kovą, susidūrimą, varžybas ar lenktyniavimą (Beniušienė, Svirskienė, 2008, p. 33). Anot Kavaliauskaitės, Snieškos (2003), „konkurencija – tai keleto asmenų rungtyniavimas siekiant to paties tikslo“ (p. 29). Labai panašiai konkurenciją apibūdina Stanikūnas (2009) sakydamas, kad „daugelis autorių konkurenciją apibrėžia kaip varžymąsi, rungtyniavimą kurioje nors ūkio srityje“ (p. 13). Šiek tiek vėliau autorius pateikia dar vieną konkurencijos sąvokos apibrėžimą ir teigia, kad „konkurencija – varžymasis tarp gamintojų arba tiekėjų siekiant užimti didesnę rinkos dalį ir gauti pelną“ (Stanikūnas, 2010, p. 6). Kaip teigia Barzdenytė (2000), konkurencijos termino esmė yra „būtinumas nuolat kovoti už egzistavimą, už santykiškai geresnes gyvenimo sąlygas“ (p. 24). Mokslininkai apibrėždami konkurencijos sąvoką teigia, kad tai yra varžymasis arba rungtyniavimas. Taip pat Stanikūnas (2009), Beniušienė, Svirskienė (2008), Kavaliauskaitė, Snieška (2003), Barzdenytė (2000), nusako

konkurencijos esmę – tai yra organizacijų ar asmenų varžymasis toje pačioje srityje, siekiant to paties tikslo.

Konkurencinėje kovoje organizacijos kovoja toje pačioje srityje ir siekia to paties tikslo, tačiau ne visos organizacijos yra pajėgios konkuruoti, nors turimi materialieji ir nematerialieji ištekliai prieinami vienodai. Apibrėžus konkurencijos esmę lieka išsiaiškinti, kokie veiksniai leidžia organizacijoms varžytis konkurencinėje kovoje ir užimti pirmaujančias pozicijas rinkoje.

Mokslininkai, kalbėdami apie konkurenciją, išskiria nemažai veiksnių, kurie leidžia organizacijai užsitikrinti aukštas pozicijas rinkoje. Veiksnius galima suskirstyti į tris kategorijas: žmogiškieji ištekliai, organizacijos valdymas ir inovacijos. Organizacija, besiremianti ar besivadovaudama šiomis kategorijomis, gali užsitikrinti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Autoriai Korsakienė (2012), Ragelskaja, Korsakienė (2011), Išoraitė (2011), Juščius, Adaškevičius (2010), Rupeikienė, Viningienė, Šaltytė, Martinkienė (2010), Sekliuckienė (2008), Juščius (2008), Skaržauskienė (2008), Gottschalg, Zollo (2007), Sallis, Olsen (2006), White (2006), Vasiliauskas (2004), Barney (2001) akcentuoja, kad vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos konkurencinį pranašumą, yra žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių sąvoka yra plati, todėl moksliniuose darbuose šalia jos dažnai aptinkama žmogiškojo kapitalo apibrėžimas. Remiantis mokslininko Jančiausko (2006) pastebėjimais, kad žmogiškojo kapitalo sąvoka vartojama ekonomistų darbuose, o žmogiškųjų išteklių – dažniau sutinkama vadybos moksle. Rupeikienės *ir kt.* (2010) nuomone, žmogiškasis kapitalas – tai žmogiškųjų išteklių sinonimas, kuris leidžia apibūdinti darbuotojus, kurie lemia organizacijos veiklą. Galima teigti, kad abi sąvokos yra lygiavertės, o šiame darbe pasirinkta vartoti žmogiškųjų išteklių sąvoką.

Anot Korsakienės (2012), Ragelskajos, Korsakienės (2011), Rupeikienės *ir kt.* (2010), Skaržauskienės (2008), Juščiaus (2008), Seliuckienės (2008), Juščiaus, Adaškevičiaus (2010), kvalifikuoti darbuotojai organizacijai padeda išspręsti kylančias problemas, pasiekti geresnių darbo rezultatų ir padidinti organizacijos veiklos efektyvumą. Pasak Sekliuckienės (2008), kvalifikuotų darbuotojų dėka organizacijos turimi ištekliai panaudojami tikslingai ir efektyviai. Beniušienė, Svirkienė (2008) priduria, kad darbuotojų turimos kompetencijos leidžia organizacijai prisitaikyti prie išorinių ir vidinių pokyčių. Todėl galima sakyti, kad kvalifikuoti darbuotojai ne tik ženkliai prisideda prie organizacijos sėkmės, bet kartu yra išskirtinis ir labai vertingas konkurencinio pranašumo šaltinis.

Darbuotojų sukauptos žinios, patirtis, kūrybingumas ir gebėjimas įvaldyti gautą informaciją leidžia organizacijai efektyviai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius. Išoraitės (2011) nuomone, organizacija, tinkamai valdanti žmogiškuosius išteklius, gali pasiekti konkurencinio pranašumo. Tai

leidžia teigti, kad organizacija turėdama savo gretose darbuotojus, kurie noriai dalijasi savo patirtimi, žiniomis ir kūrybiškumu kartu sukuria išskirtinį, unikalų ir nenukopijuojamą konkurencinį pranašumą, kuris leidžia ilgai išlikti rinkos lyderiais. Ragelskaja, Korsakienė (2011) pažymi, kad prie konkurencinio pranašumo ženkliai prisideda organizacijos darbuotojų gebėjimas įvaldyti naujai gautą informaciją. Tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų vyksta daug pokyčių, todėl darbuotojų mokėjimas atsirinkti informaciją, ją perfiltruoti ir pritaikyti darbe tampa labai svarbiu gebėjimu ir kartu nemažu iššūkiu tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Žinios, patirtis, kūrybingumas ir gebėjimas įvaldyti informaciją leidžia darbuotojui ir organizacijai jaustis savo srities lyderiais ir aplenkti konkurentus.

Žmogiškųjų išteklių įtaka konkurenciniam pranašumui neabejojama. Aukšta darbuotojų kvalifikacija, žinios, patirtis ir gebėjimai organizacijai padeda pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Vis dėlto organizacija nėra apsaugota nuo to, kad darbuotojas, prisidedantis prie organizacijos gerovės, visada dirbs organizacijoje. Todėl Ragelskaja, Korsakienė (2011) akcentuoja, kad konkurencinis organizacijos pranašumas priklauso nuo darbuotojų lojalumo. Juščius (2008) teigia, kad didžioji dalis organizacijos sėkmės priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo ir produktyvumo, o žmogiškuosius išteklius apima ne tik darbuotojų kompetencijos, bet ir įsipareigojimas bei atsidavimas organizacijai siekiant bendrų tikslų. Išoraitės (2011) nuomone, organizacija sėkminga tik tada, kai rūpinasi savo darbuotojų gerove. Įgyta patirtis, žinios ir gebėjimai, kaip niekada svarbūs. Darbuotojų praradimas ne tik pareikalauja iš organizacijos papildomų finansinių resursų, bet ir sulėtina organizacijos procesus, kurie gali neigiamai atsiliiepti organizacijos konkurencingumui. Tuo pačiu metu, kai darbuotojas išeina iš organizacijos, jis išsineša: įgytas žinias, patirtį, gebėjimus ir *know-how*, kurių neturi naujas darbuotojas. Tai sąlygoja, jog paruošti aukštos kvalifikacijos darbuotoją, turintį reikiamus gebėjimus ir žinias reikalauja ir laiko, ir finansinių išteklių. Todėl darbuotojų pasitenkinimas darbu ir gerovės užtikrinimas padeda pasiekti darbuotojų lojalumą, kuris garantuoja sklandžią ir nenutrūkstamą organizacijos veiklą. Be to, organizacijoje dirbantys kvalifikuoti savo srities specialistai, turintys reikalingų žinių, patirties, susidūrę su sudėtingomis situacijomis žino, kaip jas spręsti kūrybiškai, informacijos sraute geba atsirinkti, tai kas svarbiausia. Taip būtų galima apibūdinti darbuotoją, kuris ne tik yra lojalus organizacijai, prisideda prie jos tikslų įgyvendinimo, bet ir garantuoja ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

Prie konkurencinio organizacijos pranašumo prisideda vertės kūrimas vartotojui. Kaip teigia Ragelskaja, Korsakienė (2011), Juščius, Adažkevičius (2010), Beniušienė, Svirskienė (2008), Beard, Easingwood (1992), konkurencinį pranašumą rinkoje padeda užsitikrinti: unikalios ir didesnė vertė (nei konkurentų) vartotojui sukuriančios paslaugos, paslaugų kokybė, paslaugų diferenciacija, vartotojų aptarnavimas ir laikas. Kaip teigia Vasauskaitė, Snieska, Drakšaitė (2011), „... žinios ir

informacija yra tie tikrieji įmonių resursai, galintys sukurti reikiamą vertę vartotojui“ (p. 418). Vertės kūrimas vartotojui tampa esminiu veiksmu siekiant vartotojų lojalumo. Šiandieninėje rinkoje vartotojas drąsiai gali rinktis tarp paslaugų tiekėjų, o vienoms ar kitoms paslaugoms nesunkiai rasti pakaitalus, todėl labai svarbu sukurti vartotojui unikalią vertę, kurios negalėtų nukopijuoti konkurentai. Mokslininkai Ragelskaja, Korsakienė (2011), Beard, Easingwood (1992) teigia, kad vartotojui vertę kuria: paslaugos naudingumas, patogumas, pastovumas, kokybė, diferenciacija, aptarnavimas ir unikalumas. Užtikrindama vartotojui teikiamų paslaugų pastovumą ir kokybę, parodydama vartotojui paslaugos naudingumą ir patogumą, sudarydama galimybę rinktis, akcentuodama paslaugų unikalumą ir rūpindamasi vartotoju, organizacija sudaro sąlygas vartotojų lojalumui formotis. Anot Zikienės (2010), paslaugos kaina suprantama kaip vienas iš vartotojų lojalumą lemiančių veiksnių. Lojalūs vartotojai organizacijai padeda sutaupyti, sumažinti vartotojų kaitos sąnaudas, padidinti parduodamų paslaugų skaičių, komunikuoja *iš lūpų į lūpas* (Glinskienė, Kvedaraitė, Kvedaras, 2010). Zikienė (2010) antrina Glinskienei, Kvedaraitei, Kvedarui (2010), kad lojalūs vartotojai mažiau jautrūs neigiamai informacijai, kainos pokyčiui ir skatina paslaugomis naudotis aplinkinius. Beniušienė, Svirskienė (2008) pabrėžia, kad laikas gali lemti konkurencinį pranašumą. Laiku įrengtos paslaugos, suteikta informacija ir pašalintas gedimas teigiamai veikia vartotojus bei kartu formuoja vartotojų pasitikėjimą organizacija. Vertės kūrimas vartotojui atneša didesnę pelną, didėjantį vartotojų skaičių, išaugusius pardavimus, didesnę užimamos rinkos dalį, gerėjantį organizacijos įvaizdį ir teigiamą reputaciją visuomenėje. Tai leidžia teigti, kad vertės kūrimas vartotojui ženkliai prisideda prie organizacijos konkurencinio pranašumo rinkoje.

Žmogiškieji ištekliai apima: kvalifikuotus darbuotojus, jų turimas žinias, patirtį, kūrybiškumą, gebėjimą atsirinkti informaciją, darbuotojų lojalumą ir vertės kūrimą vartotojui. Kiekvienas veiksnys atskirai lemia konkurencingumą, bet visi kartu jie gali užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

Organizacijos konkurencinį pranašumą lemia ne tik kvalifikuoti organizacijos darbuotojai, jų žinios, patirtis ar gebėjimai, bet ir organizacijos valdymas. „Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai“ (Išoraitė, 2011, p. 35). Beniušienė, Svirskienė (2008), Piccoli, Ives (2005), Vasiliauskas (2004), Porter (2003) teigia, kad konkurencinį pranašumą lemia organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie rinkoje vykstančių pokyčių. Ragelskaja, Korsakienė (2011), Skaržauskienė (2008), Vasiliauskas (2004) priduria, kad organizacijos lankstumas taip pat prisideda prie konkurencinio pranašumo. Organizacijos veikla yra lemiama politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių. Todėl organizacija turi būti pasiruošusi veiklą pritaikyti vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais, kurie siejasi su organizacijos vykdoma veikla.

Ekonominio sunkmečio metu organizacija priversta ieškoti būdų, kaip optimizuoti savo veiklą, patiriant kuo mažesnius nuostolius. Padidėjusi infliacija, mokesčiai ar palūkanų norma organizacijos veiklos rezultatams gali turėti neigiamą poveikį. Kiekvienai organizacijai reikalingi žmonės, kurie joje dirbtų. Tai priklauso nuo demografinės situacijos regione ir šalyje. Trūkstant reikiamos kvalifikacijos darbuotojų organizacija gali būti priversta savo veiklą perkelti į kitą miestą ar šalį. Kiekviena organizacija deda visas pastangas, kad kiek įmanoma efektyviau panaudotų turimus išteklius. Efektyviau juos panaudoti padeda naujų technologijų diegimas. Organizacijos gebėjimas savo veiklą pritaikyti prie rinkoje vykstančių pokyčių ir lanksčiai spręsti kylančias problemas ženkliai prisideda prie konkurencinio pranašumo. Kaip teigia Beniušienė, Svirskienė (2008), „konkurencingumas globalioje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje“ (p. 32).

Mokslininkai Aidietytė, Jatuliavičienė (2016), Korsakienė (2012), Skaržauskienė (2008), Vasiliauskas (2004), kalba apie sisteminio mąstymo ir organizacijos lyderio įtaką konkurencingumui. Organizacija, nesugebanti pasitaikyti prie aplinkos diktuojamų sąlygų ir tempo, dažnai subyra dėl nežinojimo, kaip tarpusavyje suderinti turimus išteklius (Skaržauskienė, 2008). Sisteminio mąstymo esmė – generuoti valdymo sprendimus, kurie leistų organizacijai užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Skaržauskienė, 2008). Todėl lyderio vaidmuo kaip niekada svarbus, nes „vadovas veikia pagal nustatytą atsakomybę ir procedūras, ir iš esmės nieko naujo nekuria. Tuo tarpu lyderis, atvirksčiai, formuoja užduotis ir siekia kurti. Jam svarbu pritaikyti naujoves ir įgyvendinti pokyčius“ (Diska, 2009, p. 16). Tarpusavyje derindamas turimus išteklius, organizacijos vadovas parodo savo, kaip lyderio, gebėjimus, kvalifikaciją, žinias, patirtį ir būdus, kaip efektyviai ir kūrybiškai gali būti valdomi organizacijos ištekliai.

Ragelskaja, Korsakienės (2011), Sekliuckienės (2008), Rainisto (2003), Olavarrieta, Friedmann (1999) nuomone, teigiamas organizacijos įvaizdis sąlygoja organizacijos konkurencinį pranašumą. Šiam teiginiui pritaria Mikailienė (2008), kuri teigia, kad „tinkamai sukurtas įvaizdis skatina visuomenės palankumą, kuris vėliau perauga į pasitikėjimą, o galiausiai lemia vertinimus ir pasirinkimą. Palankus įvaizdis dažnai lemia organizacijos vietą reitingų lentelėje“ (p. 51). Tai leidžia teigti, kad teigiamas organizacijos įvaizdis lemia vartotojų pasitikėjimą, gerus atsiliepimus ir didesnį vartotojų skaičių. Organizacijos įvaizdį galima laikyti organizacijos turtu, nes jis yra unikalus, o konkurentai jo negali nukopijuoti. Todėl organizacijos įvaizdis padeda užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

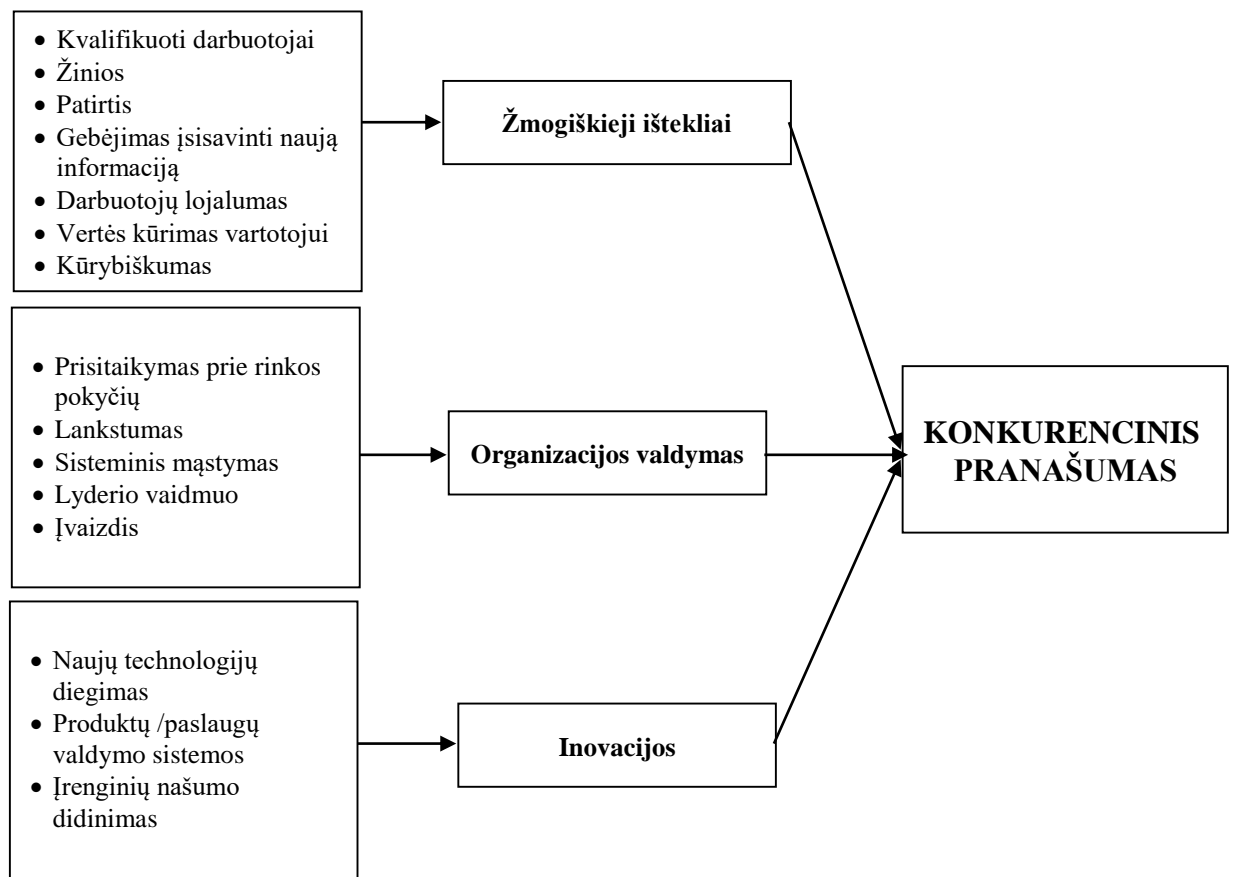
Organizacijos valdymą sudaro: prisitaikymas prie rinkos pokyčių, lankstumas, sisteminis mąstymas, lyderio vaidmuo ir įvaizdis. Nuo jų priklauso, kaip organizacija panaudos turimus išteklius, kurie sukurs unikalų konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje. Organizacijai

veiklą lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai pokyčiai, todėl svarbu gebėti lanksčiai pasižitiūėti į situaciją ir prie jos prisitaikyti. Sisteminiis mąstymas ir organizacijos lyderio priimti sprendimai leidžia efektyviai panaudoti turimus išteklius, o teigiamas organizacijos įvaizdis padeda užtikrinti vartotojų palankumą. Tai kartu leidžia pasiekti konkurencinį pranašumą.

Technologiniai pokyčiai ir intensyvi konkurencija skatina tobulinti organizacijoje vykstančius procesus, kurie leistų minimaliomis sąnaudomis pasiekti geriausią rezultatą. Mokslininkai Ragelskaja, Korsakienė (2011), Skaržauskienė (2008), Soosay, Hyland (2004), Trappey *et al.* (2004), Vasiliauskas (2004), Shepherd, Ahmed (2000), Beard, Easingwood (1992) savo darbuose teigia, kad naujų ir efektyvių technologijų diegimas, investicijos į produktų valdymo sistemas, informacinės infrastruktūros kūrimas, gamybos patirtis, įrenginių našumo didinimas leidžia rinkoje pasiekti pranašumą prieš konkurentus. Išvardintus veiksnius būtų galima apibūdinti vienu žodžiu – inovacijos. Inovacijų poreikį šiandieninėje rinkoje skatina technikos progresai, auganti konkurencija, siekis užpildyti rinkoje esančias nišas ir vartotojų poreikiai (Pogosian, Dzemyda, 2012). Naujų technologijų kūrimas padeda pagaminti daugiau produkcijos arba aptarnauti daugiau vartotojų per tą patį laiką, taip sutaupant laiko, pinigų ir įgyjant pranašumą prieš konkurentus. Kaip teigia Vasauskaitė *ir kt.* (2011) „norint sėkmingai konkuruoti, įmonės turi būti lanksčios ir dinamiškos, sugebančios greitai atsakyti į rinkos pokyčius. <...>. Šiandienos verslo pasaulyje technologija vertinama, kaip vienas iš esminių konkurencinio pranašumo veiksnių“ (p. 418). Inovacijų diegimas labai svarbus veiksnys, lemiantis konkurencinį pranašumą. Todėl organizaciją, kuri pristato naujus produktus, nuolatos atsinaujina ir priima pokyčius, galima pavadinti inovatyvia (Pogosian, Dzemyda, 2012). „Šiuolaikinė įmonė, norėdama išlikti, privalo nuolat atsinaujinti“ (Pogosian, Dzemyda, 2012, p. 64). Inovacijos padeda prisitaikyti prie globalios rinkos, kur naujų technologijų integravimas tampa vienu svarbiausiu konkurenciniu pranašumu. Inovacijos šiandieninėje rinkoje kaip niekada reikšmingos užsitikrinant konkurencinį organizacijos pranašumą.

Esant globaliai rinkai naujų technologijų, produktų valdymas, informacinės infrastruktūros sistemų kūrimas, našumo didinimas organizacijoje formuoja unikalią terpę, kuri leidžia naudojant naujausias technologijas pasiekti geresnius rezultatus, kurie leistų užsitikrinti unikalų ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Inovacijų diegimas organizacijoje pagerina informacijos sklaidą jos viduje, palengvina procesus, perskirsto funkcijas ir efektyviai panaudoja turimus išteklius. Efektyviai panaudojant materialius ir nematerialius išteklius organizacija užsitikrina konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant įvairių autorių išskirtas konkurencinį organizacijos pranašumą lemiančias kategorijas ir veiksnius, suformuotas ir žemiau pateikiamas 1.1 paveikslas.



**1.1 pav.** Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta pagal Aidietytė, Jatuliavičienė, 2016; Korsakienė, 2012; Pogolian, Dzemyda, 2012; Ragelskaja, Korsakienė, 2011; Išoraitė, 2011; Vasauskaitė *ir kt.*, 2011; Juščius, Adaškevičius, 2010; Rupeikienė *ir kt.*, 2010; Juščiaus, Adaškevičiaus, 2010; Sekliuckienė, 2008; Juščius, 2008; Skaržauskienė, 2008; Beniušienė, Svirskienė, 2008; Gottschalg, Zollo, 2007; Sallis, Olsen, 2006; White, 2006; Piccoli, Ives, 2005; Vasiliauskas, 2004; Soosay, Hyland, 2004; Trappey *et al.*, 2004; Porter, 2003; Rainisto, 2003; Barney, 2001; Shepherd, Ahmed, 2000; Olavarrieta, Friedmann, 1999; Beard, Easingwood, 1992.

Organizacija, vykdydama savo veiklą, ne tik siekia uždirbti kuo didesnę pelną, bet kartu siekia tapti rinkos lyderiais. Įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje nėra paprasta. Konkurencinis pranašumas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, organizacijos valdymo ir inovacijų. Organizacija, apjungianti šias kategorijas, užsitikrina sklandžią ir efektyvią organizacijos veiklą bei darbuotojų lojalumą. Darbuotojų lojalumas leidžia organizacijai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, naujų technologijų diegimo, produktų valdymo ir vidinės informacijos sklaidos. Todėl galime teigti, kad žmogiškieji ištekliai, organizacijos valdybas ir inovacijos lemia konkurencinį pranašumą rinkoje.

*Konkretną organizacijos pranašumą rinkoje lemia šios kategorijos: žmogiškieji ištekliai, organizacijos valdymas ir inovacijos. Kiekvieną iš šių kategorijų sąlygoja veiksniai. Žmogiškieji ištekliai apima kvalifikuotus darbuotojus, žinias, patirtį, gebėjimą įsisavinti naują informaciją, darbuotojų lojalumą, vertę kūrimą vartotojui, kūrybiškumą. Organizacijos valdymas – prisitaikymą*

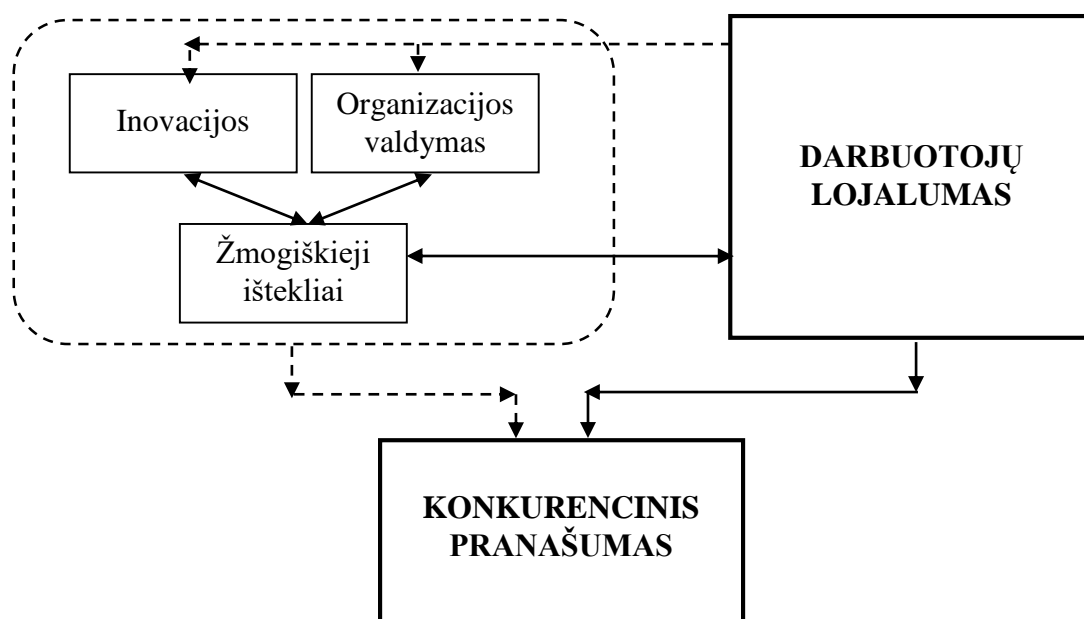
*prie rinkos pokyčių, lankstumą, sisteminių mąstymą, lyderio vaidmenį, įvaizdį. Inovacijos – naujų technologijų diegimą, produktų / paslaugų valdymo sistemą ir įrenginių našumo didinimą. Išskirti veiksniai padeda organizacijai užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje.*

### **1.3. Darbuotojų lojalumo sąsajos su organizacijos konkurenciniu pranašumu**

Mokslininkai akcentuoja žmogiškųjų išteklių, organizacijos valdymo ir inovacijų svarbą siekiant konkurencinio pranašumo, tačiau juos visus jungia darbuotojų lojalumas. Darbuotojų žinios, patirtis, kūrybiškumas organizacijoje skatina inovacijas ir darbuotojų tobulėjimą. Organizacija, siekianti išsaugoti darbuotojus, kuriančius pridėtinę vertę, skatina darbuotojų lojalumą (Šajeva, 2007), nes jis yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis.

Analizuojant darbuotojų lojalumo sąsajas su organizacijos konkurenciniu pranašumu pastebėta, kad konkurencinį organizacijos pranašumą užtikrina darbuotojų lojalumas. Darbuotojų lojalumas ir žmogiškieji ištekliai tiesiogiai priklauso vienas nuo kito. Tuo tarpu darbuotojų lojalumas netiesiogiai lemia organizacijos valdymą ir inovacijas. Nuo žmogiškųjų išteklių tiesiogiai priklauso organizacijos valdymas ir inovacijos. Jie kartu pasižymi tiesiogine priklausomybe vienas kitam. Todėl galime teigti, kad žmogiškieji ištekliai netiesiogiai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą. Žemiau esančiame paveiksle (žr. 1.2 pav.) pateiktos darbuotojų lojalumo ir konkurencinio pranašumo sąsajos, kurios apima darbuotojų lojalumą, žmogiškuosius išteklius, organizacijos valdymą ir inovacijas. Tai leidžia teigti, kad konkurencinio pranašumo užtikrinimas rinkoje yra sudėtingas procesas, kuris priklauso nuo daugelio veiksnių.





*1.2 pav.* Darbuotojų lojalumo ir konkurencinio pranašumo sąsajos

Inovacijas sudaro naujų technologijų, valdymo sistemų ir organizacijos procesų našumo didinimas. Šiandieninėje rinkoje naujosios technologijos gena viena kitą, todėl nenuostabu, kad būtent inovacijos padeda siekti konkurencinio pranašumo. Organizacijoje diegiant inovacijas kuriamos naujos žinios, patirtis, gebėjimai ir produktai, kurie vėliau pritaikomi vartotojų poreikiams. Inovacijos kuria ne tik vertę vartotojui, bet ir padeda užtikrinti sklandžią organizacijos procesų veiklą. Inovacijų procese sukurtas žinias ir įgytą patirtį valdo organizacijoje dirbantys darbuotojai. Todėl galima sakyti, kad inovacijos ne tik sukuria pridėtinę vertę organizacijai, bet ugdo dirbančių darbuotojų kompetencijas. Organizacija, siekdama konkurencinio pranašumo, turi rūpintis ne tik procesų atnaujinimu, bet ir darbuotojų lojalumu. Išėjus darbuotojui iš organizacijos, jis kartu išsineša inovacijų pagalba įgytas ir įvaldytas kompetencijas. Inovacijų ir darbuotojų lojalumo sąsajos rodo, kad inovacijos kartu su darbuotojų lojalumu lemia organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje.

Organizacijos valdymą lemia: organizacijos prisitaikymas prie rinkoje vykstančių pokyčių, gebėjimas priimti lanksčius sprendimus, sisteminis mąstymas, lyderio vaidmuo ir organizacijos įvaizdis. Organizacijos valdymo esmė – turimus išteklius panaudoti taip, kad organizacija įgytų konkurencinį pranašumą. Kadangi šiandieninėje rinkoje visos organizacijos turi galimybę naudotis panašiais ištekliais, todėl didelės įtakos turi lyderio vaidmuo organizacijoje. Būtent, lyderis geba įžvelgti reikalingus pokyčius, geba sutelkti darbuotojus bendram tikslui, o darbuotojai juo pasitiki. Organizacijos valdymas tiesiogiai susijęs su darbuotojais ir jų išlaikymu organizacijoje. Darbuotojų kvalifikacija, žinios, patirtis, kūrybiškumas ir gebėjimas greitai įvaldyti informaciją padeda organizacijai prisitaikyti prie rinkoje vykstančių pokyčių, lanksčiai priimti sprendimus, sistemiškai

mąstyti ir formuoti teigiamą organizacijos įvaizdį. Visa tai kartu leidžia tikslingai siekti konkurencinio pranašumo rinkoje. Jei darbuotojų turimos kompetencijos leidžia pasiekti konkurencinį pranašumą, tai tuo tarpu, darbuotojų lojalumas yra ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis.

Žmogiškuosius išteklius apima kvalifikuoti darbuotojai, jų sukauptos žinios, patirtis, kūrybiškumas, gebėjimas greitai įsisavinti naują informaciją, darbuotojų lojalumas organizacijai ir vertės kūrimas vartotojui. Žmogiškieji ištekliai konkurencinį pranašumą grindžia darbuotojų kompetencijomis ir lojalumu. Darbuotojų lojalumas organizacijai naudingas ne tik dėl vartotojų lojalumo, unikalumo, mažėjančios darbuotojų kaitos, organizacijos žinomumo ir užimamos rinkos dalies didėjimo, teigiamo įvaizdžio, padidėjančio pelno ir efektyvumo, bet ir dėl konkurencinio pranašumo. Darbuotojų lojalumas organizacijai padeda išsaugoti darbuotojų įgytas žinias, patirtį, gebėjimus ir žmogiškąją organizacijos potencialą, kurio nukopijuoti negali konkurentai.

Žmogiškieji ištekliai apima organizacijos valdymą ir inovacijas. Žmogiškieji ištekliai tiesiogiai, o organizacijos valdymas ir inovacijos netiesiogiai susiję su darbuotojų lojalumu. Todėl galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai netiesiogiai lemia konkurencinį pranašumą. Konkuruoti rinkoje padeda žmogiškieji ištekliai, tačiau užtikrinti konkurencinį pranašumą gali tik darbuotojų lojalumas. Darbuotojų lojalumas organizacijai užtikrina darbuotojų kompetencijų panaudojimą, prisitaikymą prie rinkoje vykstančių pokyčių ir inovacijų diegimą formuojant unikalų konkurencinį pranašumą. Visą tai pasiekama, nes lojalus darbuotojas tiki organizacijos tikslais ir prisideda prie jų įgyvendinimo, aukoja savo interesus ir didžiuojasi dirbdamas organizacijoje. Galiausiai, lojalus darbuotojas planuoja dirbti ilgai organizacijoje. Todėl galima teigti, kad tarp darbuotojų lojalumo, žmogiškųjų išteklių, organizacijos valdymo ir inovacijų egzistuoja priklausomybė, lemianti konkurencinį organizacijos pranašumą. Svarbu pastebėti, kad darbuotojų lojalumas organizacijai padeda užtikrinti žmogiškųjų išteklių valdymą, o kartu ir organizacijos valdymą ir inovacijas.

*Moksliniuose darbuose akcentuojama žmogiškųjų išteklių, organizacijos valdymo ir inovacijų svarbą, siekiant organizacijos konkurencinio pranašumo, juos visus apjungia darbuotojų lojalumas. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo pastebėta, kad konkurencinį organizacijos pranašumą užtikrina darbuotojų lojalumas. Darbuotojų lojalumas ir žmogiškieji ištekliai tiesiogiai priklauso vienas nuo kito. Nuo žmogiškųjų išteklių tiesiogiai priklauso organizacijos valdymas ir inovacijos, o jie kartu pasižymi tiesiogine priklausomybe vienas kitam. Tuo tarpu darbuotojų lojalumas netiesiogiai lemia organizacijos valdymą ir inovacijas. Todėl galime teigti, kad žmogiškieji ištekliai netiesiogiai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą. Išskirtos tiesioginės ir netiesioginės priklausomybės parodo, darbuotojų lojalumo ir konkurencinio pranašumo sąsajų sudėtingumą.*

## 2. ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU: TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodų pasirinkimas ir strategija

Mokslininkų nuomone, darbuotojų lojalumas ženkliai prisideda prie organizacijos veiklos, tikslų įgyvendinimo ir organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo ilgalaikėje perspektyvoje. Todėl tikslinta empiriškai ištirti darbuotojų lojalumą, kaip svarbiausią konkurencinio pranašumo šaltinį. Tyrimas buvo organizuojamas ir vykdomas pagal žemiau pateiktą tyrimo atlikimo eigą (žr. 2.1 lent.).

2.1 lentelė

**Tyrimo organizavimo etapai**

<b>Etapai</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Pasiruošimo etapas	Temos formulavimas, tikslo ir problemos iškėlimas, uždavinių nustatymas, metodų pasirinkimas.
Mokslinės literatūros analizė	Mokslinės literatūros šaltinių paieška, atranka ir analizė.
Anketos ir interviu sudarymas	Remiantis mokslinių šaltinių analize, buvo rengiami tyrimo instrumentai. Anketa skirta organizacijos darbuotojams, interviu – regionų vadovams.
Apklausa	Anketinė apklausa buvo vykdoma nuo 2016-11-28 iki 2016-12-18. Apklausa vykdoma internetu. Anketa buvo patalpinta internetiniame puslapyje <a href="http://www.apklausa.lt">www.apklausa.lt</a> . Kiekvienam darbuotojui individualiai nuoroda į anketą buvo išsiųsta elektroniniu paštu.
Interviu	Interviu buvo vykdomas nuo 2016-12-12 iki 2016-12-19 organizacijos patalpose, pokalbiai įrašomi.
Duomenų apdorojimas ir analizė	Kiekybiniai duomenys apdorojami „Ms Excel“ programa, kokybiniai – taikant turinio (content) analizės ir lyginimo metodą. Grafiniai duomenys pateikiami naudojant „Ms Excel“ programą.
Išvadų ir rekomendacijų parengimas	Išanalizavus mokslinę literatūrą ir tyrimo metu gautus duomenys buvo suformuotos išvados ir rekomendacijos.

Viršuje esančioje lentelėje (žr. 2.1 lent.) pateikti tyrimo organizavimo etapai. Kiekvienas iš etapų pateikiamas tokia tvarka, kokia buvo organizuojamas tyrimas, pateikiami etapų apibūdinimai, nusakantys etapo esmę.

Tyrimo metu buvo naudojama mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos, interviu, duomenų analizė, turinio (content) analizė, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

*Mokslinės literatūros analizės metodas* – šiuo metodu siekiama aprašyti pasirinktą sritį. Literatūros analizė, tai ne tyrimų ar jų rezultatų santrauka, o esminių leidinių, susijusių su šios srities nagrinėjamomis žiniomis, argumentais ir temomis, analizė. Į šią analizę turi įeiti tai, kas buvo apie tai rašyta anksčiau, kaip ši medžiaga gauta kitų mokslininkų, tyrimų rezultatai bei diskusijos pagrindiniuose mokslo ir metodiniuose leidiniuose (Kardelis, 2002).

*Anketinės apklausos metodas* – tai klausimai, kurių pagalba surenkamos tam tikros žinios (Tidikis, 2003). Anketinės apklausos metodas laikomas vienu iš populiariausių ir dažniausiai taikomų praktikoje, nes pateikus kelis klausimus, galima greitai gauti nemažai reikiamos informacijos (Tidikis, 2003). Anketinė apklausa gali būti oficiali arba anoniminė. Oficialioje anketoje respondantai atsakę į klausimus nurodo savo vardą bei pavardę, o anoniminėje to neprašoma (Tidikis, 2003). Tyrimo atlikimui buvo pasirinkta anoniminė anketinė apklausa, nes buvo norima gauti kuo nuoširdesnius atsakymus į pateiktus klausimus, ir sulaukti kuo didesnio respondentų aktyvumo. Taip pat buvo manoma, kad oficiali anketa gali turėti neigiamos įtakos anketinės apklausos vykdymui ir tyrimo rezultatams.

*Interviu metodas* – tai vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, kurio pagalba gaunama žodinė informacija (Tidikis, 2003). Interviu metodas buvo pasirinktas dėl to, kad, anot Kardelio (2002), interviu metodu gauti duomenys puikiai papildo anketinės apklausos metodą ir leidžia labiau priartėti prie tiriamo asmens. Interviu gali būti standartizuotas, nestruktūrizuotas ir pusiau standartizuotas. Tyrimui buvo pasirinktas pusiau standartizuotas interviu metodas. Šį pasirinkimą lėmė siekis, kad interviu būtų kryptingas, nuoseklus ir nebūtų nukrypstama nuo temos. Taip pat tyrimo metodas pasižymi lankstumu, galimybe kiekvieną klausimą patikslinti, pagal tyrėjo norą.

*Duomenų analizės metodas* – tai analizės metodas, kurio metu remiantis pirmine informacija, nustatomi tyrimo kintamųjų ryšiai (Tidikis, 2003). Šio tyrimo empirinių duomenų analizei, interpretavimui ir pavaizdavimui buvo pasirinkta „Ms Excel“ programa.

*Turinio (content) analizės metodas* – tai būdas leidžiantis sistemškai ir objektyviai išnagrinėti tekstą ir pateikti patikimas išvadas (Tidikis, 2003). Šiuo tyrimo metodu siekiama identifikuoti kategorijas, pagrindžiant unikaliu teksto turiniu ir remiantis jomis pateikti išvadas.

*Lyginimo metodas* – tai tyrimo metodas, kurio metu informacija gauta įvairiomis rinkimo ir matavimo priemonėmis yra derinama, o metodo tikslas – pažinti analizuojamus objektus (Tidikis, 2003). Lyginimas taip pat leidžia „<...> atskleisti objektų vienodumo, skirtingumo, tapatumo ir panašumo santykius“ (Tidikis, 2003, p. 415). Tai ir lėmė tyrimo metodo pasirinkimą, nagrinėti kokybinio tyrimo duomenis.

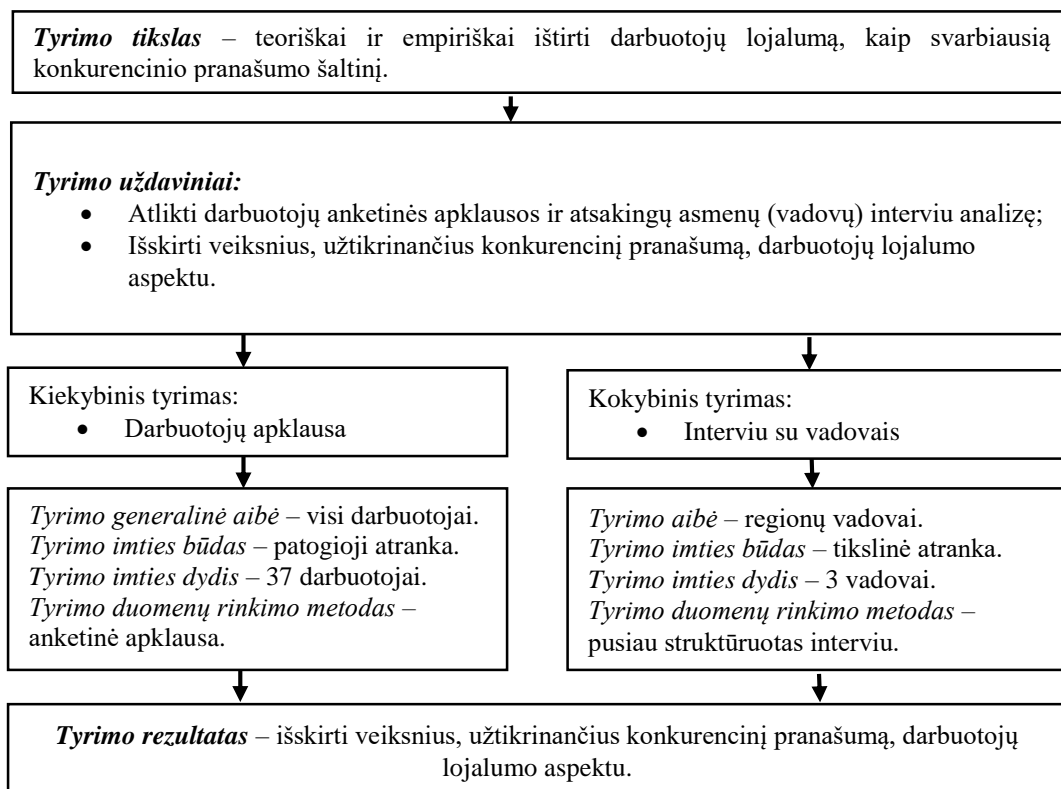
*Apibendrinimo metodas* – tai reiškinių, požymių ir savybių atspindėjimas (Tidikis, 2003). Metodo naudojimas ypač svarbus apibendrinant moksliniuose šaltiniuose pateiktą informaciją, gautus empirinio tyrimo rezultatus ir pateikiant mokslinio darbo išvadas (Tidikis, 2003). Metodas naudojamas kiekviename darbe pateikiant objektyvius mokslinių šaltinių ar empirinių duomenų apibendrinimus. Šiam darbui buvo pasirinktas šis tyrimo metodas, siekiant pateikti analizuojamos temos apibendrinimus ir išvadas.

Tyrimo strategija – tai nuoseklus procesas, kuriuo remiantis tyrimo atlikėjas prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir taip efektyviau panaudoja turimus išteklius ir turimą potencialą (Vasiliauskas, 2002). Tyrimui atlikti buvo pasirinkta mišrių metodų strategija. Tyrime naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa ir kokybinio tyrimo metodas – interviu. Ši strategija pasirinkta, nes:

- norima išvengti anketinės apklausos ir interviu metodų trūkumų;
- norima surinkti kuo įvairesnės empirinės medžiagos;
- norima tyrimo rezultatus pagrįsti keliais gautų duomenų šaltiniais (Creswell, Clark, 2006).

Nors daugelis mokslininkų laikosi nuomonės, kad kiekybiniai ir kokybiniai tyrimų metodai yra nesuderinami (Kardelis, 2002), tačiau tyrimo metodų pagrindinis skirtumas yra tas, kad kiekybinių tyrimų rezultatai gaunami skaičiais, o kokybinių – tekstu (Tidikis, 2003). „Kokybiniai tyrimai dažniausiai nėra reprezentatyvūs griežtąja prasme, bet pateikia kur kas gilesnę ir platesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai. Kokybiniai tyrimai labai dažnai yra kiekybinių tyrimų pagalbininkai – jie naudojami rezultatams įprasminti prieš arba po kiekybinio tyrimo“ (Tidikis, 2003, p. 357). Todėl galima teigti, kad pasirinkti tyrimo metodai papildo vienas kitą ir leidžia suformuoti objektyvius išvadas.

Remiantis tyrimo strategija ir tyrimo metodais suformuotas tyrimo modelis (žr. 2.1 pav.).



**2.1 pav.** Tyrimo modelis

Tyrimo modelyje pateikiamas tyrimo tikslas, uždaviniai ir nusakomi tyrime taikomi metodai. Kiekvienas iš metodų apibūdinamas pateikiant tyrimo generalinę aibę, imties būdą, imties dydį ir duomenų rinkimo metodą. Pabaigoje nurodomas tyrimo rezultatas, kurio tikimasi. Pateiktas tyrimo modelis vizualiai pateikia tyrimo eigą ir taikytus metodus.

## 2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Tyrimui pasirinkti anketinės apklausos ir interviu metodai. Anketinės apklausos metodas buvo taikomas UAB „Cgates“ organizacijos darbuotojams dirbantiems Alytaus, Šiaulių ir Šilutės regionuose, o interviu – vadovams, kurie vadovauja minėtiems regionams.

Tyrimo anketinės apklausos instrumentą sudaro 15 klausimų. Klausimai pateikiami naudojant nominalinę, ranginę ir Likert'o skales. Tyrimo instrumentą sudaro uždaro ir vienas atviro tipo klausimai. „Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus. Atsakymų siaurumas sudaro daugiau galimybių juos klasifikuoti, sudaryti skales, lyginti gautus duomenis su kitais tyrimo metodais gautais rezultatais, geriau išsiaiškinti atsakymų turinį, jų intensyvumą“ (Tidikis, 2003, p. 475). Žemiau esančioje lentelėje (žr. 2.2 lent.) pateikiamas anketinės apklausos klausimų pagrindimas, o darbuotojams siūsta anketa pateikta prieduose (žr. 2 priedas).

2.2 lentelė

**Anketinės apklausos klausimų pagrindimas**

<b>Klausimai</b>	<b>Klausimų pateikimo tikslas</b>	<b>Klausimų pagrindimas</b>
1. Įvertinkite, kaip labai sutinkate (arba nesutinkate) su žemiau esančiais teiginiais apie darbą organizacijoje „Cgates“.	Siekama išsiaiškinti ar darbuotojai dirbantis organizacijoje pasižymi lojalaus darbuotojo savybėmis.	Veršinskienė (2011), Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Pakalkaitė (2006) ir Харский (2003)
2. Įvertinkite, kaip labai sutinkate (arba nesutinkate) su žemiau esančiais teiginiais apie savo tiesioginį vadovą.	Siekama įvertinti tiesioginio vadovo veiksmus organizacijoje.	Khuong, Tien (2013), Nazelskio (2010), Tamošaitytės (2008), Vveinhardt, Kotovskienės (2008), Šavareikienės, Maksevičiaus (2007), Pečiulienės (2007), Petkevičiūtės, Kalininos (2004), McKenna (2002) ir Edward (2000)
3. Koks Jūsų darbo aspektas Jus labiausiai džiugina? 4. Šioje organizacijoje dirbate, nes...	Siekama išsiaiškinti veiksnus, kurie skatina darbuotojus dirbti organizacijoje.	Mc Kenna (2002), Pečiulienė (2007), Tamošaitytė (2008), Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Kinderis (2009), Komskienė, Švagždienė, Benetytė (2009), Klopota, Buntak, Droždek (2016), Khuong, Tien (2013), Girdaukienė (2011), Nazelskis (2010), Donskis (2006).

2.2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.2 lentelės tęsinys

Klausimai	Klausimų pateikimo tikslas	Klausimų pagrindimas
5. Įvertinkite, kaip labai sutinkate (arba nesutinkate) su žemiau esančiais teiginiais apie darbą organizacijoje „Cgates“	Siekiami išsiaiškinti veiksniai, lemiančius darbuotojų lojalumą.	Klopotan, Buntak, Droždek (2016), Khuong, Tien (2013), Girdauskienė (2011), Nazelskis (2010), Komskienė, Švagždienė, Benetytė (2009), Kinderis (2009), Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Tamošaitytė (2008), Šavareikienė, Maksevičius (2007), Pečiulienė (2007), Donskis (2006), Petkevičiūtė, Kalinina (2004), Харский (2003), McKenna (2002), Edward (2000)
6. Kaip manote, kokią naudą organizacijai kuria joje dirbantys lojalūs darbuotojai?	Siekiami išsiaiškinti, kokią naudą organizacijai kuria lojalūs darbuotojai.	Legkauskaitė, Mazilauskaite (2013), Viningienė (2012), Girdauskienė (2011), Dubinas (2010), Papšienė, Vilkaitė (2009), Vveinhardt, Kotovskienė (2008) ir Pečiulienė (2007).
7. Kokie žmogiškieji ištekliai padeda pasiekti konkurencinio pranašumo?	Siekiami išsiaiškinti, kokie žmogiškieji ištekliai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą.	Korsakienė (2012), Ragelskaja, Korsakienė (2011), Išoraitė (2011), Juščius, Adaškevičius (2010), Rupeikienė, Viningienė, Šaltytė, Martinkienė (2010), Sekliuckienė (2008), Juščius (2008), Skaržauskienė (2008), Gottschalg, Zollo (2007), Sallis, Olsen (2006), White (2006), Vasiliauskas (2004) ir Barney (2001)
8. Kokie veiksniai, anot Jūsų, užtikrina organizacijos valdymą?	Siekiami išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia organizacijos valdymą.	Ragelskaja, Korsakienė (2011), Diska (2009), Skaržauskienė (2008), Beniušienė, Svirskienė (2008), Sekliuckienė (2008), Piccoli, Ives (2005), Vasiliauskas (2004), Porter (2003), Rainisto (2003) ir Olavarrieta, Friedmann (1999).
9. Įvertinkite šių veiksmų svarbą, diegiant inovacijas organizacijoje.	Siekiami išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia inovacijų diegimą organizacijoje.	Pogosian, Dzemyda (2012), Vasauskaitė, Snieska, Drakšaitė (2011), Ragelskaja, Korsakienė (2011), Skaržauskienė (2008), Soosay, Hyland (2004), Trappey, Trappey, Hou, Chen (2004), Vasiliauskas (2004), Shepherd, Ahmed (2000), Beard, Easingwood (1992)
10. Kaip manote, kas yra Jūsų organizacijos konkurencinis pranašumas?	Siekiami išsiaiškinti organizacijos konkurencinį pranašumą.	Remiantis teorinės dalies 1.1.3 pateiktu tekstu.
11. Kokiam mieste dirbate? 12. Kaip ilgai dirbate „Cgates“? 13. Jūsų Amžius? 14. Jūsų lytis.	Siekiami išsiaiškinti demografines charakteristikas.	Tidikis (2003), Kardelis (2002).
15. Gal norėtumėte kažką pridėti, pakomentuoti ar rekomenduoti „Cgates“ vadovybei?	Siekiami paskatinti darbuotojus išreikšti savo nuomonę.	Klausimas suformuotas darbo autorės.

2.2 lentelėje išsamiai pateikiamas tyrimo instrumento pagrindimas, nurodant suformuluoto klausimo siekį bei autorius, moksliniuose darbuose analizavusius kiekvieną iš jų.

Interviu dalyvavo Alytaus, Šiaulių ir Šilutės regionų vadovai. Tyrime pateikti klausimai vadovams sutampa su klausimais, pateiktais darbuotojams anketinėje apklausoje. Todėl anketinės apklausos klausimų pagrįstumas, pateiktas 2.2 lentelėje (žr. 2.2 lent.), atitinka interviu klausimų

pagrįstumą. Regionų vadovams buvo paruošti 13 atviro tipo klausimų, kuriais buvo siekiama nustatyti:

- savybes, kuriomis pasižymi lojalus darbuotojas;
- siekiama išsiaiškinti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, priklausančius nuo organizacijos vadovo;
- veiksnius, skatinančius darbuotojus dirbti organizacijoje;
- veiksnius, lemiančius darbuotojų lojalumą organizacijai;
- svarbiausius veiksnius organizacijos darbuotojų atžvilgiu, iš išvardintų;
- priemones, kuriomis organizacijoje skatinamas darbuotojų lojalumas;
- ko tikisi organizacija iš lojalų darbuotojų;
- kuo naudingas darbuotojų lojalumas organizacijai;
- kokie žmogiškieji ištekliai prisideda prie organizacijos konkurencinio pranašumo;
- kokie veiksniai užtikrina organizacijos valdymą;
- kokie veiksniai lemia inovacijų diegimą organizacijoje;
- organizacijos konkurencinis pranašumas;
- kaip darbuotojų lojalumas susijęs su organizacijos konkurenciniu pranašumu.

Regionų vadovams skirti klausimai ir transkribuotas interviu pateikti prieduose (žr. 3 priedas, 4 priedas, 5 priedas).

Interviu su vadovais, atsakant į klausimus, truko nuo 6 iki 20 min. Kiekvieno interviu metu regiono vadovas buvo supažindinamas su tyrimo tikslu, galimybe neatsakyti į pateiktą klausimą ir pažymima, kad atsakymų anonimiškumas garantuojamas.



### **3. ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS GRĮSTAS DARBUOTOJŲ LOJALUMU: TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

#### **3.1. Telekomunikacijų įmonės UAB „Cgates“ bendra charakteristika**

UAB „Cgates“ įkurta 1991 m. ir šiuo metu yra antroji pagal dydį fiksuoto interneto ir mokamos televizijos paslaugų teikėja kabelinės televizijos tinklais Lietuvoje, turinti daugiau nei 180 000 abonentų. UAB „Cgates“ teikia:

- interaktyvios, skaitmeninės kabelinės ir antžeminės analoginės televizijos paslaugas;
- šviesolaidžio ir plačiajuosčio interneto paslaugas;
- fiksuoto telefono ryšio paslaugas.

UAB „Cgates“ yra viena sparčiausiai augančių televizijos ir interneto paslaugų tiekėjų Lietuvoje. Bendrovė nuolat investuoja į savo tinklo plėtrą ir modernizaciją, gerina teikiamų paslaugų kokybę, plečia jų spektrą. 2013-aisiais pradėta teikti nauja paslauga – skaitmeninė televizija „sumani.tv“. Naujos kartos interaktyvi skaitmeninė televizija siūlo daugybę TV kanalų, radijo stočių, filmų, 15 dienų archyvą, karaokę ir galimybę, esant bet kur, savo telefone turėti televiziją.

UAB „Cgates“ šūkis – „*Greitis. Vaizdas. Galimybės.*“ – apibūdina įmonės veiklą ir privalumus vartotojams.

„*Greitis*“. UAB „Cgates“ siekia, kad vartotojai galėtų naudotis sparčiu ir patikimu internetu. Šiuo metu šviesolaidiniame UAB „Cgates“ tinkle vartotojai gauna iki 100 Mb/s interneto greitį naršydami tiek Lietuvos, tiek užsienio tinkluose.

„*Vaizdas*“. Priklausomai nuo savo poreikių, UAB „Cgates“ vartotojai gali rinktis skaitmeninės arba analoginės televizijos paslaugas. Skaitmeninės sumani.tv vartotojai naudojami gausiomis papildomomis paslaugomis: filmų nuoma (iki 3000 nemokamų filmų), mato aukštos raiškos HD kanalus ir sau patogiu metu gali peržiūrėti TV laidų įrašus.

„*Galimybės*“. Naujos technologijos, nuolat plečiamas ir atnaujinamas bendrovės tinklas ir dvigubai didesnis vartotojus aptarnaujančių darbuotojų skaičius garantuoja teikiamų paslaugų kokybę ir operatyvumą. „Cgates“ vartotojai visas telekomunikacijų paslaugas – šviesolaidinį internetą, fiksuoto ryšio telefoniją bei skaitmeninę ir analoginę televiziją – gali gauti greitai, paprastai ir iš vienu rankų. Įsigydami dviejų ar trijų paslaugų rinkinius vartotojai visada moka mažiau.

UAB „Cgates“ orientuota į vartotojus ir siekia kiekviename žingsnyje patenkinti jų poreikius. Siekdama užsikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje įmonė investuoja ne tik į vartotojus, bet ir į

darbuotojus, jų lojalumą, kuris ir yra organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis (Apie mus, 2016).

### **3.2. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė**

Tyrime sutiko dalyvauti trys regionai, kuriuose teikiamos UAB „Cgates“ paslaugos, tai yra Alytus, Šiauliai ir Šilutė. Alytaus regioną sudaro: Alytaus, Marijampolės ir Vilkaviškio miestai. Šiaulių regionas apima Šiaulių miestą, o Šilutės regionui priskiriami: Šilutė, Klaipėda ir Skuodas. Anketinė apklausa tinklalapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) buvo talpinama nuo 2016 m. lapkričio 28 dienos iki gruodžio 18 dienos. Kiekvienam darbuotojui individualiai buvo išsiųstas elektroninis laiškas su pakvietimu dalyvauti anoniminėje anketinėje apklausoje. Laiškuose buvo trumpai prisistatoma, pateikiamas tyrimo tikslas, aktualumas ir įdedama nuoroda į anketą. Kadangi anketa buvo platinama gana neilgą laiką, tris savaites, todėl kiekvienos savaitės pradžioje buvo siunčiamas pakartotinis laiškas respondentams su prašymu užpildyti anketą.

Į pateiktus anketos klausimus atsakė Alytaus regione dirbantys 18 darbuotojų, Šiaulių regione – 12 ir Šilutės regione – 7 darbuotojai. Tokių darbuotojų skaičiaus pasiskirstymą lėmė Alytaus regione esanti didesnė vartotojų koncentracija. Siekiant išlaikyti teikiamų paslaugų kokybę, regione dirba didesnis darbuotojų skaičius, lyginant su Šiaulių ar Šilutės regionais. Tyrime iš viso dalyvavo 37 darbuotojai, kurie sudaro 100 proc. visų apklaustųjų. Tai leidžia teigti, kad, iš visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų, Alytaus regione dirba 49 proc., Šiauliuose – 32 proc., o Šilutėje – 19 proc. darbuotojų.

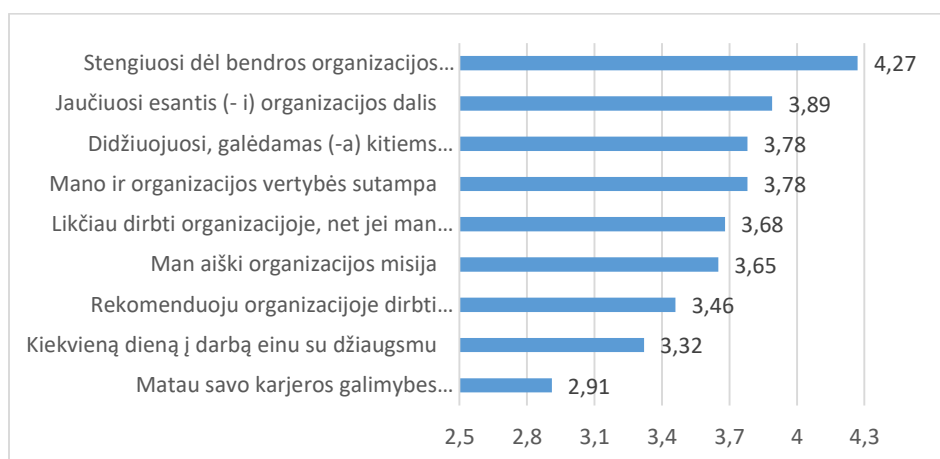
Gauti tyrimo duomenys parodė, kad didžioji dalis, tai yra 54 proc. darbuotojų, UAB „Cgates“ dirba ilgiau nei metus, bet trumpiau nei penkerius. Mažiau nei metus organizacijoje dirba 11 proc. darbuotojų, o 35 proc. – pažymėjo atsakymą, kad jų darbo stažas organizacijoje ilgesnis nei penkeri metai. Toks darbuotojų pasiskirstymas leidžia teigti, kad organizacija susiduria su darbuotojų kaitos problemomis, nes vos 35 proc. darbuotojų organizacijoje dirba 5 metus ir ilgiau. Darbuotojų kaitą gali lemti konkurencinė aplinka, netinkamos darbo sąlygos, motyvacijos stygius ir organizacijos vadovo požiūris į darbuotojus.

UAB „Cgates“, gyventojams teikia interneto, televizijos ir laidinio telefono paslaugas. Darbo specifiška reikalauja žinių naujų technologijų sferoje, gebėjimo bendrauti su klientais, greitai spręsti sudėtingas situacijas ir prisitaikyti prie pokyčių. Todėl nenuostabu, jog respondentų, kurių amžius nuo 26 iki 35 metų sudaro 54 proc. visų darbuotojų. Organizacijoje dirba 22 proc. jaunų darbuotojų, kurių amžius nuo 20 iki 25 metų. Darbuotojų nuo 36 iki 45 metų amžiaus dirba 16 proc., o vyresni nei 46 metai sudaro vos 8 proc. visų darbuotojų. Remiantis darbuotojų pasiskirstymu pagal amžių galima teigti, kad organizacijoje dirba darbuotojai, kurie gerai išmano darbo specifiką, turi sukaupę

nemažai patirties, žinių, įgūdžių ir įvairių gebėjimų, kurie leidžia užtikrintai atlikti darbus, o turima patirtimi dalintis tarpusavyje.

Pagal gautus duomenis paaiškėjo, kad didesnę dalį darbuotojų organizacijoje sudaro vyrai, tai yra 68 proc., o tuo tarpu, moterys – 32 proc. visų apklaustųjų. Tokio respondentų pasiskirstymo buvo galima tikėtis, nes organizacijos darbuotojų didžiąją dalį sudaro programuotojai, tinklo administratoriai, inžinieriai, pajungimų ir gedimų šalinimo specialistai, kuriais dažniausiai dirba vyrai. Todėl vyrų ir moterų, dirbančių organizacijoje, skaičius skiriasi dvigubai.

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvertinti teiginius apibūdinančius lojalų darbuotoją. Teiginiai pateikti naudojant Likert'o skalę ir vertinami nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku. Tai leidžia turimus įverčius suskirstyti į trys grupes: jei įvertis mažesnis nei 3 balai – teiginys laikomas paneigtu, daugiau nei 3 balai – laikomas patvirtintu, o 3 balai reiškia neutralią poziciją. Tyrimo dalyvių rezultatai pateikiami žemiau esančiame 3.1 paveiksle.

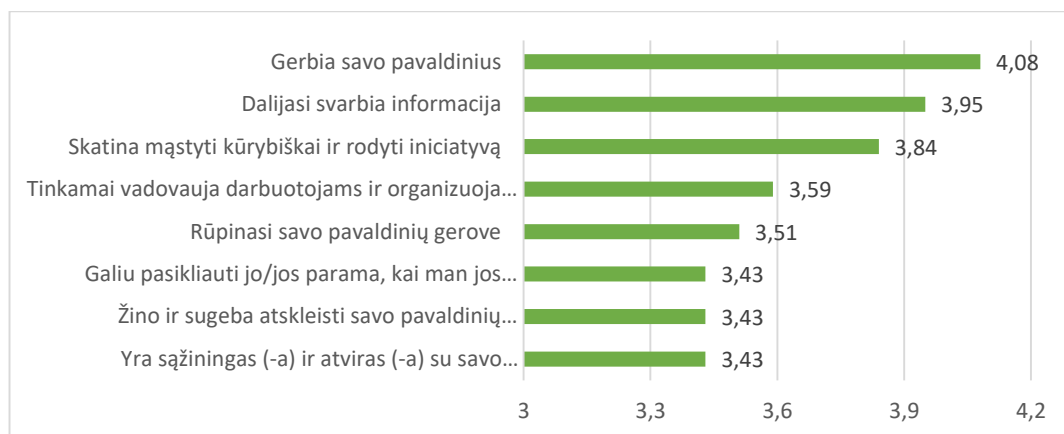


**3.1 pav.** Lojalaus darbuotojo savybių vertinimas, balų vidurkiu

Veršinskienė (2011), Vveinhardt, Kotovskienė (2008), Pakalkaitė (2006), Харский (2003) teigia, kad kiekvienas darbuotojas pasižymi tam tikromis savybėmis, kurios gali parodyti darbuotojo lojalumą organizacijai. Mokslininkai apibūdindami lojalų darbuotoją pateikia ne vieną būdo savybę nusakančias, lojalaus darbuotojo charakteristikas. Remiantis įverčiais, vertinančiais lojalaus darbuotojo savybes, matome, kad visi teiginiai, išskyrus *matau savo karjeros galimybes organizacijoje*, yra aukščiau 3 balų. Bendras teiginių įvertis siekia 3,64 balus, todėl galima teigti, kad pateiktus teiginius darbuotojai vertina teigiamai. Gauti įverčiai taip pat parodė, kad darbuotojų karjeros galimybės yra silpnoji organizacijos pusė. Todėl svarbu daugiau dėmesio skirti šiai sričiai, taip didinant darbuotojų lojalumą organizacijai. Apibedrinius respondentų atsakymus, galima teigti,

kad organizacijoje dirba darbuotojai pasižymintys lojalaus darbuotojo savybėmis, tačiau darbuotojų karjeros galimybės organizacijoje yra silpnoji vieta.

Darbuotojų buvo prašoma įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su tiesioginiu vadovu, skalėje nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku. Darbuotojų priskirti įverčiai tiesioginio vadovo aspektu pateikiami 3.2 paveiksle.



**3.2 pav.** Tiesioginio vadovo vertinimas, balų vidurkiu

Komskienė, Švagždienė, Benetytė (2009), Vveinhardt, Kotovskienės (2008), Donskis (2006) teigia, kad darbuotojo geri santykiai su vadovu turi teigiamos įtakos darbuotojų lojalumui. Todėl vadovo pozicija ir elgesys, darbuotojų atžvilgiu, yra labai svarbus. Remiantis įverčiais, pateikiančiais tiesioginio vadovo vertinimą, matome, kad visų teiginių įverčiai yra aukščiau 3 balų. Įverčiai virš 3 balų yra vertinami teigiamai. Apskaičiuotas bendras įvertis siekia 3,66 balus, todėl pateikti teiginiai, tiesioginio vadovo atžvilgiu, darbuotojų vertinami yra teigiamai. Galima išskirti, kad stiprioji vadovo pusė yra pagarba darbuotojams ir dalijimasis informacija, o silpnoji – sąžiningumas, gebėjimas atskleisti stipriąsias darbuotojų savybes ir siūloma parama darbuotojams. Apibendrinus atsakymus, galima teigti, kad vadovas prisideda prie organizacijos darbuotojų lojalumo didinimo, tačiau iš vadovo pasigendama sąžiningumo, paramos ir gebėjimo efektyviai panaudoti darbuotojų turimas žinias ir patirtį.

Trečiuoju klausimu tyrimo dalyvių buvo prašoma iš pateiktų teiginių išskirti aspektą, labiausiai džiuginanti darbe. Darbuotojų nuomonė pasiskirstė taip:

- 49 proc. darbuotojų džiugina galimybė gauti garantuotą pastotų atlyginimą;
- 19 proc. – galimybė gilinti žinias profesinėje srityje;
- 16 proc. – galimybė dirbti draugiškoje aplinkoje;
- 13 proc. – galimybė save realizuoti;

- 3 proc. – galimybė kilti karjeros laiptais;
- galimybė dirbti prestižinį darbą – nebuvo nei kartą pasirinkta.

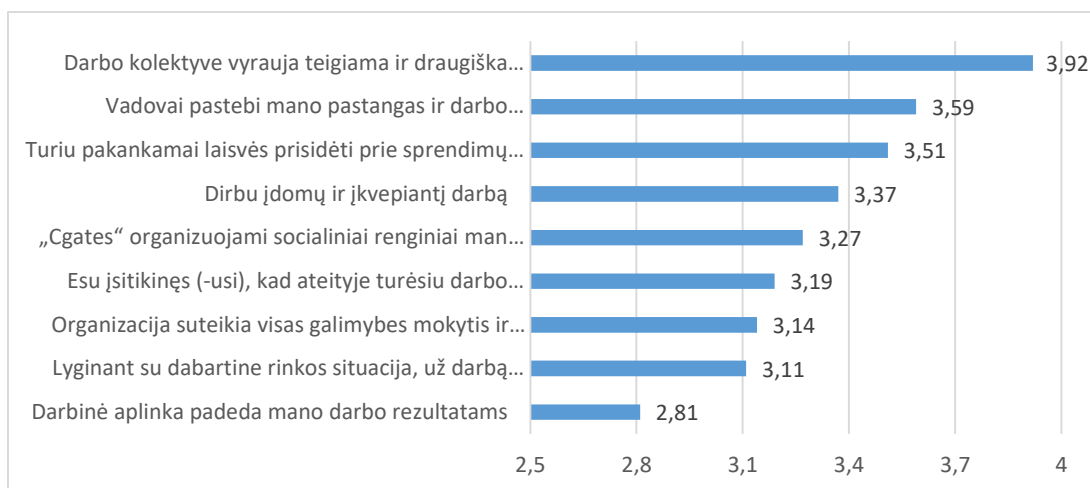
Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad didžiąją dalį darbuotojų organizacijoje džiugina galimybė gauti pastovų garantuotą atlyginimą. Didesnis atlyginimas darbuotojus motyvuoja, tačiau tik tam tikrą laiką. Todėl galima manyti, kad darbuotojai, bet kada, dėl didesnio atlyginimo gali pasirinkti kitą organizaciją. Silpnoji organizacijos pusė yra darbuotojų karjeros galimybės ir darbo suvokimas, kaip neprestižinio. Apibendrinus, darbuotojų pasiskirstymą, galima teigti, kad nors atlyginimas darbuotojus džiugina, tačiau organizacija negali būti tikra, kiek ilgai darbuotojai joje dirbs. Prestižinis darbas ir galimybė tobulėti prisideda ir kelia darbuotojų motyvaciją, tačiau darbuotojai šių galimybių pasigenda.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti priežastį dėl kurios dirba organizacijoje. Iš pateiktų šešių atsakymo variantų buvo prašoma pažymėti labiausiai atitinkantį nuomonę. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad:

- 49 proc. organizacijoje dirba dėl tenkinančių darbo sąlygų;
- 27 proc. – patinkančio darbo;
- 24 proc. dirba, nes gerai išmano darbo specifiką;
- iš įpročio – nebuvo nei kartą pasirinktas;
- organizacija rūpinasi savo darbuotojais – nebuvo nei kartą pasirinktas;
- manimi pasitiki organizacijos vadovas – nebuvo nei kartą pasirinktas.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad stiprioji organizacijos pusė yra darbo sąlygos, darbo pobūdis ir darbuotojų darbo specifikos išmanymas. Silpnoji – pasitikėjimas organizacijos vadovu ir organizacijos rūpinimasis darbuotojais. Apibendrinus galima teigti, kad organizacijoje dirba kvalifikuoti darbuotojai, kurie pasigenda vadovo ir organizacijos didesnio dėmesio jų darbui ir indėliui į organizacijos sėkmę. Organizacijos dėmesys darbuotojams, paskatinimas ir išklausa sąlygoja didėjanti darbuotojų lojalumą.

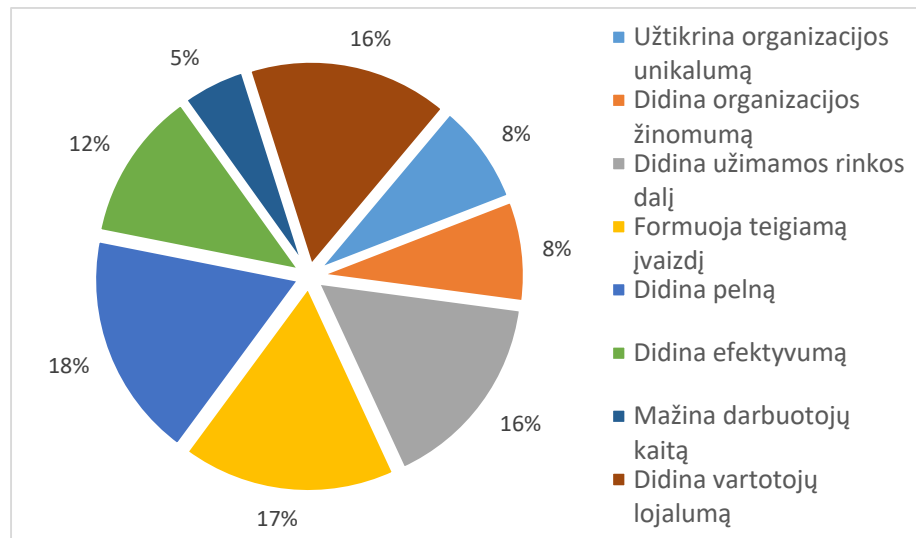
Tyrimo dalyvavusių darbuotojų buvo prašoma, pagal 5-balę Likert'o skalę, įvertinti pateiktus teiginius, leidžiančius nustatyti darbuotojų lojalumą organizacijoje. Rezultatai pateikiami žemiau esančiame 3.3 paveiksle.



**3.3 pav.** Darbuotojų lojalumo vertinimas, balų vidurkiu

Darbuotojų lojalumas yra sudėtingas procesas, kadangi priklauso nuo daugelio veiksnių. Apskaičiuotas bendras įvertis yra 3,32 balai, todėl galima teigti, kad pateikti teiginiai buvo įvertinti teigiamai. Galima išskirti stipriąsias darbuotojų lojalumo vietas, tai yra teigiama ir draugiška darbo atmosfera, darbuotojų pastangų ir darbo rezultatų pastebėjimas, laisvė prisidėti prie sprendimų priėmimo ir įdomus darbas. Nors bendras įvertis yra teigiamas, tačiau išryškėjo darbuotojų lojalumo spragos organizacijoje. Silpnosios darbuotojų lojalumo vietos yra darbo aplinka, darbuotojų darbo užmokestis, galimybė mokytis ir abejonės dėl darbo vietos organizacijoje. Tai leidžia teigti, kad darbo aplinka neigiamai veikia darbo rezultatus, atlyginimas neatitinka darbuotojų pastangų ar patiriamo streso darbe, darbuotojai pasigenda galimybės įgyti naujas kompetencijas bei kylančios abejonės dėl darbo vietos organizacijoje. Apibendrinus, gautus atsakymus, galima teigti, kad organizacijoje dirba lojalūs darbuotojai, tačiau silpnosios organizacijos vietos neigiamai veikia lojalumą, kuris ilgainiui gali peraugti į nelojalumą.

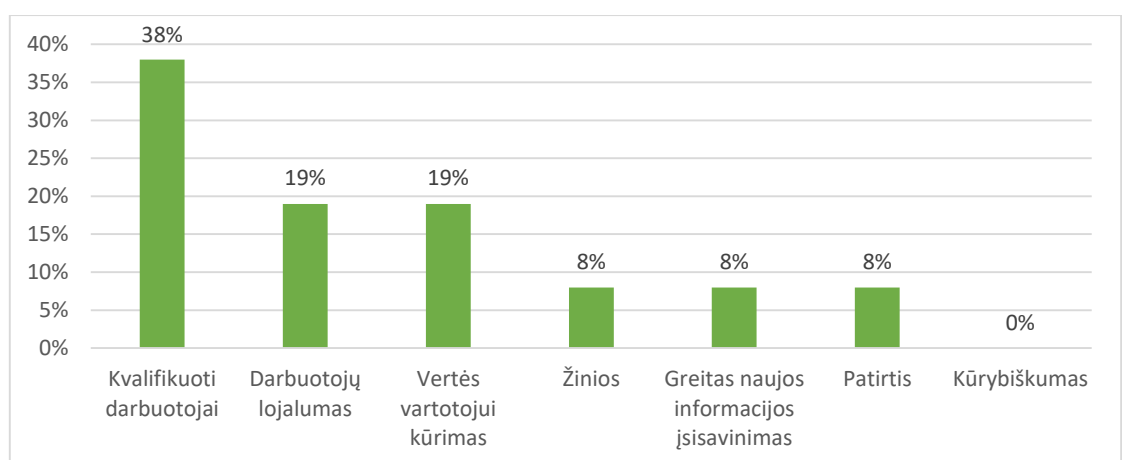
Šeštame klausime darbuotojų buvo prašoma įvardinti lojalių darbuotojų naudą organizacijai. Viso buvo pateikti aštuoni atsakymo variantai, iš kurių, buvo prašoma pasirinkti tris, labiausiai atitinkančius darbuotojo nuomonę. Gauti rezultatai pavaizduoti 3.4 paveiksle.



**3.4 pav.** Lojalių darbuotojų nauda organizacijai, proc. (N=37)

Mokslininkai darbuotojų lojalumo nauda organizacijai neabejoja. Darbuotojų lojalumas leidžia sumažinti darbuotojų kaitą, padidinti pelną, sumažinti sąnaudas ir pasiekti vartotojų lojalumo. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad pelno didinimas, teigiamas įvaizdis, vartotojų lojalumas ir užimamos rinkos dalies didėjimas yra pagrindinės organizacijos gaunamos naudos. Apibendrinus galima sakyti, kad darbuotojų lojalumas tiesiogiai veikia procesus leidžiančius pasiekti konkurencinio pranašumo.

Septintuoju klausimu darbuotojų buvo prašoma išskirti žmogiškuosius išteklius, leidžiančius pasiekti konkurencinį pranašumą. Klausimas buvo sudarytas septinių atsakymo variantų, iš kurių buvo prašoma išskirti vieną atsakymo variantą, labiausiai atitinkantį darbuotojo poziciją. Rezultatai pateikiami 3.5 paveiksle.



**3.5 pav.** Žmogiškieji ištekliai lemiantys konkurencinį pranašumą, proc. (N=37)

Žmogiškieji ištekliai yra kiekvienos organizacijos pamatas, kuriuo remiantis prisitaikoma prie rinkoje vykstančių pokyčių, užtikrinamas vartotojų poreikių patenkinimas bei sklandžiai organizuojamas darbas. Remiantis, gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad lojalūs, kvalifikuoti darbuotojai, kurie kuria vertę vartotojui yra veiksniai, leidžiantys pasiekti konkurencinį pranašumą. Beje, atsakymų pasiskirstymas patvirtina darbuotojų lojalumo ir žmogiškųjų išteklių sąsajas.

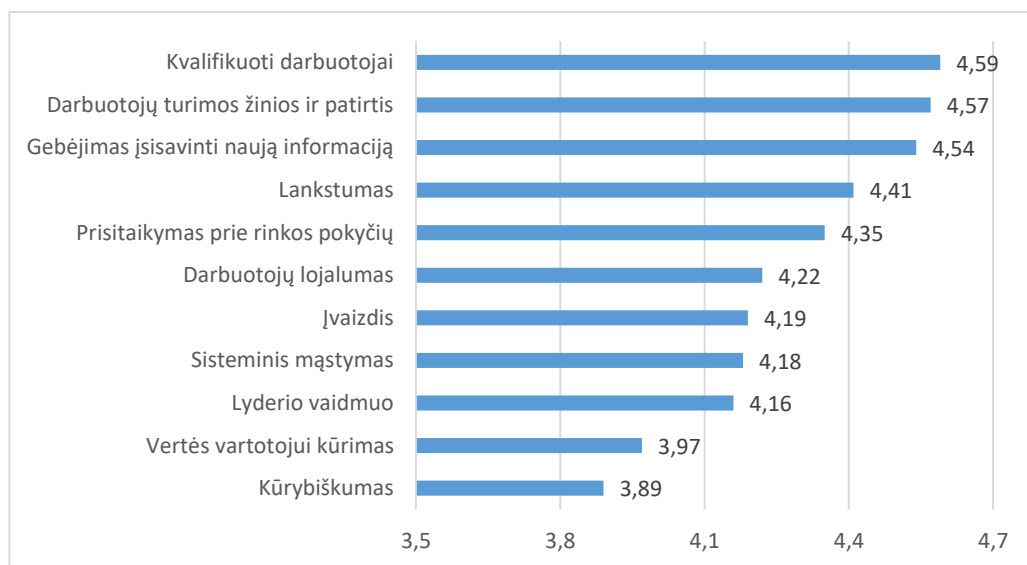
Aštuntuoju klausimu darbuotojų buvo teirautasi veiksmų, užtikrinančių organizacijos valdymą. Klausimą sudarė penki atsakymo variantai, iš kurių buvo prašoma pasirinkti vieną atsakymo variantą, labiausiai atitinkanti nuomonę. Gauti tyrimo rezultatai pasiskirstė taip:

- 43 proc. – prisitaikymas prie rinkos pokyčių;
- 43 proc. – lankstumas;
- 11 proc. – sisteminis mąstymas;
- 3 proc. – lyderio vaidmuo;
- įvaizdis – nebuvo pasirinktas.

Organizacijos valdymo dėka užtikrinamas sklandus organizacijos procesų valdymas. Darbuotojų nuomone, prisitaikymas prie rinkoje vykstančių pokyčių ir organizacijos lankstumas yra, būtent, tie veiksniai, kurių dėka organizacija gali būti tikra, dėl savo veiklos stabilumo. UAB „Cgates“ organizuodama savo veiklą turi pritaikyti ne tik prie vartotojų keliamų reikalavimų, bet ir prie valstybės Ryšių reguliavimo tarnybos (RRT) ar Lietuvos radijo ir televizijos komisijos (LRTK). Remdamasi RRT ir LRTK įsakymais ir rekomendacijomis, organizacija turi lanksčiai prie jų prisitaikyti, taip užtikrinant kokybišką ir vartotojų teisių nepažeidžiantį paslaugų teikimą. Apibendrinus galima teigti, kad prisitaikymas prie rinkos diktuojamų sąlygų ir lankstus požiūris prisideda prie organizacijos valdymo užtikrinimo ir kartu prie konkurencinio pranašumo.

Tyrimo dalyvavusių darbuotojų buvo prašoma įvertinti teiginius, susijusius su inovacijų diegimu organizacijoje. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančiame paveiksle (žr. 3.6 pav.).





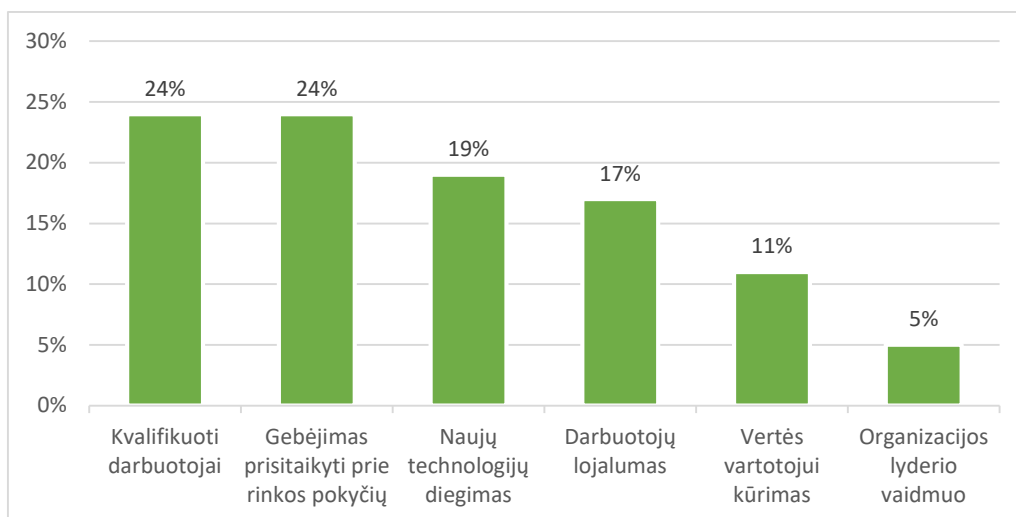
**3.6 pav.** Inovacijų diegimą lemiančių veiksnių vertinimas, balų vidurkiu

Vasauskaitė *ir kt.* (2011) patvirtina, kad inovacijos padeda įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Remiantis įverčiais, vaizduojančiais respondentų vertinamus inovacijas lemiančius veiksnius, galime matyti, kad visi teiginiai yra aukščiau 3 balų. Apskaičiuotas bendras įvertis siekia 4,28 balus, kas leidžia teigti, kad respondentai pateiktus teiginius vertina teigiamai. Darbuotojų nuomone, inovacijų diegimą labiausiai lemia:

- kvalifikuoti darbuotojai;
- darbuotojų turimos žinios ir patirtis;
- gebėjimas įsisavinti naują informaciją.

Tai parodo, kad naujų technologijų diegimas organizacijoje priklauso nuo darbuotojų, turinčių aukštas kompetencijas ir išmanančių savo darbą. Silpnoji inovacijų diegimo pusė – kūrybiškumas. Apibendrinus darbuotojų pateiktus įvertinimus, galima teigti, kad inovacijų diegimas organizacijoje yra svarbus procesas, kuriam naudojamos visos turimos darbuotojų kompetencijos, tačiau buvo pastebėta, kad kūrybiškumo yra stokojama. Todėl siekiant ne tik konkuruoti rinkoje, bet ir įgyti konkurencinį pranašumą, svarbu skatinti darbuotojų kūrybiškumą.

Kiekvieno iš darbuotojų buvo prašoma įvardinti organizacijos konkurencinį pranašumą. Klausime buvo pateikti šeši atsakymo variantai, iš kurių, buvo prašoma pažymėti, tris labiausiai atitinkančius nuomonę. Rezultatai pateikiami 3.7 paveiksle.



**3.7 pav.** Organizacijos konkurencinis pranašumas, proc. (N=37)

Telekomunikacinių paslaugų sektoriuje konkurencinė kova kiekvieną dieną didėja. O išsiskirti iš rinkos ir pasiūlyti vartotojui kažką naujo tampa vis sudėtingiau. Todėl turimi vidiniai organizacijos ištekliai tampa tuo konkurenciniu pranašumu, leidžiančiu įsitvirtinti rinkoje. Kvalifikuoti darbuotojai, gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių, naujų technologijų diegimas ir darbuotojų lojalumas yra organizacijos stipriosios pusės, o silpnosios – organizacijos lyderio vaidmuo ir vertės vartotojui kūrimas. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų žinios ir lojalumas, organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie rinkoje esančios situacijos ir naujų technologijų diegimas yra pagrindiniai veiksniai lemiantys organizacijos konkurencinį pranašumą.

*Remiantis, atlikta anketinės apklausos analize, galima teigti, kad organizacijoje dirba lojalūs darbuotojai, kurių lojalumą lemia: vadovas ir jo pagarbus elgesys, dalijimasis informacija, skatinimas būti kūrybiškais, darbuotojų pastangų pastebėjimas, galimybė gauti pastovų atlyginimą ir gilinti žinias profesinėje srityje, darbas draugiškoje aplinkoje, darbo sąlygos, patinkantis darbas, darbo specifika ir laisvė priimti sprendimus. Lojalių darbuotojų nauda organizacijai, tai pelno didinimas, teigiamas įvaizdis, organizacijos žinomumas ir vartotojų lojalumas. Kadangi darbuotojų lojalumas tiesiogiai susijęs su žmogiškaisiais ištekliais, buvo išskirti žmogiškieji ištekliai, lemiantys konkurencinį pranašumą. Lemiantys veiksniai yra kvalifikuoti darbuotojai, darbuotojų lojalumas ir vertės vartotojui kūrimas. Žmogiškieji ištekliai, organizacijos valdymas ir inovacijos tiesiogiai priklauso vienas nuo kito, todėl buvo išskirti veiksniai lemiantys organizacijos valdymą ir inovacijas. Organizacijos valdymo dedamosios: prisitaikymas prie rinkos pokyčių, lankstumas ir sisteminis mąstymas. Inovacijų dedamosios: kvalifikuoti darbuotojai, darbuotojų turimos žinios ir patirtis, ir gebėjimas įsisavinti naują informaciją. Konkurencinis organizacijos pranašumas įvardintas, kaip*

*kvalifikuoti darbuotojai, gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir naujų technologijų diegimas. Apibendrinus galima teigti, kad konkurencinį pranašumą lemia: kvalifikuoti darbuotojai, vertės vartotojui kūrimas, prisitaikymas prie rinkos pokyčių, lankstumas, sisteminis mąstymas, gebėjimas įsisavinti gautą informaciją, o visa tai užtikrina – darbuotojų lojalumas. Todėl galima teigti, kad darbuotojų lojalumas yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis.*

### 3.3. Atsakingų asmenų (vadovų) interviu rezultatų analizė

Atsakingų asmenų (vadovų) interviu (toliau tekste vadovų interviu) dalyvavo UAB „Cgates“ darbuotojai, kurie paslaugų sektoriuje dirba ilgiau nei 12 metų. Kiekvienas iš jų šiuo metu vadovauja vienam iš regionų, kuriame yra teikiamos UAB „Cgates“ paslaugos. Siekiant užtikrinti anonimiškumą vadovų tapatybės nebus atskleistos. Tyrime dalyvavusiems vadovams suteikiami identifikavimo kodai nuo 1 TD iki 3 TD. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.1 lent.) pateikiami vadovų identifikavimo kodai, užimamos pareigos ir darbo patirtis paslaugų sektoriuje.

3.1 lentelė

**Vadovų interviu dalyviai**

Vadovas	Užimamos pareigos UAB „Cgates“	Darbo patirtis paslaugų sektoriuje
1 TD	Alytaus regiono vadovas	15 metų
2 TD	Šiaulių regiono vadovas	12 metų
3 TD	Šilutės regiono vadovas	14 metų

Pirmuoju atviro tipo klausimu respondentų buvo prašoma išvardinti savybes, kuriomis pasižymėti lojalus darbuotojas. Rezultatai pateikiami 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

**Lojalaus darbuotojo savybės**

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Rūpinimasis įmone	„...turėtų jam rūpėti įmonės gerovė...“. (1TD) „...jis nori padėti kompanijai...“. (2 TD) „...kai yra nusiteikęs aaa rūpintis aaa įmonės interesais...“. (3 TD)
Tapatinimas savęs su įmone	„...neatsiejama įmonės dalis...“. (1 TD) „... tiesiog, yra neatsiejama įmonės dalimi...“. (3 TD)
Ištikimybė	„...kuris yra iš esmės ištikimas įmonei...“. (2 TD) „... mano manymu, pasižymi ištikimyste...“. (3 TD)
Pasiaukojimas	„... taip pat gali būti pasiaukojantis...“. (1 TD) „... ir pasiaukojimas...“. (3 TD)

Pirmajam klausimui nagrinėti buvo sudarytos keturios kategorijos, nusakančios lojalaus darbuotojo savybes. Kiekviena iš savybių pagrindžiama autentišku respondento atsakymu. Anot Vveinhardt, Kotovskienės (2008), Veršinskienės (2011), Pakalkaitės (2006), Харский (2003), lojalus darbuotojas domisi darbu, įgyvendina kūrybinius sumanymus, tiki organizacijos tikslais ir

vertybėmis, pasižymi pasiaukojimu ir didžiuojasi dirbdamas organizacijoje. Remiantis, gautais vadovų atsakymais, galima teigti, kad organizacijai svarbu, kad darbuotojai rūpintųsi įmone ir tapatintu save su ja, būtų jai ištikimi ir galėtų dėl jos pasiaukoti. Apibendrinus matyti, kad vadovai darbuotojų lojalumą vertina pagal darbuotojų norą padaryti daugiau nei iš jų yra reikalaujama.

Antruoju atviro tipo klausimu buvo prašoma įvardinti organizacijos vadovo veiksmus, turinčius įtakos darbuotojų lojalumui. Rezultatai pateikiami 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

#### Organizacijos vadovo veiksmai lemiantys darbuotojų lojalumą

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Požiūris	„...vadovo požiūris persiduoda darbuotojui...“. (1 TD) „...nuo jo požiūrio į darbuotoją...“. (2 TD)
Pasitikėjimas	„...vadovo ir darbuotojo santykiai turėtų būti grindžiami pasitikėjimu...“. (1 TD) „geri vadovo ir darbuotojo santykiai yra grindžiami tikrai pasitikėjimu...“. (3 TD)
Bendravimas	„...vadovas turėtų skatinti darbuotojus bendrauti, dalintis žiniomis...“. (1 TD) „...tarpusavio komunikacijos...“. (2 TD)

Antrajam klausimui buvo sudarytos trys kategorijos: požiūris, pasitikėjimas ir bendravimas. Mokslininkai neabejoja vadovo svarba skatinant darbuotojų lojalumą organizacijoje ir teigia, kad puikūs santykiai su vadovu, vadovo pasitikėjimas, palaikymas, pagarba, parama ir malonus bendravimas teigiamai prisideda prie darbuotojų lojalumo. Išskirtos kategorijos parodė, kad nuo vadovo požiūrio, pasitikėjimo ir bendravimo su darbuotojai priklauso darbuotojų lojalumas. Apibendrinus vadovų pateiktus atsakymus galima teigti, kad vadovai žino darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykių kokybės reikšmę ir svarbą darbuotojų lojalumui.

Trečiuoju atviro tipo klausimu buvo prašoma, tyrimo dalyvių, įvardinti veiksniai, skatinančius darbuotojus dirbti organizacijoje. Gauti rezultatai pateikiami 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

#### Veiksniai darbuotojus skatinantys dirbti organizacijoje

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Tikėjimas organizacijos misija ir tikslais	„...turėtų tikėti organizacija, jos misija...“. (1 TD) „tikėjimas organizacijos misija, tikslais...“. (3 TD)
Santykiai su vadovu ir bendradarbiais	„...santykiai su kolegomis, vadovu...“. (1 TD) „...komanda...“; „...tas pats vadovas...“; „...kolektyvas...“. (2 TD)
Atlyginimas	„...na ir atlygis irgi reikalingas...“. (1 TD) „...gali būti ir atlyginimas...“. (2 TD)

Trečiojo klausimo nagrinėjimui buvo suformuotos trys kategorijos, kurios patvirtinamos autentišku respondento atsakymu. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad, vadovų nuomone, darbuotojus organizacijoje skatina dirbti tikėjimas organizacijos tikslais ir misija, santykiais su vadovu ir bendradarbiais, ir atlyginimas. Tai rodo, kad organizacijai svarbu, kad darbuotojas tikėtų organizacijos misija ir keliama tikslais, taip pat darbuotojai skatinami taikant tiek materialias, tiek

nematerialias priemones. Apibendrinus galima teigti, kad atlyginimas, santykiai su vadovu ir bendradarbiais yra pagrindinės priemonės, kuriomis skatinamas darbuotojų lojalumas, tačiau šios priemonės yra minimalios, todėl darbuotojų lojalumas ilgalaikėje perspektyvoje sunkiai išsaugomas.

Ketvirtuoju atviro tipo klausimu respondentų buvo prašoma įvardinti veiksnys, kurie lemia darbuotojų lojalumą organizacijai. Rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.5 lent.).

3.5 lentelė

#### Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Įmonės prestižas	„...tas pats įmonės prestižas atitiktų...“ (1 TD) „...suvoktų prestižą ... įmonės...“ (3 TD)
Santykiai su vadovu	„...na, santykiai su vadovu...“ (1 TD) „nuolatinis domėjimasis iš vadovo pusės“; „...komunikacija...“ (2 TD) „...santykis su su vadovu...“ (3 TD)
Pripažinimas	„...galimybė būti išgirtam, išgirstam...“; „...pasisakyti...“; „...pastebėtam...“ (1 TD) „...kad būtų pripažintas...“ (3 TD)
Skatinimas	„...nematerialinis skatinimas...“ (1 TD) „...materialinis skatinimas...“ (3 TD)

Siekiant identifikuoti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnys buvo suformuotos keturios kategorijos. Mokslininkai išskiria nemažai darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių (žr. 1.3 lent.). Įmonės prestižas, santykiai su vadovu, pripažinimas ir skatinimas yra darbuotojų lojalumo dedamosios. Kaip buvo pastebėta, darbuotojų lojalumas neapsiriboja tik įmonės prestižu, bet yra skatinamas taikant nematerialias ir materialias skatinimo priemones. Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų lojalumą organizacijai lemia ne tik vidiniai procesai, bet ir visuomenės nuomonė apie organizaciją.

Penktuoju atviro tyrimo klausimu buvo norima sužinoti, kurios iš išvardintų kategorijų (žr. 3.5 lent.) yra svarbiausios darbuotojų požiūriu. Rezultatai pateikiami 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

#### Svarbiausi veiksniai darbuotojų požiūriu

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Santykiai su vadovu	„...santykiai su kolegomis, vadovu...“ (1 TD) „...santykiai su vadovu...“ (3 TD)

Penktajam klausimui buvo suformuota viena kategorija – santykiai su vadovu. Tyrimo rezultatai parodė, jog, vadovų nuomone, svarbiausias veiksnys, lemiantis darbuotojų lojalumą yra santykiai su vadovu. Tai leidžia teigti, kad vadovo indėlis, užtikrinant darbuotojų lojalumą, yra vienas svarbiausių. Būtent, vadovo dėka yra formuojamas teigiamas požiūris į darbą ir į pačią organizaciją.

Šeštuoju atviru klausimu respondentų buvo prašoma įvardinti priemones, kuriomis skatinamas darbuotojų lojalumas. Tyrimo rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.7 lent.).

**Priemonės skatinančios darbuotojų lojalumą**

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Materialinis skatinimas	„...paslaugos nemokamai...“; „...telefonas apmokamas...“ (1 TD) „...kažkiek susiję <...> su materialine baze...“ (2 TD) „...jo materialiai...“; „...materialinis skatinimas...“; „...įmonės automobilis...“; „...mobilus telefonas...“; „...draudimas...“ (3 TD)
Bendravimas	„bendravimas grindžiamas pagarba pagarba ir pasitikėjimu...“ (1 TD) „...būtent per komunikaciją...“; „...nuoširdų bendravimą...“ (2 TD) „...visokie susibūrimai, šventiniai vakarėliai, vasaros visokios šventės...“ (3 TD)
Tobulėjimo galimybės	„...mokymai...“; „...suteikiama galimybė kiekvienam tobulėti...“ (1 TD) „...per pagalbą...“ (2 TD) „paskui mokymai visokie...“; „...tobulėjimas...“; „...įgūdžių gerinimas...“ (3 TD)

Remiantis, gautais tyrimo rezultatais, buvo suformuotos trys kategorijos, kurios nusako, kokiomis priemonėmis organizacijoje yra skatinamas darbuotojų lojalumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų lojalumas yra skatinamas materialiai, suteikiant tobulėjimo galimybę ir palaikant tarpusavio ryšius. Apibendrinus darbuotojų lojalumo skatinimo priemones galima teigti, kad darbuotojų lojalumas organizacijoje skatinamas materialiai ir nematerialiai, tačiau pasigendama platesnės priemonių įvairovės, kuri leistų darbuotojui rinktis ir realizuoti turimas kompetencijas.

Septintu atviro tipo klausimu buvo siekiama sužinoti, ko tikisi organizacija iš lojalių darbuotojų. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 3.8 lentelėje.

**Organizacijos lūkesčiai, lojalių darbuotojų atžvilgiu**

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Lojalūs vartotojai	„...būdamas lojaliu užkrečia, įkvepia ir klientus...“ (1 TD) „...lojalių klientų...“; „klientai yra prisirišę...“ (3 TD)
Produktyvumas	„kažkoks, tai darbas <...>, kad reikia jį padaryti dabar, o ne ne kažkada...“ (2 TD) „...lojalus darbuotojas iš karto dirba produktyviau...“ (3 TD)

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacija iš lojalių darbuotojų tikisi lojalių vartotojų ir produktyvumo. Lojalių darbuotojų dėka yra formuojami ilgalaikiai santykiai su vartotojais, o lojalių darbuotojų turimos žinios, patirtis ir kompetencijos padeda užtikrinti efektyvų darbo procesą. Apibendrinus galima teigti, kad lojalūs darbuotojai yra grandis tarp organizacijos ir lojalių vartotojų, o visa tai kartu, leidžia pasiekti konkurencinio pranašumo rinkoje.

Aštuntuoju atviro tipo klausimu respondentų buvo prašoma nusakyti lojalių darbuotojų naudą organizacijai. Rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.9 lent.).

**Lojalių darbuotojų nauda organizacijai**

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Įvaizdis	„...lojalus darbuotojas turi lojalus santykius su klientais...“ (1 TD)

	<p>„...įmone tampa patikima išoriniam pasauliui...“; „pastovi, patikima, sukuria įvaizdį patikimos įmonės...“ (2 TD)</p> <p>„... tai, kad tai yra ir pagrindinis konkurencinis pranašumas...“ (3 TD)</p>
--	--

Remiantis tyrimo rezultatais, buvo suformuota viena kategorija, kuri nusako lojalių darbuotojų naudą organizacijai. Įvaizdis buvo įvardintas, kaip lojalių darbuotojų nauda organizacijai. Girdauskienės (2011), Dubino (2010), Rainisto, (2003) nuomone, lojalūs darbuotojai formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį, kuris prisideda prie organizacijos konkurencinio pranašumo rinkoje. Todėl galima teigti, kad teigiamas organizacijos įvaizdis, suformuotas lojalių darbuotojų, sąlygoja lojalius vartotojus, patikimą organizacijos įvaizdį ir užtikrina konkurencinį pranašumą, kurio nukopijuoti negali konkurentai. Apibendrinus galima teigti, kad lojalių darbuotojų nauda organizacijai ir yra konkurencinis pranašumas.

Devintuoju atviro tipo klausimu tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvardinti žmogiškuosius išteklius, prisidedančius prie konkurencinio organizacijos pranašumo. Rezultatai pateikiami 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė

#### Žmogiškieji ištekliai lemiantys konkurencinį pranašumą

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojai	<p>„...nesimokantys, tobulėjantys, savim bei organizacija pasitikintys darbuotojai...“; savo srities profesionalai...“ (1 TD)</p> <p>„...jei tu turi mažai žinių...“; „...esi nekvalifikuotas...“; „...negebi bendrauti su klientais...“; „...trūksta kompetencijos...“; „...būtent žmogus...“ (2 TD)</p> <p>1, „...darbuotojai turėtų būti: kūrybingi, išradingi, nebijoti reikšti savo idėjų, minčių...“; „...išsilavinę turėtų būti, tinkamai motyvuoti...“; „...nebijotų spręsti problemų ir konkuruoti verslo aplinkoje, ruošti pasiūlymus verslo aplinkoje...“ (3 TD)</p>

Gauti tyrimo rezultatai ir suformuota viena kategorija leidžia teigti, kad konkurencinį organizacijos pranašumą lemia – darbuotojai. Vveinhartd, Kotovskienės (2008), Šajevos (2007) nuomone, darbuotojų lojalumas yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis. Tyrimo dalyvių išsakyta pozicija leidžia teigti, kad organizacijoje darbuotojai yra gerbiami, o jų indėlis vertinamas. Apibendrinus galima sakyti, kad darbuotojai yra pagrindinis veiksnys užtikrinantys konkurencinį pranašumą.

Dešimtuoju atviro klausimų buvo prašoma įvardinti veiksnius, lemiančius organizacijos valdymą. Rezultatai pateikiami žemiau esančioje 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė

#### Organizacijos valdymą lemiantys veiksniai

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Organizacijos struktūra	„...valdymo struktūra...“; „...išteklių valdymas...“ (1 TD)

	„...organizacinė valdymo struktūra...“; „...optimalus valdymas...“ (3 TD)
Organizacijos tikslai	„...tikslai...“ (1 TD) „...įmonės tiksliai...“ (3 TD)
Komunikacija	„...komunikacija su darbuotojais...“ (1 TD) „nuolatinė komunikacija...“ (3 TD)
Ištekliai	„...išteklių valdymas...“ (1 TD) „...įvairių rūšių ištekliai...“; „...finansiniai, materialūs...“ (3 TD)

Gauti tyrimo rezultatai leido suformuoti keturias kategorijas: organizacijos struktūra, organizacijos tikslai, komunikacija ir ištekliai. Kategorijos parodo, kuo remiantis užtikrinamas organizacijos valdymas. Korsakienės (2012), Sekliuckienės (2008), Skaržauskienės (2008), Beniušienės, Svirskienės (2008) nuomone, organizacijos prisitaikymas prie rinkos pokyčių, lankstumas, sisteminis mąstymas, lyderio vaidmuo ir įvaizdis leidžia užtikrinti organizacijos valdymą. Galima pastebėti, kad tyrimo dalyviai ir mokslininkai išskiria skirtingus veiksnus, tačiau tai nereiškia, kad jie nelemia ir negali užtikrinti organizacijos valdymo. Apibendrinus galima teigti, kad vadovų išskirti veiksniai orientuoti į tiesioginį organizacijos veiklos užtikrinimą ir jos stabilumą, o ne į konkurencinį pranašumą, kaip kad mokslininkų. Tuo tarpu, tik stabili ir savo veikla užtikrinta organizacija, gali pasiekti konkurencinio pranašumo.

Vienuoliku atviro tipo klausimu respondentų buvo prašoma įvardinti veiksnus, lemiančius inovacijų diegimą organizacijoje. Gauti rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.12 lent.).

3.12 lentelė

#### Veiksniai lemiantys inovacijų diegimą

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Vartotojų poreikiai	„...konkurencinė aplinka...“; „...produkto išskirtinumas...“; „...klientų poreikiai...“; „...technologinės naujovės...“ (1 TD) „...technikos pagalba...“; „...automatizavimu...“ (2 TD) „...nauji produktai...“; „...paslaugos...“ (3 TD)
Darbuotojai	„...darbuotojai, kurie eina į priekį...“; „...gali padaryti daugiau...“; „...darbuotojų lavinimo keliu...“; „...aukštesniu darbuotojų lavinimo keliu...“; „...gebėtų mąstyti...“; „...gebėtų kurti projektus, galėtų konkuruoti...“ (2 TD) „...tinkamai kvalifikuoti darbuotojai...“; „...nebijo būti kūrybingi...“; „...komandos bendradarbiavimas...“; „...ryšiai su galutiniu vartotoju...“ (3 TD)

Gautais tyrimo rezultatais buvo suformuotos dvi kategorijos: vartotojų poreikiai ir darbuotojai, kurios nusako veiksnus, lemiančius inovacijų diegimo procesą organizacijoje. Ragelskaja, Korsakienė (2011), Skaržauskienė (2008), Soosay, Hyland (2004) inovacijas apibūdina, kaip naujų technologijų diegimą, produktų valdymo sistemas ir įrenginių našumo didinimą. Išskirtos kategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai, leidžia teigti, kad vartotojų poreikiai ir darbuotojai lemia inovacijų diegimą organizacijoje. Vartotojų diktuojamas poreikis, organizacijos generuojamos idėjos ir paslaugų pritaikymas galutiniam vartotojui apibūdina inovacijų diegimą organizacijoje.



Apibendrinus galima teigti, kad esant darbuotojų stygiui vartotojų poreikiai gali būti nepatenkinami, todėl darbuotojai yra pagrindinis veiksnys lemiantis inovacijų diegimą.

Dvyliktuoju atviru klausimu tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti organizacijos konkurencinį pranašumą. Gauti rezultatai pateikiami 3.13 lentelėje.

3.13 lentelė

#### Organizacijos konkurencinis pranašumas

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojai	„...darbuotojams suteikiama pakankamai daug teisiu...“; „...įgaliojimų...“; „...išspręsti nestandartines situacijas...“; „...teikti pasiūlymus...“ (1 TD) „...darbuotojai...“; „...gebėjimus...“; „...kompetencijų...“ (2 TD) „...žmogiškieji ištekliai...“ (3 TD)

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos konkurencinis pranašumas yra darbuotojai. Todėl galima sakyti, kad darbuotojų kompetencijos ir gebėjimai yra vertinami, o jų reikšmė organizacijai suprantama. Anot Legkauskaitės, Mazilauskienės (2013), darbuotojų lojalumas organizacijai padeda pasiekti sėkmės. Apibendrinus galima teigti, kad organizacijos konkurencingumą rinkoje užtikrina darbuotojai, tačiau pasiekti konkurencinio pranašumo prieš konkurentus padeda tik lojalūs darbuotojai.

Paskutiniu atviru klausimu respondentų buvo prašoma išskirti darbuotojų lojalumo sąsajas su konkurenciniu pranašumu. Rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.14 lent.).

3.14 lentelė

#### Darbuotojų lojalumo sąsajos su organizacijos konkurenciniu pranašumu

Kategorija	Patvirtinantis teiginys
Vartotojų lojalumas	„...nauda gaunasi ir klientui...“; „...klientas pasitiki darbuotoju kaip ekspertu...“ (1 TD) „...ilgalaikiai lojalūs darbuotojai gali sukurti santykius...“; „...ilgalaikius su su lojaliais klientais...“ (3 TD)
Darbuotojai	„...turi didesnę patirtį...“; „...turi daugiau žinių...“ (1 TD) „...kompetencijos...“; „...kompetencijos, įgūdžiai, žinios...“; „...darbuotojų supratimas, susikalbėjimas...“; „...pažinimas vienas kito...“ (2 TD)

Iš gautų tyrimo atsakymų buvo sudarytos dvi kategorijos, atspindinčios darbuotojų lojalumo sąsajas su organizacijos konkurenciniu pranašumu. Anot tyrimo dalyvių, vartotojų lojalumas ir darbuotojai yra tie, kurie sieja darbuotojų lojalumą su konkurenciniu pranašumu. Todėl galima teigti, kad lojalių darbuotojų turimos kompetencijos formuoja ilgalaikius santykius su vartotojais, kurie padeda pasiekti konkurencinį pranašumą rinkoje. Apibendrinus galima teigti, kad išskirtos kategorijos rodo, kad darbuotojų lojalumas yra pagrindinis veiksnys lemiantis organizacijos konkurencinį pranašumą.

Remiantis, atlikta interviu analize, galima teigti, kad lojalus darbuotojas turi rūpintis įmone, tapatinti save su ja, turi būti jai ištikimas ir pasiaukojantis. Vadovų nuomone, darbuotojų lojalumą lemia: vadovo požiūris į darbuotoją, pasitikėjimas ir bendravimas, vadovo santykiai su darbuotojais, organizacijos misija, tikslai, santykiai su bendradarbiais, atlyginimas, įmonės prestižas, skatinimas ir tobulėjimo galimybės. Organizacija iš lojalių darbuotojų tikisi lojalių vartotojų ir produktyvumo, o lojalių darbuotojų nauda įvardijama, kaip įvaizdis. Žmogiškieji ištekliai tiesiogiai susiję su darbuotojų lojalumu, todėl buvo išskirti žmogiškieji ištekliai užtikrinantys konkurencinį pranašumą, vadovų nuomone, tai yra darbuotojai. Organizacijos valdymas ir inovacijos siejamos su žmogiškaisiais ištekliais, todėl išskirtos jų dedamosios. Organizacijos valdymo dedamosios – organizacijos struktūra, komunikacija, organizacijos tikslai ir ištekliai. Inovacijų – vartotojų poreikiai ir darbuotojai. Organizacijos konkurencinis pranašumas įvardijamas, kaip darbuotojai. Vadovų nuomone, darbuotojų lojalumą su konkurenciniu pranašumu sieja vartotojų lojalumas ir darbuotojai. Apibendrinus galima teigti, kad lojalių darbuotojų nauda, lūkesčiai, organizacijos valdymas ir inovacijos parodo, kad visko pagrindas yra lojalūs darbuotojai, kurie ne tik leidžia konkuruoti rinkoje, bet ir užtikrina pranašumą.

### 3.4. Anketinės apklausos ir interviu rezultatų palyginimas

Atlikus darbuotojų anketinės apklausos ir interviu analizę, žemiau esančioje 3.15 lentelėje pateikiamas gautų tyrimo rezultatų palyginimas. Lentelės (žr. 3.15 lent.) skytyje *darbuotojų lojalumas*, pateikiami trys, daugiausiai darbuotojų atsakymų surinkę atsakymo variantai. Manoma, kad koks atsakymų variantų pateikimas pilnai apibūdina darbuotojų požiūrį.

3.15 lentelė

#### Anketinės apklausos ir interviu palyginimas

Elementas	Darbuotojų požiūris	Vadovų požiūris
Lojalaus darbuotojo savybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stengiasi dėl bendros organizacijos sėkmės;</li> <li>• Jaučiasi esantis (-i) organizacijos dalis;</li> <li>• Didžiuojusi, galėdamas kitiems pasakyti kur dirba;</li> <li>• Mano ir organizacijos vertybės sutampa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rūpinasi įmone;</li> <li>• Ištikimybė;</li> <li>• Tapatinimas savęs su įmone;</li> <li>• Pasiaukojimas.</li> </ul>
Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai, vadovo aspektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerbia savo pavaldinius;</li> <li>• Dalijasi svarbia informacija;</li> <li>• Skatina mąstyti kūrybiškai ir rodyti iniciatyvą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Požiūris į darbuotoją;</li> <li>• Pasitikėjimas;</li> <li>• Bendravimas.</li> </ul>

3.15 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3.15 lentelės tęsinys

Elementas	Darbuotojų požiūris	Vadovų požiūris
Darbo aspektai džiuginantis darbuotojus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė gauti garantuotą pastovų atlyginimą;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialinis skatinimas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė gilinti žinias profesinėje srityje;</li> <li>• Galimybė dirbti draugiškoje aplinkoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendravimas;</li> <li>• Tobulėjimo galimybės.</li> </ul>
Veiksniai dėl kurių organizacijoje dirba darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenkina darbo sąlygos;</li> <li>• Patinka darbas;</li> <li>• Gerai išmanau darbo specifiką.</li> </ul>	
Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo kolektyve vyrauja teigiama ir draugiška atmosfera;</li> <li>• Vadovai pastebi mano pastangas ir darbo rezultatus;</li> <li>• Turiu pakankamai laisvės prisidėti prie sprendimų paveikiančių mano darbą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santykiai su vadovu.</li> </ul>
Lojalių darbuotojų nauda organizacijai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didina užimamos rinkos dalį;</li> <li>• Formuoja teigiamą įvaizdį;</li> <li>• Didina pelną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvaizdis.</li> </ul>
Žmogiškieji ištekliai lemiantys konkurencinį pranašumą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikuoti darbuotojai;</li> <li>• Darbuotojų lojalumas;</li> <li>• Vertės vartotojui kūrimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojai.</li> </ul>
Veiksniai lemiantys organizacijos valdymą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisitaikymas prie rinkos pokyčių;</li> <li>• Lankstumas;</li> <li>• Sisteminiis mąstymas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijos struktūra;</li> <li>• Organizacijos tikslai;</li> <li>• Komunikacija;</li> <li>• Ištekliai.</li> </ul>
Veiksniai lemiantys inovacijų diegimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikuoti darbuotojai;</li> <li>• Darbuotojų turimo žinios;</li> <li>• Gebėjimas įsisavinti gautą informaciją.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vartotojų poreikiai;</li> <li>• Darbuotojai.</li> </ul>
Organizacijos konkurencinis pranašumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikuoti darbuotojai;</li> <li>• Gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių;</li> <li>• Naujų technologijų diegimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojai.</li> </ul>

Apibendrinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad lojalus darbuotojas – tai darbuotojas, kuris rūpinasi įmone, laiko save jos dalimi ir stengiasi dėl jos sėkmės. Darbuotojų ir vadovų nurodytos lojalaus darbuotojo savybės sutampa su mokslininkų išskirtomis. Tačiau pasigesta tokių savybių, kaip tikėjimas organizacijos tikslais ar siekis ilgai dirbti organizacijoje. Vis dėlto, remiantis 3.1 paveikslu (žr. 3.1 pav.) ir išvardintomis lojalaus darbuotojo savybėmis, galima teigti, kad organizacijoje dirba lojalūs darbuotojai, kurie rūpinasi įmone, laiko save jos dalimi ir stengiasi dėl jos sėkmės.

Darbuotojų lojalumas priklauso nuo organizacijos vadovo požiūrio – taip teigia ne tik mokslininkai, bet ir tyrimo dalyviai. Apibendrinus vadovo veiksmus, lemiančius darbuotojų lojalumą, paaiškėjo, kad vadovo požiūris ir pagarba darbuotojams turi įtakos darbuotojų lojalumui. Todėl galima teigti, kad vadovas tiesiogiai lemia ir yra atsakingas už darbuotojų lojalumą organizacijoje.

Darbuotojų norą dirbti organizacijoje gali lemti daugelis veiksnių, tačiau apibendrinus anketinės apklausos ir interviu metu gautus duomenis, paaiškėjo, kad darbuotojai organizacijoje dirba dėl galimybės gauti atlyginimą, galimybės tobulinti žinias profesinėje srityje ir darbo draugiškoje aplinkoje. Tai leidžia teigti, kad darbuotojai darbe turi galimybę tobulėti ir realizuoti turimas kompetencijas, draugiška darbo aplinka padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o atlyginimas leidžia darbuotojams jaustis finansiškai saugiais. Visa tai skatina darbuotojų lojalumą organizacijai.

Tiek darbuotojai, tiek tyrime dalyvavę vadovai mano, kad darbuotojų lojalumas priklauso nuo santykių su vadovu. Santykiai su vadovu neapsiriboja tik bendravimu ar geru santykių palaikymu. Tai apima vadovo reakciją į darbuotojų pastangas ir darbo rezultatus, ir galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo. Todėl galima sakyti, kad organizacijos vadovas priimdamas sprendimus darbuotojų ir visos organizacijos atžvilgiu, formuoja darbuotojų lojalumą. Darbuotojams suteikiant daugiau teisių ar įgaliojimų ne tik skatinamas darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, bet didinamas pasitikėjimas ir pasididžiavimo jausmas kartu ir darbuotojų lojalumas.

Kiekvienos organizacijos tikslas – pasiekti kuo didesni pelną. Vienas iš būdų tai padaryti, tai turimus išteklius panaudoti kiek įmanoma efektyviau. Skatinant darbuotojų lojalumą, efektyviai yra panaudojami žmogiškieji ištekliai, o nauda, kurią gauna organizacija, yra teigiamas organizacijos įvaizdis. Įvaizdis, šiame kontekste, apima didėjančią užimamos rinkos dalį ir didėjančią pelną. Kvalifikuotų darbuotojų dėka suformuotas teigiamas organizacijos įvaizdis sąlygoja konkurencinį pranašumą.

Darbuotojų lojalumas ir žmogiškieji ištekliai tiesiogiai priklauso vienas nuo kito, todėl tyrimo dalyviai išskyrė žmogiškųjų išteklių veiksnius, lemiančius konkurencinį pranašumą. Konkurencinį pranašumą lemia lojalūs ir kvalifikuoti darbuotojai, kuriantys vertę vartotojams. Gauti rezultatai patvirtina darbuotojų lojalumo ir žmogiškųjų išteklių priklausomybę bei parodo, kad darbuotojų lojalumas yra konkurencinio pranašumo šaltinis.

Organizacijos valdymas, inovacijos ir žmogiškieji ištekliai priklauso vienas nuo kito. Todėl buvo išskirti veiksniai, lemiantys tiek organizacijos valdymą, tiek inovacijų diegimą. Apibendrinus rezultatus paaiškėjo, kad organizacijos valdymą lemia – komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų. Komunikacija padeda prisitaikyti prie rinkoje vykstančių pokyčių ir lanksčiai priimti sprendimus, siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Inovacijų diegimas priklauso nuo darbuotojų, jų turimos kvalifikacijos ir gebėjimo greitai įsisavinti gautą informaciją. Inovacijų diegimas reikalauja tam tikrų žinių, patirties, kūrybiškumo ir vizijos, kaip turi atrodyti galutinis produktas, kuris pasieks vartotojus. Apibendrinus galima teigti, kad organizacijoje dirbant lojaliems darbuotojams, inovacijų diegimas ir organizacijos valdymas prisideda prie konkurencinio pranašumo.

Iš pateiktų apibendrinimų matyti, kad darbuotojų lojalumas, tyrimo dalyvių nuomone, yra veiksnys, nuo kurio priklauso organizacijos konkurencinis pranašumas. Vis dėlto darbuotojų buvo paprašyta įvardinti organizacijos konkurencinį pranašumą. Šiuo klausimu, tiek darbuotojai, tiek vartotojai laikosi bendros nuomonės ir konkurencinį pranašumą įvardino, kaip darbuotojus. Todėl galima teigti, kad darbuotojų lojalumas yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis.

*Remiantis, anketinės apklausos ir interviu analizės apibendrinimu, galima teigti, kad darbuotojai ir jų lojalumas organizacijai yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis. Tyrime dalyvavusių darbuotojų ir vadovų nuomone, organizacijoje dirba lojalūs darbuotojai, kurie rūpinasi organizacijos sėkme, tapatina save su organizacija ir stengiasi dėl jos sėkmės. Darbuotojų lojalumą organizacijai lemia: vadovo požiūris į darbuotoją, vadovo santykiai su darbuotojais, vadovo pagarba darbuotojams, atlyginimas, galimybė tobulinti žinias profesinėje srityje ir darbas draugiškoje aplinkoje. Darbuotojų lojalumo nauda organizacijai yra įvaizdis, kuris sąlygoja didėjančią pelną ir užimamos rinkos dalį. Darbuotojų lojalumas susijęs su žmogiškaisiais ištekliais, todėl paprašius identifikuoti žmogiškųjų išteklių veiksnius, lemiančius konkurencinį pranašumą, paaiškėjo, kad konkurencinį pranašumą lemia darbuotojų lojalumas, kvalifikuoti darbuotojai ir vertės vartotojui kūrimas. Išskyrus organizacijos valdymo ir inovacijų diegimo dedamąsias paaiškėjo, kad organizacijos valdymą lemia komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų, o inovacijų diegimą – kvalifikuoti darbuotojai. Šie veiksniai kartu padeda valdyti žmogiškuosius išteklius. Organizacijos konkurencinis pranašumas įvardijamas, kaip darbuotojai. Apibendrinus galima teigti, kad konkurencinį pranašumą lemia darbuotojų lojalumas.*

## IŠVADOS

1. Darbuotojų lojalumą nagrinėja ne vienas mokslininkas. Kiekvienas iš jų pateikia vis įvairesnius veiksnius, tačiau atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę paaiškėjo, kad darbuotojų lojalumą lemia: organizacijos ir darbuotojų vertybių sutapimas, organizacijos tikslai, didžiavimasis organizacija, santykiai su vadovu, vadovo pasitikėjimas darbuotoju ir jo vertinimas, mokymosi, tobulėjimo ir karjeros galimybės, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais, darbo aplinka, pripažinimas, pagarba, dėmesys, patirtis ir saugumo jausmas. Remiantis šiais veiksniais organizacija gali skatinti darbuotojų lojalumą.
2. Konkurencija yra neatsiejama nuo organizacijos veiklos. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad konkurencinį organizacijos pranašumą lemiančius veiksnius, galima suskirstyti į tris kategorijas: žmogiškieji ištekliai, organizacijos valdymas ir inovacijos. Kiekvieną iš kategorijų sudaro tam tikri veiksniai. Žmogiškieji ištekliai apima: kvalifikuotus darbuotojus, žinias, patirtį, gebėjimą įsisavinti naują informaciją, darbuotojų lojalumą, vertės kūrimą vartotojui, kūrybiškumą. Organizacijos valdymas – prisitaikymą prie rinkos pokyčių, lankstumą, sisteminių mąstymą, lyderio vaidmenį, įvairumą. Inovacijos – naujų technologijų diegimą, produktų / paslaugų valdymo sistemą ir įrenginių našumo didinimą. Visi šie pateikti veiksniai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo pastebėta, kad konkurencinį organizacijos pranašumą užtikrina darbuotojų lojalumas. Darbuotojų lojalumas ir žmogiškieji ištekliai tiesiogiai priklauso vienas nuo kito. Nuo žmogiškųjų išteklių tiesiogiai priklauso organizacijos valdymas ir inovacijos, o jie kartu pasižymi tiesiogine priklausomybe vienas kitam. Tuo tarpu darbuotojų lojalumas netiesiogiai lemia organizacijos valdymą ir inovacijas. Todėl galime teigti, kad žmogiškieji ištekliai netiesiogiai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą. Išskirtos tiesioginės ir netiesioginės priklausomybės parodo, darbuotojų lojalumo ir konkurencinio pranašumo sąsajų sudėtingumą.
4. Antroje darbo dalyje buvo suformuotas ir pagrįstas tyrimo modelis, kuriame pateikiamas tyrimo tikslas, uždaviniai ir nusakomi tyrime taikomi metodai. Kiekvienas iš metodų apibūdinamas pateikiant tyrimo generalinę aibę, imties būdą, imties dydį ir duomenų rinkimo metodą. Pabaigoje pateikiamas tyrimo rezultatas, kurį planuojama gauti atlikus tyrimą. Pateiktas tyrimo modelis vizualiai pateikia tyrimo eigą ir taikytus metodus.
5. Anketinės apklausos ir interviu analizė parodė, kad darbuotojai ir jų lojalumas organizacijai yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis. Tyrime dalyvavusių darbuotojų ir vadovų

nuomone, organizacijoje dirba lojalūs darbuotojai, kurie rūpinasi organizacijos sėkme, tapatina save su organizacija ir stengiasi dėl jos sėkmės. Darbuotojų lojalumą organizacijai lemia: vadovo požiūris į darbuotoją, vadovo santykiai su darbuotojais, vadovo pagarba darbuotojams, garantuotas pastovus atlyginimas, galimybė tobulinti žinias profesinėje srityje ir darbas draugiškoje aplinkoje. Įvaizdis įvardijamas, kaip darbuotojų lojalumo nauda organizacijai. Žmogiškieji ištekliai lemiantys konkurencinį pranašumą yra darbuotojų lojalumas, kvalifikuoti darbuotojai ir vertės vartotojui kūrimas. Organizacijos valdymą lemia komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų, o inovacijų diegimą – kvalifikuoti darbuotojai. Darbuotojai įvardijami, kaip konkurencinis organizacijos pranašumas. Tai leidžia patvirtinti, kad organizacijos konkurencinį pranašumą užtikrina darbuotojų lojalumas.

6. Remiantis atlikta anketinės apklausos ir interviu analize išskirti veiksniai, užtikrinantys konkurencinį pranašumą, darbuotojų aspektu. Konkurencinį pranašumą užtikrina: vadovo požiūris į darbuotojus, vadovo santykiai su darbuotojais, vadovo pagarba darbuotojams, vadovo ir darbuotojų komunikacija, garantuotas pastovus atlyginimas, galimybė tobulinti žinias profesinėje srityje, darbas draugiškoje aplinkoje, kvalifikuoti darbuotojai ir teigiamas organizacijos įvaizdis. Vadovaujantys šiais veiksniais organizacija gali užsitikrinti konkurencinį pranašumą lojalių darbuotojų dėka.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, organizacijai pateikiamos rekomendacijos, kuriomis būtų galima pašalinti veiksnius, turinčius neigiamos įtakos darbuotojų lojalumui.

1. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijoje ilgiau nei 5 metus dirba tik 35 proc. darbuotojų, 11 proc. – dirba trumpiau nei metus, o 54 proc. – dirba nuo 1 iki 5 metų. Esant tokiam darbuotojų pasiskirstymui galima manyti, kad organizacija susiduria su darbuotojų kaitos problema. Todėl organizacijai rekomenduojama:
  - skatinti darbuotojų lojalumą, taikant materialines ir nematerialines skatinimo priemones;
  - užtikrinti ergonomišką, jaunatvišką ir tvarkingą darbo aplinką,
  - organizuoti darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus;
  - sudaryti galimybes studijuoti ir skirti skatinamąją stipendiją;
  - organizuoti bendras išvykas;
  - organizacijoje kurti bendras tradicijas, kaip darbuotojų gimtadieniai, vasaros ir žiemos išvykos;
  - užtikrinti informacijos sklaidą ir tarpusavio komunikaciją.
2. Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai neigiamai vertina karjeros galimybes organizacijoje. Darbuotojai neturėdami galimybės kilti karjeros laiptais dažniausiai yra priversti ieškoti kitos organizacijos, kurioje jų sukauptos kompetencijos atspindės užimamas pareigas. Šioje situacijoje, organizacija ne tik praranda vertingą darbuotoją ir investicijas į jį, bet tuo pat metu turi ieškoti naujo darbuotojo. Todėl organizacijai rekomenduojama:
  - atsiradus naujai ar laisvai darbo pozicijai, kviesti organizacijoje dirbančius darbuotojus dalyvauti atrankoje;
  - organizacijoje kurti darbo grupes, kuriose darbuotojai galėtų generuoti, naujus pasiūlymus organizacijos veiklos gerinimui. Pasiūlymai vėliau vertinami vadovybės ir taikomi praktikoje;
  - motyvuotiems, aktyviems ir organizacijoje ilgiau nei 3 metus dirbantiems darbuotojams skirti papildomas užduotis, suteikti daugiau atsakomybės ir įgaliojimų.



3. Darbuotojų nuomone, darbo sąlygos nepadedą pasiekti gerų darbo rezultatų. Netinkamos darbo sąlygos neigiamai veikia darbuotojus, tai atitinkamai persiduoda vartotojams, kas turi neigiamos įtakos darbo rezultatams. Todėl organizacijai rekomenduojama:
  - organizacijos intranete sukurti trumpą anketą darbuotojams, prašant įvardinti netenkinančias darbo sąlygas. Gautus rezultatus aptarti su darbuotojai, inicijuojant gyvą diskusiją. Identifikuotus smulkius trūkumus ar gedimus pašalinti per mėnesį, likusius esant techninėms ir finansinėms galimybėms, kiek įmanoma greičiau;
  - žinant probleminius veiksnius, lemiančius darbo aplinką, rekomenduojama esant galimybei juos pašalinti. Jei tokios galimybės nėra, apie susidariusią situaciją reikia informuoti darbuotojus.
4. Organizacijos valdymo procese, darbuotojai pasigenda, organizacijos vadovo-lyderio veiksmų, užtikrinančių sklandžią organizacijos veiklą. Vadovas ne visada gali būti lyderiu, o lyderis ne visada bus vadovas, dažniausiai organizacijos vadovas turi gebėti suderinti šias dvi pozicijas tarpusavyje. Todėl vadovui rekomenduojama:
  - pasirūpinti, kad darbuotojai visada turėtų prieigą prie naujausios informacijos apie organizacijoje vykstančius procesus;
  - užtikrinti, kad darbuotojams darbui reikalinga įrangą, priemonės, įrankiai ir kita visada būtų darbo vietoje;
  - inicijuoti bendras išvykas su darbuotojais ne darbo metu;
  - vykdyti metinius pokalbius, kurių metu atsiskleidžia tiek darbuotojo, tiek vadovo pozicija organizacijos atžvilgiu;
  - remiantis darbuotojo darbo rezultatais atskleisti gerąsias jo savybes, kurios būtų naudingos organizacijai;
  - motyvuoti darbuotojus, parodant, kad jų indėlis į organizacijos sėkmę yra svarbus;
  - sudaryti sąlygas darbuotojams panaudoti turimas kompetencijas darbe.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Apie mus. Prieiga per internetą: <http://www.cgates.lt/lt/apie-mus>. (Žiūrėta 2017-01-04)
2. Aženeckaitė-Petravičienė, G. (2008). *Darbuotojų lojalumo receptas*. Prieiga per internetą: <http://www.ve.lt/naujienos/ekonomika/ekonomikos-naujienorbuotoju-lojalumo-receptas/>. (Žiūrėta: 2016-10-28)
3. Ball, S. J. (1987). *The Micro - politics of the School: Towards a Theory of school Organization*. London: Methuen & Co.
4. Barney, J. B. (2001). Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View. *Journal of Management*, 27 (6), 643 – 650.
5. Barzdenytė, B. (2000). *Kainodara ir konkurencija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
6. Beard C, Easingwood C. (1992). Sources of Competitive Advantage in the Marketing of Technology-intensive Products and Processes. *European Journal of Marketing*, 26 (12), 5 – 18.
7. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 32 – 40.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams (I dalis)*. Klaipėda: KU leidykla.
9. Creswell, J., Clark, V. L. P. (2006). *Designing and conducting mixed methods research*. California: Sage Publications.
10. Čereškienė, O., Kaziūnienė, D., Valvonienė, K., Veličkaitė, G., Vidugiris, U. (2006). *Informacinių technologijų bendrovės darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir jo formavimas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
11. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas. (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
12. Dater, S., Jordan, S. (1997). Advantages of Time-Bised New Product Development in a Fast Cycle Industry. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 36 – 49.
13. Dikčius, V. *Anketo sudarymo principai*. Prieiga per internetą: [http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketo\\_s\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketo_s_sudarymo_principai.pdf). (Žiūrėta: 2016-11-30)
14. Diska V. (2009). Vadovas – lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja pusiausvyra? *Vadovas: verslo vadyba*, 10 (155), 15 – 19.
15. Donskis, L. (2006). Be pykčio: vienerių metų minčių žemėlapis. Vilnius: Versus aureus.
16. Dubinas, V. (2010). Darbuotojų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), 43 – 45.

17. Dunford, B. B., Snell, S. A., Wright, P. M. (2001). *Human Resources and the Resource Based View of the Firm*. Prieiga per internetą: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrswp>. (Žiūrėta: 2016-11-14)
18. Edward, L. (2000). Employee Loyalty in the New Millennium. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 65 (3), 4 – 8.
19. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, 743 – 752.
20. Glinskienė, R., Kvedaraitė, N., Kvedaras, M. (2010). Vartotojų lojalumo stiprinimas – reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (20), 40 – 52.
21. Gottschalg, O., Zollo, M. (2007). Interest Alignment and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 32 (2), 418 – 437.
22. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), 31 – 58.
23. Jančauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
24. Juščius, V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmogiškųjų išteklių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 13, 526 – 531.
25. Juščius, V., Adaškevičiūtė, E. (2010). Žmogiškojo kapitalo vaidmuo formuojant Lietuvos įmonių konkurencinį pranašumą. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56 (11), 33 – 46.
26. Kardelis, K. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
27. Khuong, M. N., Tien, B. D. (2013). Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Through Job Satisfaction – A Study of Banking Sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and academic Review*, 1 (4), 81 – 95.
28. Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėje. *Tiltai*. Nr. 1, 39 – 54.
29. Klopota, I., Buntak, K., Droždek, I. (2016). *Parameters Influencing Employee Loyalty*. Prieiga per internetą: [http://cqmr.rs/2016/cd1/pdf/papers/focus\\_1/21.pdf](http://cqmr.rs/2016/cd1/pdf/papers/focus_1/21.pdf). (Žiūrėta: 2016-11-03)
30. Komskienė, D., Svagzdiene, B., Benetyte, M. (2009). Development of Loyalty of Employees in Contemporary Sports Organization. *Socialiniai tyrimai*, 2 (16), 32 – 41.
31. Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*. 13 (4), 283 – 291.

32. Legkauskas, V., Mazilauskaitė, R. (2013). Psichologinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 65, 45 – 61.
33. Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010). *Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas*. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN\\_1648-8776.N\\_1\\_26.PG\\_104-114/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-8776.N_1_26.PG_104-114/DS.002.0.01.ARTIC). (Žiūrėta: 2016-11-03)
34. Luobikienė, I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
35. McKenna, T. (2002). The Loyalty Quotient. *National Petroleum News*, Nr. 4, 127 – 135.
36. Mikailienė, R. (2008). *Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio formavimas*. Prieiga per internetą: [http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime\\_ateities\\_muz\\_leidinys/leidinys\\_50\\_55.pdf](http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_50_55.pdf). Žiūrėta (2016-11-19)
37. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20 – 38.
38. Nazelskis, E. (2010). Profesinio informacijos ir konsultavimo priemonių taikymas darbuotojų kaitai mažinti. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 19, 116 – 130.
39. Olavarrieta, S., Friedmann, R. (1999). Market-Oriented Culture, Knowledge-related Resources, Reputation Assest and Superior Performance: a Conceptual Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 7 (4), 215 – 228.
40. Pakalkaitė L. (2006). Emocinis įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis*. Nr. 6, 4 – 9.
41. Palidauskaitė, J. (2001). Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija.
42. Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2009). Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorinė įžvalga. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19 (4), 76 – 83.
43. Pečiulienė, L. (2007). Lojalumo prasmė ir vertė. *Verslo labirintas*, 4(49), 54–58.
44. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 31, 179 – 192.
45. Piccoli, G., Ives, B. (2005). Review: IT-dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: a Review and Synthesis of the Literature. *MIS Qouarterly*, 29 (4), 474 – 776.
46. Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teorinių ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), 63 – 76.
47. Porter, M. E. (2003). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
48. Rainisto, S. K. (2003). Success Factors of Place Marketing: a Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United State (daktaro disertacija, Helsinki University of

- Technology). Prieiga per internetą: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>. (Žiūrėta: 2016-11-15)
49. Ragelskaja, E., Kosakienė, R. (2011). Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 3 (4), 70 – 75.
50. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Socialiniai mokslai*, 1 (17), 143 – 155.
51. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU leidykla.
52. Sallis, J., Olsen, N. (2006). Market scanning for new service development. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 466 – 484.
53. Sekliuckienė, J. (2008). Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 13, 679 – 685.
54. Shepherd, C., Ahmed, P. K. (2000). From Product Innovation to Solution: A New Paradigm for Competitive Advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3 (2), 100 – 106.
55. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminiis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 46, 117 – 129.
56. Soosay, C., Hyland, P. (2004). Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centre. *Creativity and Innovation Management*, 13 (1), 41 – 51.
57. Stanikūnas, R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika. Monografija*. Vilnius: TEV.
58. Stanikūnas, R. (2010). Valdžios kišimasis į rinką ir jo poveikis konkurencijai. *Pinigų studijos*. Nr. 1, 5 – 15.
59. Šadrakov, A. (2004). Nieko nekainuoja darbuotojų skatinimas. *Vadovo pasaulis*. Nr. 1, 7 – 18.
60. Šajeva, S. (2007). Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 12, 29 – 38.
61. Šavareikienė, D., Maksevičius, A. 2007. Motyvuotas žmogiškųjų išteklių lojalumo ugdymas UAB „Philip Morris Lietuva“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (8), 263 – 269.
62. Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Vilnius: Žodynas.
63. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
64. TNS LT: Lietuvoje kas penktas darbuotojas jaučiasi patenkintas. Prieiga per internetą: <http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-lietuvoje-kas-penktas-darbuotojas-jauciasipatenkintas/>. (Žiūrėta 2016-11-14)

65. Trappey, A., Trappey, Ch., Hou, J., Chen, B. (2004). Mobile Agent Technology and Application for Online Global Logistic Services. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (2), 169 – 183.
66. Ūsaitė, J. (2013). *Darbuotojų kūrybiškumo ugdymas*. Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/55/1/0/1/article/9370/darbuotoju-kurybiskumo-ugdymas>. (Žiūrėta 2016-10-31)
67. Vasiliauskas, A. (2004). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. Prieiga per internetą: [http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB\\_pinigu\\_studijos/Pinigu\\_studijos\\_2004\\_04\\_02.pdf](http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2004_04_02.pdf). (Žiūrėta: 2016-11-14)
68. Vasauskaitė, J., Snieška, V., Drakšaitė, A. (2011). Naujų technologijų diegimas Lietuvos pramonėje: sprendimai ir jų veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, 418 – 427.
69. Veršinskienė, R. (2011). Darbuotojo lojalumas organizacijai kaitos kontekste. *Vadovas*. Nr. 10, 4 – 8.
70. Veršinskienė, R., Večkienė, N. (2008). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 13, 250 – 261.
71. Viningienė, d. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimu darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (6), 161 – 170.
72. Vveinhardt, J., Kotovskienė J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2 (13), 184 – 197.
73. Zikienė, K. (2010). *Vartotojų lojalumas: formavimas ir valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
74. White, K. M. (2006). Better Manage your Human Capital. *Nursing Management*, 37 (1), 16 – 19.
75. Харский, К. В. (2003). *Лояльность персонала*. Prieiga per internetą: <http://www.hr-portal.ru/article/loyalnost-personala>. (Žiūrėta 2016-10-30)