

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

**Lina KERAITĖ**

Vadybos studijų programos studentė

**DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ LOJALUMAS ŠIAULIŲ IR  
KLAIPĖDOS MIESTUOSE: UAB „SPLIUS“ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

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

**Lina KERAITĖ**

**DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ LOJALUMAS ŠIAULIŲ IR  
KLAIPĖDOS MIESTUOSE: UAB „SPLIUS“ ATVEJIS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**

Milda Damkuvienė

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

---

(Studento parašas)

Lina Keraitė (2017). *Darbuotojų ir klientų lojalumas Šiaulių ir Klaipėdos miestuose: UAB „Splus“ atvejis*. Magistro darbas. Mokslinė vadovė – doc. dr. Milda Damkuvienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. Šiauliai. 70 p. (74 p.).

## SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama darbuotojų ir klientų lojalumo problema. Vienas iš organizacijos diferenciacijos būdų šiuolaikinėmis intensyvios konkurencijos sąlygomis – darbuotojų lojalumo, lemiančio klientų lojalumą, kūrimas.

Darbe siekta išanalizavus teorinius darbuotojų ir klientų lojalumo aspektus, įvertinti UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo raišką. Tikslas įgyvendintas tokiais uždaviniais: išanalizavus darbuotojų ir klientų lojalumo sampratą, identifikuoti bendrus šių konceptų aspektus; išnagrinėti teorines ryšio tarp darbuotojų ir klientų lojalumo prielaidas; nustatyti UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumą; įvertinti UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo tarpusavio sąveiką.

Išanalizavus darbuotojų ir klientų lojalumo sampratą, nustatyta, jog lojalumas gali būti traktuojamas kaip įsipareigojimas, prielaidas tam tikram objektui. Klientų ir darbuotojų lojalumo atveju šis objektas yra organizacija. Atlikus darbuotojų ir klientų lojalumo tipų bei turinio analizę, nustatyta, jog tiek darbuotojų, tiek klientų lojalumas gali būti klasifikuojamas į elgsenos ir požiūrio. Lojali klientų elgsena yra siejama su pirkimų dažnumu, rekomendacijų teikimu, o požiūris – su pasitenkinimu, pirmenybės teikimu, prielaidumu, teigiamu požiūriu bei meile prekės ženklui. Darbuotojų elgsena apima teigiamus atsiliepimus, rekomendacijas, papildomą darbą, polinkį likti organizacijoje, o požiūris – tikėjimą organizacija, atsidavimą, įsipareigojimą organizacijai, didžiavimąsi organizacija, tapatinimąsi su ja bei orientacija į klientą.

Siekiant empiriškai pagrįsti teorines darbuotojų ir klientų lojalumo prielaidas, atlikta anketinė UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų apklausa. 2016 m. lapkričio ir gruodžio mėn. vykdytose apklausose dalyvavo 106 darbuotojai ir 313 klientų.

UAB „Splus“ darbuotojų lojalumo tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų elgsenos lojalumas stipriausiai pasireiškia teigiamais atsiliepimais, rekomendacijomis bei indėliu į sėkmingą veiklą, o požiūris – palankia pozicija organizacijos atžvilgiu. UAB „Splus“ klientų lojalumas gana silpnas visais elgsenos ir požiūrio aspektais. Empirinių tyrimų rezultatai parodė, kad UAB „Splus“ darbuotojų elgsenos bei požiūrio lojalumas yra stipresnis nei klientų.

**Reikšminiai žodžiai:** lojalumas, klientų lojalumas, darbuotojų lojalumas.

Lina Keraitė (2017). *Employee and customer loyalty in Šiauliai and Klaipėda: the case of JSC „Splius“*. Master thesis. Supervisor – assoc. prof. Milda Damkuvienė. Šiauliai university, Management department. Šiauliai. 70 p. (74 p.).

## SUMMARY

Master thesis analyses employee and customer loyalty. One of the methods to differentiate in the modern competitive market is the formation of employee loyalty. This is relevant because employee loyalty creates customer loyalty.

The goal of the paper was to analyse theoretical aspects of employee and customer loyalty and to evaluate the expression of loyalty in “Splius” company. The goal was realized by the following tasks: to analyse the concepts of employee and customer loyalty and to identify common aspects of these concepts; to estimate theoretical presumptions of the relation between employee and customer loyalty; to evaluate employee and customer loyalty in JSC “Splius”; to evaluate the relation between customer and employee loyalty in case of JASC “Splius”.

The analysis of the concepts of customer and employee loyalty showed that loyalty is the commitment of attachment to particular object. In case of customer and employee loyalty this object is organization. The analysis of the types of customer and employee loyalty revealed that loyalty can be behavioural or attitudinal. Behavioural loyalty consists of purchase frequency, recommendations, while attitude involves satisfaction, preference, attachment, positive point of view and love to the brand. Loyal behaviour of employees includes positive reviews, supplementary work, inclination to stay in organization, and attitudinal loyalty consists of boasting, devotion, commitment to organization, belief in organization, identification with organization and orientation to customer.

In order to substantiate theoretical presumptions of customer and employee loyalty, a questionnaire survey in JSC “Splius” was performed. In the researches that took place in November and December, 2016, participated 106 employees and 313 customers.

The results of the research of employee loyalty in JSC “Splius” have shown that employee loyalty is strongest in the aspects of positive reviews, recommendations and contribution to the success of company, while attitudinal loyalty is strong in positive attitude towards organization. Customer loyalty in JSC “Splius” is weak in both dimensions, i. e. behaviour and attitude. Results of the empirical research have shown that employee loyalty is stronger than customer loyalty.

**Key words:** loyalty, customer loyalty, employee loyalty.

## TURINYS

<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. TEORINĖ LOJALUMO SAMPRATA.....</b>	<b>8</b>
1.1. Darbuotojų ir klientų lojalumo konceptai.....	8
1.2. Darbuotojų ir klientų lojalumo tipai.....	14
1.3. Darbuotojų ir klientų lojalumą lemiantys veiksniai .....	19
1.4. Ryšys tarp darbuotojų ir klientų lojalumo ir jo poveikis organizacijai .....	21
1.5. Darbuotojų ir klientų lojalumo hipotetinis modelis.....	24
<b>2. DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ LOJALUMO TYRIMO METODIKA .....</b>	<b>26</b>
<b>3. UAB „SPLIUS“ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ LOJALUMO ANALIZĖ .....</b>	<b>32</b>
3.1. UAB „Splus“ charakteristika.....	32
3.2. UAB „Splus“ darbuotojų lojalumo įvertinimas.....	34
3.2.1. Imties charakteristika .....	34
3.2.2. Įmonės darbuotojų lojalumo įvertinimas .....	35
3.3. UAB „Splus“ klientų lojalumo nustatymas.....	50
3.3.1. Tyrimo imties charakteristika .....	50
3.3.2. Klientų lojalumo įvertinimas .....	51
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>65</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>71</b>

## ĮVADAS

Lojalių klientų generuojamos pajamos yra pastovios, jos turi tendenciją didėti. Lojalių klientų išlaikymas organizacijai kainuoja mažiau nei naujų pritraukimas. Lojalūs klientai teigiamai atsiliepia apie organizaciją, jie rekomenduoja organizacijos paslaugas savo šeimos nariams, draugams, pažįstamiems. Tokie klientai yra mažiau jautrūs kainos pokyčiams ir sutinka už paslaugą mokėti daugiau (Zikienė, Brazinskaitė, 2012; Tūskaitė, Šlimaitė, 2016). Dėl šių priežasčių lojalių klientų potencialas traktuojamas kaip organizacijos konkurencinis pranašumas, sudarantis prielaidas sėkmingai organizacijos plėtrai, pelno didinimui, organizacijos įvaizdžio gerinimui.

Klientai vertina organizaciją pagal tai, kaip jie yra aptarnaujami organizacijos darbuotojų. Darbuotojai – labai svarbus kiekvienos organizacijos turtas, į kurio tobulinimą daromos didžiulės investicijos. Darbuotojų lojalumą svarbu ugdyti, kadangi ilgamečio personalo išėjimai iš darbo, naujo personalo samdymas bei apmokymas suponuoja didžiules sąnaudas (Chen ir kt., 2016, p. 109). Tad vienas iš organizacijos diferenciacijos būdų šiuolaikinėmis intensyvios konkurencijos sąlygomis galėtų būti darbuotojų lojalumo, lemiančio klientų lojalumą, kūrimas. Tą patvirtina ir V. Dubinas (2010, p. 43), teigdamas, jog sėkmingiau dirba tos organizacijos, kurios „kuria ir įgyvendina specialias vidinio (darbuotojų) ir išorinio (klientų) lojalumo skatinimo programas“.

**Problema.** Probleminiu aspektu D. N. S. Kumar ir N. Shekhar (2012) laiko darbuotojų skeptiškumą. Anot autorių, darbdaviai susiduria su vis skeptiškesne darbo jėga, kurios lūkesčiai ir poreikiai yra labai įvairūs. Šiuolaikiniai darbuotojai nebesitiki, kad aukščiausiojo lygio vadovybė parengs jiems karjeros planus, todėl jie kuriasi asmeninius karjeros planus, kuriuose numatoma per darbą pasiekti profesinės sėkmės. Šiuolaikiniams darbuotojams ugdoma nuostata, kad darbas daugybėje skirtingų įmonių yra normalu ir tai yra kelias profesinės sėkmės link. Toks požiūris iš esmės prieštarauja lojalumo ugdymo koncepcijai. Darbuotojų lojalumo ugdymą Lietuvos verslo organizacijose riboja tai, kad, viena vertus, trūksta kvalifikuotų specialistų, į nėra sukuriama sąlygų, užtikrinsiančių saugumą bei socialines garantijas (Mazilauskaitė, Legkauskas, 2013, p. 71). Stokojant lojalių darbuotojų, paslaugų organizacijoms tampa sunku ugdyti ir vartotojų lojalumą. Tikėtina, kad ši tendencija aktuali ir UAB „Splus“ atveju – jei šiuo metu įmonė nėra tik „stotelė“ darbuotojų karjeros kelyje, tai egzistuoja potenciali rizika, kad taip gali tapti ateityje. Taigi, šiame darbe keliami tokie probleminiai klausimai: ar ir kokiais bendrais aspektais pasižymi klientų ir darbuotojų lojalumo sampratos? Koks yra UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumas? Ar darbuotojų lojalumas susijęs su klientų lojalumu?

Darbo **objektas** – darbuotojų ir klientų lojalumas.

**Darbo tikslas** – išanalizavus teorinius darbuotojų ir klientų lojalumo aspektus, įvertinti UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo raišką.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizavus darbuotojų ir klientų lojalumo sampratas, identifikuoti bendrus šių konceptų aspektus.
2. Išnagrinėti teorines ryšio tarp darbuotojų ir klientų lojalumo prielaidas.
3. Nustatyti UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumą.
4. Įvertinti UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo tarpusavio sąveiką.

**Tyrimo metodai.** Teorinė klientų ir darbuotojų lojalumo sampratų analizė parengta taikant mokslinės literatūros analizės, sintezės, lyginamosios analizės metodus. Empirinis UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo tyrimas atliktas taikant anketinės apklausos metodą. Anketinės apklausos rezultatų analizei taikytas statistinės analizės metodas (faktorinė analizė, aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, Chi kvadrato testai).

**Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Teorinis darbo naujumas ir reikšmingumas atsiskleidžia tuo, kad darbe atlikta teorinių klientų ir darbuotojų lojalumo aspektų analizė sudarė prielaidas identifikuoti darbuotojų ir klientų lojalumo požymius. Šių požymių raiška patikrinta empiriniu tyrimu UAB „Splus“ atveju. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad modelio taikymas būtų priimtinas ir tiriant kitų paslaugų įmonių klientų ir darbuotojų lojalumą.

# 1. TEORINĖ LOJALUMO SAMPRATA

## 1.1. Darbuotojų ir klientų lojalumo konceptai

Lojalumo samprata mokslinėje literatūroje susilaukė nemažai dėmesio ir analizuota įvairiuose kontekstuose. Lojalumo terminą nagrinėjo J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008), D. Snieškienė (2010). Anot autorių, pagal pirminę lojalumo reikšmę – tai yra įstatymų laikymasis, jų galios pripažinimas. Pažymėtina, kad tokia lojalumo samprata labai siaura ir gana ribota. Pagal šią pirminę reikšmę ji nebūtų tinkama nei darbuotojų, nei klientų lojalumui, kadangi vargu ar įstatymų laikymasis gali būti traktuojamas kaip lojalumo požymis.

M. Saxena ir L. B. Singh (2015) požiūriu, lojalumas – tai ištikimybė, kylanti dėl sąmoningumo ir pagrįsta patirtimi. Šis lojalumo apibūdinimas, darbo autorės nuomone, yra žymiai artimesnis tikrajam lojalumui. Tačiau mokslinėje literatūroje terminas aiškinamas ir kitaip.

Šiais laikais lojalumo sąvoka yra siejama su ištikimybės (asmeniui, visuomenei, valstybei, organizacijai ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasiaukojimo aspektais. Todėl lojalumas traktuojamas kaip ištikimybė ir atsidavimas asmeniui, organizacijai, bendrai veiklai (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008). Ši samprata gali būti taikoma tiek klientų, tiek darbuotojų lojalumui. Objektas, kuriam asmuo yra lojalus, anot H. N. J. Schnifferstein ir P. H. Zwartkruis-Pelgrim (2008), yra išskirtinis ir daug reiškiantis. Lojalumo objektu gali būti organizacija. Pagal S. Nasiri ir kitus (2015), lojalumas organizacijai apibūdinamas kaip priklausomybės tam tikrai organizacijai jausmas, skatinantis plėtoti ryšius su organizacija.

Anot V. Dubino (2010), lojalumas klasifikuojamas į vidinį ir išorinį. Vidinis lojalumas apibūdinamas organizacijos darbuotojų nuostatomis dėl organizacijos vizijos, misijos, tikslų bei uždavinių įgyvendinimo. Išorinis lojalumas organizacijos veiklai reiškia jos klientų, t. y. žaliavų ir paslaugų tiekėjų bei organizacijoje pagamintos produkcijos ar jos suteiktų paslaugų klientų, prisirišimą prie organizacijoje vykdomos gamybos ir prekybos politikos (Dubinas, 2010, p. 44). Taigi, išorinis lojalumas siejamas su klientų lojalumu, o vidinis – su darbuotojų. Šio darbo kontekste aktualūs abu lojalumo tipai.

Pagal D. N. S. Kumar ir N. Shekhar (2012), lojalumas – tai noras daryti savo indėlį ar asmeninis įsipareigojimas plėtoti ryšius. Šis apibrėžimas taikytinas tik darbuotojų, tiek klientų lojalumo atveju. Noras daryti savo indėlį aktualesnis darbuotojų lojalumo atveju, o ryšių plėtotė svarbi tiek klientų, tiek darbuotojų lojalumo ugdymui. Lojalumo samprata, anot D. Snieškienės (2010) siejama tiek su laisvo, tiek su nelaisvo asmens lojalumu. J. Vveinhardt ir J. Kotovskienės



(2008) teigimu, lojalus – tai „neperžengiantis teisėtumo ribų, kartais tik išoriškai, formaliai, neutralus ko nors atžvilgiu, neveikiantis prieš ką“.

Darbuotojai – tai vertingiausias organizacijos turtas. Kuo ilgiau jis dirba organizacijoje, tuo jo vertė yra didesnė (Rajput ir kt., 2016, p. 1). Darbuotojų lojalumo terminą mokslininkai apibūdina įvairiai. Šį įvairovę atspindi 1 lentelėje pateiktuose apibrėžimuose.

1 lentelė

### Darbuotojų lojalumo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
A. Peloso (2004, p. 39)	Organizacinės narystės elgsena, ištikimybė organizacijai, pasireiškianti jos interesų ir įvaizdžio sklaida išorėje
D. W. Hart, J. A. Thompson (2007, p. 299)	Psichologinė būseną, apibūdinanti darbuotojo ryšius su organizacija ir lemianti sprendimą ir toliau ryšius plėtoti
R. Kinderis (2009)	Tai siektinas rezultatas: motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemonių, būdų visuma
D. Šavareikienė, L. Daugirdas (2009)	Tai atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne tik dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe
R. W. Y. Yee ir kt. (2009, p. 618)	Tai darbuotojo itin patenkintų, sąžiningų, pastovių ir įsipareigojusių organizacijai darbuotojų statusas
L. Girdauskienė (2011, p. 748).	Tai atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt.
Y. C. Chen, S. Lin (2013)	Identifikavimasis ir ištikimybė organizacijos lyderiams bei organizacijai kaip visumai
V. Legkauskas, R. Mazilauskaitė (2013, p. 48)	Tai etiškas elgesys, atsidavimas organizacijai, pasireiškiantis per teigiamą organizacijos, jos gaminamų prekių / paslaugų reprezentavimą bei intencijas ir atitinkamus veiksmus, kuriant ilgalaikius santykius su įdarbinusia organizacija, taip prisidedant prie jos sėkmės ateityje
H. Alvers ir kiti (2015, p. 242)	Tai darbuotojo būseną, kurią sukelia pasitenkinimas, motyvacija, parama organizacijoje, o darbuotojo vertybės dera su organizacijos vertybėmis
N. P. Vokič, T. Hernaus (2015, p. 5)	Tai psichologinis polinkis tapatintis su organizacija ir būti jai įsipareigojusiu
S. Rajput ir kt. (2016, p. 2)	Psichologinis prierašumas ar įsipareigojimas organizacijai, kurio rezultatas – stiprėjantis pasitenkinimas darbu

Pagal D. N. S. Kumar ir N. Shekhar (2012), darbuotojo lojalumą apibūdina: 1) noras likti organizacijoje; 2) didesnis nei tikimasi produktyvumas; 3) altruistinė elgsena; 4) abipusiškumas, t.y. ne tik darbuotojas turi būti lojalus organizacijai, bet ir organizacija turi būti lojali jam. Taigi, darbuotojų lojalumas yra žymiai daugiau nei išlikimas su organizacija ilgą laikotarpį. Darbuotojų lojalumui būtinas ir noras tą daryti. G. Genevičiūtės-Janonienės ir A. Endriulaitienės (2010) požiūriu, darbuotojų lojalumas yra įsipareigojimo organizacijai elementas. Be šio elemento, įsipareigojimas apima ir norą likti organizacijoje, tikėjimą organizacijos vertybėmis, bei tikslais, jų prisiėmimą sau bei norą dėti kuo daugiau pastangų, siekiant organizacijos sėkmės (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010).

Pagal N. P. Vokič ir T. Hernaus (2015), darbuotojo lojalumas siejamas su noru likti organizacijoje ilgą laiką. Lojalus darbuotojas bus visiškai nelinkęs arba beveik nelinkęs ieškoti darbo pasiūlymų už organizacijos ribų. lojalus darbuotojas bus linkęs plėtoti bei įgyvendinti organizacijos viziją, vertybes, investuoti savo laiką bei pastangas organizacijos gerovei užtikrinti, o galbūt netgi bus nusiteikęs papildomai padirbėti, nepriklausomai nuo to, ar papildomai jam mokamas darbo užmokestis. Organizacijos puikiai supranta, jog lojalūs darbuotojai yra organizacijos sėkmės garantas, o nelojalūs – priešingai. Kaip nurodo N. P. Vokič ir T. Hernaus (2015), lojalūs darbuotojai kuria organizacijos vertę, gerina prekių, paslaugų kokybę, didina klientų pasitenkinimą, pelną, gerina organizacijos reputaciją. Jei organizacijoje darbuotojams stinga lojalumo, tuomet susiduriama su pasitikėjimo, efektyvumo darbe stoka bei intensyvia darbuotojų kaita. S. Rajput ir kitų (2016) nuomone, lojalūs darbuotojai ne tik planuoja likti dirbti organizacijoje, bet ir aktyviai neieško alternatyvių darbo pasiūlymų, o pasiūlymų gavę – į juos nereaguoja.

Pagal 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus galima būtų išskirti tokius darbuotojų lojalumo bruožus: ištikimybė organizacijai, jos lyderiams, teigiamos informacijos sklaida išorėje, asmeninių tikslų tapatinimas su organizacijos, psichologinių motyvavimo priemonių svarba, teigiama atmosfera darbovietėje, pasitenkinimas darbu, sąžiningumas, identifikavimasis su organizacija, etiška elgsena, atsidavimas organizacijai, ilgalaikių ryšių kūrimas, individualių vertybių dermė su organizacijos, įsipareigojimas ir kt. Vieni iš šių bruožų atsispindi darbuotojų elgsenoje, kiti – požiūryje.

Galima darbuotojų lojalumo koncepcijos analizė ir per vidinio marketingo prizmę. Anot P. Papšienės ir N. Vilkaitės (2009), „vidinio marketingo, kuris grindžiamas darbdavio ir darbuotojo santykių stiprinimu, požiūriu lojalumą galima būtų interpretuoti, kaip darbuotojų ugdymą ir motyvavimą, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą organizacija, sumažinti kaitą, sukelti norą teigiamai atsiliiepti apie produktą, tokiu būdu gerinant aptarnavimo kokybę“.

Pagal D. Grundey ir I. Daugėlaitę (2009), „vidaus marketingas gali būti apibrėžtas ir analizuojamas, naudojant tris skirtingas perspektyvas, tai yra žmogiškųjų, išteklių perspektyva, kuri vidaus marketingą apibrėžia, kaip veiksmą nukreiptą į žmogiškųjų išteklių, veiklos gerinimą. Marketingo perspektyva, kuri vidaus marketingą apibrėžia, kaip marketingo įtraukimą į vidaus rinkos (įmonės) veiklą, siekiant užmegzti ryšius su darbuotojais, bei patenkinti vidaus darbuotojų poreikius. Ir galiausiai strategijų perspektyva, kuri vidaus marketingo sąvoką sieja su marketingo filosofija ir darbuotojų poreikių tenkinimo visuma. Ši perspektyva vidaus marketingą sieja su darbuotojų savarankiškumo skatinimu, bei jų laikymu įmonės vidaus klientais“.

Klientų lojalumo koncepcija pradėjo formuotis XX a. penktajame dešimtmetyje. Kaip nurodo J. Bivainis ir N. Vilkaitė (2010), „lojalumas traktuojamas kaip išmatuojama kategorija, pasiūlytos dvi skirtingos lojalumo koncepcijos: rinkos dalis (kuri vėliau pavadinta elgsenos lojalumu) ir pirmenybės prekės ženklui teikimas (kuri įsitvirtino požiūrio lojalumo pavadinimu)“ (Bivainis, Vilkaitė, 2010, p. 50). Anot V. Vanagienės ir J. Ramanauskienės (2007), „marketingo teorijoje lojalumas ilgai buvo suvokiamas kaip pakartotinis tam tikro ženklo prekės ar paslaugos pirkimas. Jis buvo apibūdinamas kaip nuolat pasikartojantis kliento veiksmas. Pastaraisiais metais lojalumo apibrėžimas keičiasi. Dabar lojalumas suvokiamas ne tik kaip pasikartojantis veiksmas“. Pagal R. F. Al-Haqam, A. Y. Hamali (2016), klientų lojalumas yra organizacijos strategijos, nukreiptos į organizacijos konkurencinių pranašumų kūrimą, sinonimas. Ši strategija, anot F. Ali ir Y. Zhou (2014) organizacijai yra labai naudinga, kadangi lojalus klientas turi noro mokėti didesnę kainą, skleisti teigiamus atsiliepimus, rekomenduoti kitiems. Be to, dėl lojalumo mažėja klientų pritraukimo sąnaudos, didėja pelnas, užimama rinkos dalis.

Klientų lojalumo, kaip ir darbuotojų lojalumo terminas, apibrėžiamas įvairiai. Anot M. J. Taghipourian ir M. M. Bakhsh (2015), klientų lojalumas yra vienas iš dažniausiai konceptualizuojamų terminų. Šis terminas įvairiai interpretuojamas, skirtingi mokslininkai šiai sąvokai suteikia nevienodą turinį. Klientų lojalumo apibrėžimuose neabejotinai išvelgiamos elgsenos ir požiūrio lojalumo koncepcijos (žr. 2 lent.).

2 lentelė

### Klientų lojalumo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
A. Peloso ir kt. (2004, p. 35)	Įsipareigojimo ryšiui ir prierašumo organizacijai sąlygotų rezultatų kombinacija, pasireiškianti lojalia elgsena
C. Homburg ir kt. (2009, p. 41)	Stiprus įsipareigojimas pakartotinai nuolat įsigyti prekę ar paslaugą ateityje, nepaisant situacinių veiksnių ir marketingo veiksnių, nukreiptų į elgsenos pakeitimą
R. Glinskienė ir kt. (2010, p. 41)	Verslo dalyvių elgsenos raiška, veikiama jų nuostatų į prekę / paslaugos ženklą, prekę / paslaugą, įmonę ir aptarnaujantį personalą
S. I. Cheng (2011, p. 150)	Kliento tapatinimosi su organizacija jausmas
O. I. Moiescu, O. A. Gica (2014, p. 1194)	Tikimybė, jog klientas pakeis prekės ženklą / organizaciją, ypač kuomet pakinta kaina, produkto savybės, komunikacija ar platinimo veiksmai
V. Tamulienė (2014, p. 245)	Numatomas elgesys, susijęs su paslauga ar organizacija, apimantis ateities sandorių sudarymo galimybę, klientų kitimo galimybę (ar jie pereis nuo organizacijos prie kitos), galimybę, jog klientai skleis teigiamus atsiliepimus „iš lūpų į lūpas“
P. Venkateswarlu ir kt. (2015, p. 3)	Kliento rodomo polinkio pakartotinai pasirinkti organizaciją, demonstruojant teigiamą požiūrį organizacijos atžvilgiu
W. Saetang, Y. Pathomsirikul (2016, p. 114)	Kliento pažadas pakartotinai pirkti materialius ar nematerialius produktus ateityje, nepaisant kitų pardavėjų marketingo pastangų
V. E. Tonder, M. R. Lombard (2016, p. 2)	Emocijomis grįstas įsipareigojimas ir ateityje pirkti tam tikrą prekę / paslaugą, nepaisant nenumatytų aplinkybių ar skatinamųjų veiksnių

N. Vilkaitės-Vaitonės (2014) teigimu, „mokslininkų nuomonių apie paslaugų klientų lojalumo vertinimą skirtumai lėmė tai, kad bendra klientų lojalumo samprata nėra suformuluota. Rinkodaros literatūroje lojalumo sąvoka dažnai siejama su kartotiniais pirkimais, pirmenybės teikimu ir jos išlaikymu, prieraišumu ir atsidavimu. Pasitaiko ir platesnis turinys, kuriuo remiantis visi klientų lojalumo apibrėžimai gali būti klasifikuojami į dvi pagrindines kategorijas: grįsti viendimense (požiūrio ar elgsenos) ar daugiadimense koncepcija“.

R. Glinskienė ir kiti (2010) siūlo klientų lojalumo sampratas klasifikuoti pagal minėtas elgsenos ir požiūrio koncepcijas, tačiau autorės siūlo ir jų derinį:

- 1) „elgsena išreikštas klientų lojalumas;
- 2) lojalumas kaip klientų nuostatų išraiška
- 3) lojalumas, atsispindintis nuostatų veikiamoje elgsenoje“ (Glinskienė ir kt., 2010, p. 41).

Į šias kategorijas neabejotinai galima suskirstyti ir visus 2 lentelėje pateiktus klientų lojalumo apibrėžimus.

J. Bivainis ir kiti (2011), išanalizavo klientų lojalumo sampratas ir padarė išvadą, jog klientų lojalumo sąvokos turinys turėtų atitikti tokius reikalavimus:

- 1) neapsiriboti vienu objektu, į kurį lojalumas nukreiptas (pavyzdžiui, organizacija);
- 2) integruoti kliento tiek teigiamo požiūrio, tiek organizacijai palankios elgsenos aspektus;
- 3) nurodyti, kokia kliento elgsena lojalumas pasireiškia objekto, į kurį jis yra nukreiptas, atžvilgiu;
- 4) neapsiriboti perspektyva (Bivainis ir kt., 2011, p. 349).

Vertinant lentelėje pateiktų apibrėžimų atitikimą minėtiems kriterijams, matyti, kad P. Venkateswarlu ir kitų (2015) suformuluotas apibrėžimas netenkina pirmojo kriterijaus, todėl laikytinas netinkamu klientų lojalumo terminui apibrėžti. Svarbu, kad klientų lojalumo apibrėžimas neapsiribotų perspektyva, o šio reikalavimo netenkina W. Saetang, Y. Pathomsirikul (2016) požiūris. Klientų lojalumo apibrėžimui keliamus kriterijus tenkina A. Peloso ir kitų (2004), C. Homburg ir kitų (2009), R. Glinskienės ir kitų (2010) bei V. E. Tonder, M. R. Lombard (2016) apibrėžimai, tad bet kuriuo iš jų galima vadovautis atliekant detalesnę klientų lojalumo koncepcijos analizę.

Kaip minėta, darbuotojų lojalumas gali būti grįstas elgsena ar požiūriu. Remiantis atlikta analize, identifikuoti darbuotojų elgsenos ir požiūrio lojalumo požymiai (žr. 3 lent.).

### Darbuotojų ir klientų elgsenos ir požiūrio lojalumo požymiai

Elgsena	Klientai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartotiniai pirkimai praityje (Ivanauskienė, Auruškevičienė, 2008; Homburg ir kt., 2009; Zikienė, 2010; Zikienė, Brazinskaitė, 2012; Venkateswarlu ir kt., 2015; Saetang, Pathomsirikul, 2016)</li> <li>• Planuojami prekės / paslaugos pirkimai ateityje (Peloso, 2004; Ivanauskienė, Auruškevičienė, 2008; Homburg ir kt., 2009; Zikienė, Brazinskaitė, 2012; Faryabi ir kt., 2015; Saetang, Pathomsirikul, 2016; Tonder, Lombard, 2016)</li> <li>• Naudojimosi paslaugomis laikotarpis (Kamakura ir kiti, 2002)</li> <li>• Pirkimų vertė (Kamakura ir kiti, 2002)</li> </ul>
	Darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teigiamas organizacijos, jos gaminamų prekių / teikiamų paslaugų pristatymas (Matzler, Renzl, 2006; Legkauskas, Mazilaukaitė, 2013; Waqas ir kt., 2014)</li> <li>• Papildomi veiksmai, pastangos, siekiant organizacijos sėkmės, ir pasiaukojimas vardan organizacijos (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010, (Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011)</li> <li>• Likimas su organizacija ilgą laikotarpį (Martensen, Gronholdt, 2006; Matzler, Renzl, 2006; Kumar, Shekhar, 2012)</li> <li>• Polinkis keisti darbovietę (Peloso, 2004; Martensen, Gronholdt, 2006; Matzler, Renzl, 2006)</li> <li>• Polinkis rekomenduoti organizaciją kitiems (Peloso, 2004; Martensen, Gronholdt, 2006; Matzler, Renzl, 2006)</li> <li>• Kūrybiškumas (Martensen, Gronholdt, 2006)</li> <li>• Organizacijos vertinimas (Waqas ir kt., 2014)</li> </ul>
Požiūris	Klientai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noras daryti savo indėlį (Kumar, Shekhar, 2012)</li> <li>• Pirmenybės teikimas (Bivainis, Vilkaitė, 2010; Zikienė, 2010; Zikienė, Brazinskaitė, 2012)</li> <li>• Prisirišimas prie organizacijoje (Dubinas, 2010)</li> <li>• Teigiamas požiūris į organizaciją (Venkateswarlu ir kt., 2015)</li> </ul>
	Darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikejimas organizacijos vizija, misija, tikslais bei uždaviniais (Dubinas, 2010)</li> <li>• Atsidavimas organizacijai (Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011; Legkauskas, Mazilaukaitė, 2013)</li> <li>• Identifikavimasis su orgaizacija, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010, Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011; Vokič, Hernaus, 2015)</li> <li>• Ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu (Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011)</li> <li>• Darbas ne tik dėl atlyginimo (Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011)</li> <li>• Teigiami atsiliepimai (Peloso, 2004; Zikienė, 2010; Zikienė, Brazinskaitė, 2012)</li> <li>• Įsipareigojimas organizacijai (Xu, Heijden, 2005; Vveinhardt, Kotovskienė, 2008; Yee ir kt., 2009; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Kumar, Shekhar, 2012; Vokič, Hernaus, 2015)</li> <li>• Noras likti organizacijoje (Sharif, 2009; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Kumar, Shekhar, 2012)</li> <li>• Bendrumo jausmas (Sharif, 2009)</li> <li>• Didžiavimasis organizacija (Peloso, 2004; Sharif, 2009; Glinskienė ir kt., 2010)</li> <li>• Dėkingumas organizacijai (Sharif, 2009)</li> <li>• Noras gerinti savo veiklos rezultatus organizacijoje (Martensen, Gronholdt, 2006)</li> <li>• Orientacija į klientą (Martensen, Gronholdt, 2006)</li> </ul>

Atlikus lojalumo sampratų analizę, galima teigti, jog pačiu bendriausiu požiūriu lojalumas gali būti traktuojamas kaip įsipareigojimas, prieraišumas tam tikram objektui. Klientų ir darbuotojų lojalumo atveju šis objektas yra organizacija. Ir nors abi minėtos šalys lojalios tam pačiam objektui, jų lojalumas iš esmės skiriasi tiek elgsenos, tiek požiūrio aspektais.

## 1.2. Darbuotojų ir klientų lojalumo tipai

Mokslininkai išskiria įvairius **darbuotojų lojalumo tipus**. D. Šavareikienė ir L. Daugirdas (2009) darbuotojų lojalumą klasifikuoja į tokius tipus: moralus, skaičiuotinis bei prievartinis. Jie apibūdinti 4 lentelėje. Moralus darbuotojų lojalumas siejamas su organizacijos vertybėmis, tikslais. Skaičiuotinis lojalumas grindžiamas racionalios naudos ir sąnaudų skirtumu, o prievartinis – kitų pasirinkimų nebuvimu. Ir nors prievartinis lojalumas laikomas lojalumo forma, visgi tikroji lojalumo esmė nėra prievarta.

4 lentelė

**Darbuotojų lojalumo tipologija**

<b>Darbuotojų lojalumo tipas</b>	Moralus	Skaičiuotinis	Prievartinis
<b>Apibūdinimas</b>	Šis lojalumo tipas siejamas su organizacijos vertybių bei tikslų pripažinimu ir įvertinimu	Šis lojalumo tipas grindžiamas racionalių gautos naudos bei sąnaudų įvertinimu	Lojalumas grindžiamas kitų pasirinkimų nebuvimu

Šaltinis: Šavareikienė, Daugirdas (2009, p. 87)

G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010) darbuotojų lojalumą klasifikuoja pagal lygius. Autorės siūlo lojalumą klasifikuoti į:

- žemesniojo lygio (lojalumas, grindžiamas pragmatiniu požiūriu ir akcentuojantis, kad darbuotojas bus lojalus tol, kol jam bus teikiamos naudos ir šias naudas jis tapatins su savo lūkesčiais bei nuopelnais);
- aukštesniojo lygio (lojalumas, grindžiamas darbuotojų identifikacijos su organizacija pojūčiu, šio lygmens lojalumas integruoja stiprų savęs identifikavimą su organizacija).

Pagal Muafi (2012) darbuotojų lojalumas gali būti emocinis, skaičiuotinis bei normatyvinis. Emocinis lojalumas apibūdinamas kaip darbuotojo noras tęsti ryšius su tam tikru darbdaviu dėl malonių santykių su darbdaviu. Šis lojalumo tipas formuojasi dėl teigiamos darbuotojo patirties. Skaičiuotinis lojalumas apibūdinamas kaip darbuotojo patirtis, poreikis palaikyti ryšius su kitais.

A. Peloso (2004) darbuotojų lojalumą skirsto į elgsenos, požiūrio ir ryšių. Anot autoriaus, darbuotojų lojalumo tyrinėjimai visų pirma buvo atliekami organizacinio išpareigojimo kontekste, tiriant tokius elgsenos rodiklius, kaip darbuotojų kaita, organizacinės narystės elgsena. Anot autoriaus, elgsenos ketinimai yra svarbiausias elementas, charakterizuojantis darbuotojų lojalumą. D. W. Hart ir J. A. Thompson (2007) darbuotojų lojalumą aiškina kaip požiūrio kategoriją. Tai požiūris, kuris susiformuoja asmenybės viduje. Pagal Muafi (2012) požiūris – tai protinė ar nervinė

būklė, kylanti iš ankstesnės patirties, turėjusios tiesioginės įtakos asmens reakcijai į susijusį objektą ar situaciją. Požiūrį formuoja motyvaciniai, emociniai, pažintiniai procesai.

A. Waqas ir kiti (2014) laikosi kitokios pozicijos. Anot autorių, darbuotojų lojalumas turėtų būti traktuojamas kaip elgsena, kuri pasireiškia organizacijos vertinimu, pozityvaus jos įvaizdžio sklaida.

S. Rajput ir kiti (2016) nuomone, darbuotojų lojalumas yra itin sietinas su požiūriu į organizaciją. Autorių požiūriu, kuo labiau darbuotojas yra patenkintas savo aplinka, kurioje dirba, tuo stipresnis bus bendrasis jo įsipareigojimas organizacijai. Požiūrio lojalumas organizacijai lemia elgsenos lojalumo komponentą. Darbuotojas, kurio prieraišumas organizacijai yra išugdytas, turi didesnę polinkį demonstruoti lojalią elgseną ir dirbti siekiant organizacijos tikslų, susijusių su produktyvumo gerinimu, efektyvumo didinimu, paslaugų kokybės stiprinimu ir kt. Darbuotojų lojalią elgseną S. Rajput ir kiti (2016) charakterizuoja trimis susijusiais faktoriais. Tokie darbuotojai turi tvirtus įsitikinimus ir priima organizacijos tikslus ir vertybes, norą dėti reikšmingas pastangas, siekiant organizacijos gerovės bei stiprų norą likti organizacijoje.

Pagal D. Ding ir kitus (2012) darbuotojų lojalumas gali būti elgsenos, požiūrio arba integruojantis abi dimensijas. Anot autorių, elgsenos lojalumo kategorija itin svarbi, kadangi ji atspindi darbuotojų lojalumą. Šiame baigiamajame darbe pasirenkama taikyti šią, mokslinėje literatūroje dažniausiai pasitaikančią, lojalumo sampratą.

Vertinant darbuotojų elgsenos lojalumą siūloma pasitelkti tokius rodiklius: rekomendacijas, polinkį likti su organizacija, neabejingą elgseną, nusiskundimus (Muafi, 2012).

**Klientų lojalumo klasifikacijos** – gana universalios. Anot K. Zikienės ir V. Brazinskaitės (2012), „skiriami biheavioristinis ir neobiheavioristinis požiūriai <...> biheavioristinė klientų lojalumo koncepcija, dominavusi XX a. šeštajame dešimtmetyje, rėmėsi požiūriu, jog kliento lojalumas pasireiškia nuolatiniu to paties prekės ženklo pirkimu ar pastoviu pirkimu iš to paties tiekėjo“ (Zikienė, Brazinskaitė, 2012, p. 114) – elgsenos lojalumu. Elgsenos lojalumas, N. Ivanauskienės ir V. Auruškevičienės (2008) teigimu, - tai „pakartotiniai prekės ženklo pirkimai (ar procentinė bendrų transakcijų išraiška produkto kategorijoje) gali būti išmatuojamas vien stebėjimo būdu“ (Ivanauskienė, Auruškevičienė, 2008, p. 117). Elgsenos lojalumas atspindi kliento veiksmus ir yra vertinamas, remiantis to paties prekės ženklo pirkimais praeityje bei galimais pirkimais ateityje (Faryabi ir kt., 2015, p. 42). Pagal O. I. Moisescu ir O. A. Gica (2014) elgsenos lojalumas siejamas su kartotinių pirkimų elgsena bei faktinėmis rekomendacijomis. Pagal R. F. Al-Haqam, A. Y. Hamali (2016) elgsenos lojalumas siejamas su kartotiniais pirkimais. Kartotiniai pirkimai galimi tiek tų pačių produktų, tačiau didesniais kiekiais, tiek kitų tos pačios organizacijos prekių ar

paslaugų. Elgsenos lojalumą minėtieji autoriai sieja ir su organizacijos rekomendavimu kitiems bei aiškiu ilgalaikės tikimybės ir ateityje pirkti organizacijos prekes bei paslaugas demonstravimu.

Elgsenos indikatorius populiarus, nes yra lengviau išmatuojamas ir suvokiamas (Tūskaitė, Šlimaitė, 2016, p. 264). Anot N. Vilkaitės-Vaitonės (2014), elgsenos lojalumą parodo kliento pasirinkimai, kuriuos skatina psichologinės priemonės. Toks lojalumas – tai kliento polinkis pirkti pakartotinai. Pagal šią koncepciją elgsenos lojalumą rodo kartotinio pirkimo ciklas bei tam tikro prekės ženklo pasirinkimų iš turimų alternatyvų dalis. Šio požiūrio šalininkai nepripažįsta požiūrio lojalumo. Pagrindinis argumentas yra tas, kad lojali elgsena yra neatskiriama, kai klientas ieško vertės. Elgsenos lojalumo koncepcija neretai kritikuojama ir dėl to, kad lojalumo terminas sutapatinamas su kartotiniaisi pirkimais, kadangi pakartotinis produkto vartojimas galimas dėl įpratimo, patogumo, inercijos, kitų alternatyvų nebuvimo, finansinės situacijos. O tokie atvejai nedera su tikrojo lojalumo koncepcija.

Anot M. J. Taghipourian ir M. M. Bakhsh (2015) elgsenos lojalumas matuojamas dalimi nuo visų pirkimų, pirkimų dažnumu ar pirkimų tikimybe. Tai reiškia, kad lojalumas pagal elgsenos koncepciją yra traktuojamas kaip rezultatas (kartotinė pirkimo elgsena), o ne priežastis. Vėliau elgsenos akcentavimą lojalumo koncepcijoje imta kritikuoti ir mokslininkai ėmė ieškoti elgsenos lojalumo priežasčių. Modeliuojant klientų lojalumą imta atsižvelgti į tokius veiksnius, kaip inercija, įpročiai (Liu-Thompkins, Tam, 2010, p. 3).

R. F. Al-Haqam, A. Y. Hamali (2016) nuomone, klientų elgsena pirmiausia turėtų būti siejama su pirkimų skaičiumi bei pirkimų dalimi. Šie rodikliai nesusiję su kliento motyvais taip elgtis.

K. Zikienės ir V. Brazinskaitės (2012) teigimu, „neobiheivoristinė klientų lojalumo koncepcija remiasi dar 1969 m. suformuluota „pamatine“ nuostata, teigiančia, kad lojalumas yra dvimatė sąvoka ir turi būti nagrinėjamas dviem aspektais, o ne vienu, kaip dažniausiai vis dar suvokiama ir traktuojama verslo pasaulyje“ (Zikienė, Brazinskaitė, 2012, p. 114). Pagal šią koncepciją klientų lojalumas išreiškiamas:

- 1) „elgsenos lojalumu, kurį atspindi faktinis tam tikro prekės ženklo produkto / paslaugos pirkimų skaičius per nustatytą laiko periodą;
- 2) požiūrio lojalumu, kurį atspindi pirmenybės teikimas tam tikro prekės ženklo produktui / paslaugai, pasitenkinimas produktu / paslauga, įsipareigojimas, pakartotinių pirkimų ketinimas, advokatavimas (teigiami atsiliepimai, rekomendacijos)“ (Zikienė, Brazinskaitė, 2012, p. 114–115).

Požiūrio lojalumas – tai kliento psichologinis prisirišimas prie tam tikro prekės ženklo. Šio tipo lojalumo vertinimai grindžiami požiūrio įvertinimu (Faryabi ir kt., 2015, p. 42). O N.



Ivanauskienės ir V. Auruškevičienės (2008) teigimu „požiūrio lojalumas apibūdinamas kaip siekis ir ateityje įsigyti konkretų produktą ar prekės ženklą, kartais požiūrio lojalumas apibūdinamas panašiai kaip pritarimas prekės ženklui“ (Ivanauskienė, Auruškevičienė, 2008, p. 117). Pagal O. I. Moisescu ir O. A. Gica (2014) požiūrio lojalumas apima polinkį pirkti pakartotinai bei polinkį rekomenduoti. R. F. Al-Haqam, A. Y. Hamali (2016) požiūrio lojalumas apima tokius aspektus:

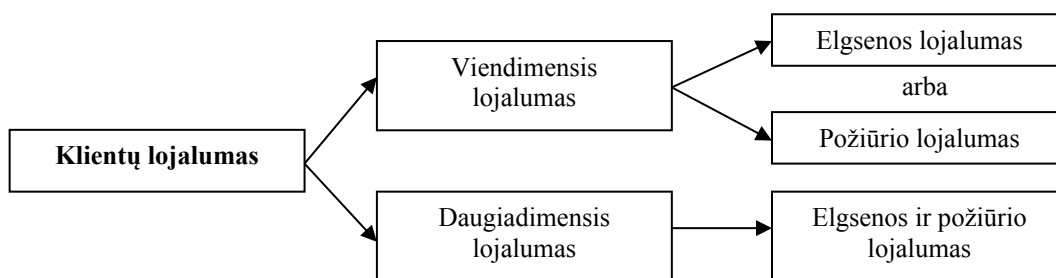
- intenciją pirkti pakartotinai;
- intenciją pirkti papildomas prekes ar paslaugas iš organizacijos;
- norą rekomenduoti organizaciją kitiems;
- akivaizdų įsipareigojimo demonstravimą;
- polinkį skirti daugiau finansinių išteklių.

Anot N. Vilkaitės-Vaitonės (2014) požiūrio lojalumo pagrindas yra pažintinė mokykla, kuri formuoja didžiąją dalį marketingo tyrimų. Minėtoji mokykla akcentuoja psichologinį lojalumo skatinimą. Požiūrio lojalumas siejamas ir su pranašumo teikimu, prisirišimu prie prekės ženklo, rekomendacijų teikimu. Šis lojalumo tipas vertinamas kaip itin stiprus (Vilkaitė-Vaitonė, 2014). Požiūrio lojalumas, anot S. I. Cheng (2011) neužtikrins kartotinių pirkimų, tačiau jie garantuos teigiamus atsiliepimus, padės sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį.

K. Zikienė (2010) detalizuoja, kad „klientų lojalumą išreiškiantys elgsenos ir požiūrio lojalumas yra glaudžiai susiję ir tiesiogiai priklausomi vienas nuo kito. Padidėjus požiūrio lojalumui, laukiamas elgsenos lojalumo padidėjimas, kitaip tariant, augant susidomėjimui ir pirmenybės tam tikram prekės ženklui teikimui, po kiek laiko pastebimi ir didėjantys faktiniai pirkimai. Intensyviai vartojant tam tikro prekės ženklo produktą / paslaugą (didėjant elgsenos lojalumui), didėja įsipareigojimas, pirmenybės teikimas, taigi didėja ir požiūrio lojalumas“ (Zikienė, 2010, p. 129). Anot autorės, „nors mokslinėje literatūroje dar galima sutikti nuomone, jog klientų lojalumui apibrėžti puikiai tinka biheavioristinė lojalumo koncepcija, tačiau šiuolaikinės moderniosios marketingo teorijos pažymi, jog siekiant tiksliai išmatuoti klientų lojalumą, visuomet turi būti įvertinami tiek elgsenos, tiek požiūrio lojalumas, nes tik bendras abiejų kategorijų įvertinimas gali apibrėžti klientų lojalumą“ (Zikienė, 2010, p. 25).

Atkreiptinas dėmesys, jog požiūrio lojalumas yra itin glaudžiai susijęs su elgsenos lojalumu. Pagal A. Bilgihan ir kitus (2016) palankus požiūris į prekę ar paslaugą lemia kliento veiksmus. Tai reiškia, kad požiūrio lojalumas lemia elgsenos lojalumą.

Pažymėtina, jog tiek elgsenos, tiek požiūrio lojalumas yra svarbios koncepcijos, siekiant suprasti ilgalaikius ryšius su klientais (Faryabi ir kt., 2015, p. 42). Šių koncepcijų svarbą akcentuoja ir N. Vilkaitė-Vaitonė (2014), nurodydama, jog elgsenos ir požiūrio koncepcijas integruoja daugiadimensis požiūris (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Lojalumo koncepcijos

Šaltinis: Vilkaitė-Vaitonė (2014, p. 8)

Galima ir kiek kitokia lojalumo tipologija. Ją pateikia K. Zikienė (2010):

- 1) „ilgalaikis lojalumas, išreiškiamas teigiamais atsiliepimais ir požiūriu (požiūrio lojalumas) bei pakartotiniais pirkimais (elgsenos lojalumas);
- 2) paslėptas lojalumas, susijęs su teigiamu požiūriu (požiūrio lojalumas), bet nesukeliantis pakartotinių pirkimų (elgsenos lojalumas);
- 3) netikras lojalumas, kuris pasireiškia žemu teigiamų atsiliepimų lygiu (požiūrio lojalumas), bet dideliais pakartotiniais pirkimais (elgsenos lojalumas);
- 4) jokio lojalumo, kuris pasireiškia žemu teigiamų atsiliepimų lygiu (požiūrio lojalumas) ir žemu pakartotinių pirkimų lygiu (elgsenos lojalumas)“ (Zikienė, 2010, p. 129–130).
- 5) Klientų lojalumas taip pat gali būti klasifikuojamas ir į aktyvų bei pasyvų. Aktyvi lojali elgsena yra tokia, kuriai būtinai apgalvotos ir sąmoningos pastangos. Šios pastangos atsispindi tiek pirkimo elgsenoje, tiek pirkimo ketinimuose. Pasyvaus lojalumo atveju klientų lojalią elgseną ar ketinimus formuoja kainos ar organizacijos pakeitimo sąnaudos (Cheng, 2011, p. 150).

Anot N. Vilkaitės-Vaitonės (2014), klientų lojalumas pagal skirtingų koncepcijų lojalumo raiškos stiprumą gali būti aštuonių fazių (žr. 5 lent.).

5 lentelė

**Klientų lojalumo fazės pagal skirtingų koncepcijų lojalumo raiškos stiprumą**

Lojalumo dimensija	Stiprus požiūrio lojalumas		Silpnas požiūrio lojalumas	
	Stiprus pažintinis lojalumas	Silpnas pažintinis lojalumas	Stiprus pažintinis lojalumas	Silpnas pažintinis lojalumas
Stiprus elgsenos lojalumas	Visiškas lojalumas	Ugningas lojalumas	Funkcinis lojalumas	Pažeidžiamas lojalumas
Silpnas elgsenos lojalumas	Potencialus lojalumas	Perspektyvus lojalumas	Mažo potencialo lojalumas	Nelojalumas

Šaltinis: Vilkaitė-Vaitonė (2014, p. 25–26)

*Atlikus darbuotojų ir klientų lojalumo tipų bei turinio analizę, galima teigti, jog tiek darbuotojų, tiek klientų lojalumas gali būti klasifikuojamas į elgsenos ir požiūrio. Išanalizavus šias tipologijas, galima teigti, kad lojali klientų elgsena yra siejama su pirkimų dažnumo, vertės rodikliais, rekomendacijų teikimu, o požiūris – su pasitenkinimu, pirmenybės teikimu, prieraišumu, teigiamu požiūriu bei meile prekės ženklui. Darbuotojų elgsena apima teigiamus atsiliepimus, rekomendacijas, papildomą darbą, polinkį likti organizacijoje, o požiūris – tikėjimą organizacija, atsidavimą, įsipareigojimą organizacijai, didžiavimąsi organizacija, tapatinimąsi su ja bei orientacija į klientą. Tiek požiūrio, tiek elgsenos lojalumą formuoja tam tikri veiksniai. Šie veiksniai ir analizuojami toliau šiame baigiamajame darbe.*

### **1.3. Darbuotojų ir klientų lojalumą lemiantys veiksniai**

Analizuodami darbuotojų ir klientų lojalumą įvairūs tyrėjai mini skirtingus lojalumą lemiančius veiksnius.

**Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai.** A. Juodaitytės ir Z. Jablonskienės (2013) teigimu, lojalumą sudaro visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos psichosocialinių veiksnių, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013, p. 87). Autorės identifikuoti veiksniai lemia požiūrio lojalumą, kuris savo ruožtu lemia ir elgsenos lojalumą.

Anot D. Komskienės ir kitų (2009), pagrindiniai kriterijai lojalumui plėtoti yra šie: darbo užmokesčio, atitinkančio rinkos sąlygas, mokėjimas, saugumas, draugiška darbo atmosfera, kiekvieno darbuotojo supažindinimas su įmonės filosofija, pripažinimas ir tinkamas įvertinimas, galimybė tobulėti. Visi šie veiksniai gali būti įvardijami ne tik kaip darbuotojų lojalumą, bet ir darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai. O darbuotojų motyvacija skatina darbuotojų lojalumą.

„Analizuodami nematerialius lojalumą formuojančius veiksnius tyrėjai dažnai mini tarpasmeninių santykių bei organizacijos nario savimones svarbą. Analizuojant darbuotojų lojalumą formuojančius veiksnius, neišvengiamai svarbūs tampa ir individualūs kintamieji“ (Mazilauskaitė, Legkauskas, 2013, p. 71). Taigi, darbuotojų lojalumą lemia ne tik organizaciniai, bet ir individualūs veiksniai.

L. Girdauskienės (2011) pateikti veiksniai platesni: darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu, įtakos organizaciniam veiksmams darymas, organizacijos vertinimas (įvaizdis), tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimas organizacija, darbo pozicijos aiškumas, psichologinis saugumas.

R. Česnyienės ir A. Stankevičienės (2012) pateiktas darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių sąrašas gerokai siauresnis. Anot autorių, darbuotojų lojalumą lemia organizacijos įvaizdis,

komunikacija, emocinė branda, lyderystė, vadovų kaita. Pastebima, kad autorės pamini vienodą skaičių organizacinio ir individualaus lygmens veiksnių.

V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013) nurodo, kad svarbiausi veiksniai, skatinantys darbuotojų lojalumą, yra kūrybiškumas, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, galimybė nuolat didinti kompetenciją, įgaliojimų perdavimas, skatinimas siekti asmeninių tikslų. Pažymėtina, jog šie veiksniai gali būti priskiriami tiek individualiam, tiek organizaciniam lygmeniui.

**Klientų lojalumą lemiantys veiksniai.** K. Zikienė ir V. Brazinskaitė (2012) klientų lojalumą lemiančius veiksnius siūlo „analizuoti trimis aspektais: siejant su pačia organizacija ir jos produktais / paslaugomis, siejant su santykių plėtojimu ir siejant su kliento charakteristikomis. Pačios organizacijos pastangos formuojant klientų lojalumą traktuojamos kaip savaime suprantamos, tačiau tyrimai rodo, kad kliento asmeninės savybės taip pat didele dalimi lemia galutinį rezultatą – lojalumo atsiradimą. Asmeninių charakteristikų įtaka klientų lojalumo formavimuisi dar mažai tyrinėta – nors pripažįstama, kad vieni asmenys dėl savo individualių savybių yra labiau linkę tapti lojaliais, o kiti – mažiau, tačiau dar nėra aišku, kurios asmeninės savybės daro įtaką klientų lojalumo formavimuisi. Galima teigti, jog organizacijos, žinodamos savo klientų asmenines charakteristikas, darančias įtaką klientų lojalumo formavimuisi, gebėtų efektyviau priimti bei pritaikyti tinkamus lojalumo formavimo sprendimus“ (Zikienė, Brazinskaitė, 2012, p. 114).

Pagal K. Zikienę (2010), „empirinių tyrimų pagrindu plačiai išnagrinėti ir daugelio mokslininkų ypač svarbiais laikomi tokie klientų lojalumą įtakojantys veiksniai, kaip produkto / paslaugos kokybė, produkto / paslaugos svarba klientams, pasitikėjimas, įsipareigojimas, patirtis ir kitų asmenų rekomendacijos, klientų lojalumo programos. Mokslinėje literatūroje mažai dėmesio skiriama sociodemografiniams klientų ypatumams ir jų poveikiui klientų lojalumui bei klientų elgsenos modeliams. Pakeitimo barjerai, kaip klientų lojalumą įtakojantys veiksniai, taip pat nėra plačiai išnagrinėti bei empiriškai pagrįsti“ (Zikienė, 2010, p. 30).

*Apibendrinant darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių analizę, galima teigti, kad elgsenos ir požiūrio darbuotojų lojalumas – daugybės materialių ir nematerialių veiksnių rezultatas. Šie veiksniai gali būti klasifikuojami ne tik pagal materialumo kriterijų, bet ir pagal aplinkos aprėptį – į darbuotojo, jo aplinkos, organizacijos veiksnius. Galima veiksnių klasifikacija ir į individualaus bei organizacinio lygmens. O klientų lojalumą lemia organizaciniai, produkto, ryšių bei individualūs veiksniai. Analizuojant darbuotojų bei klientų lojalumą lemiančių veiksnių visumą, nustatyta, jog skirtingose veiksnių grupėse sutampa tik šie veiksniai: pasitikėjimas, tarpasmeniniai ryšiai bei organizavimas. Tai reiškia, kad minėtieji veiksniai daro įtaką tiek darbuotojų, tiek klientų požiūrio ir elgsenos lojalumui. Atsižvelgiant į tai, kad veiksnių visumoje esama sutampančių*

*veiksnių, darytina prielaida, kad tarp darbuotojų ir klientų lojalumo egzistuoja ryšys. Siekiant tą patvirtinti ar paneigti, svarbu analizuoti mokslininkų atliktus tyrimus šioje srityje.*

#### **1.4. Ryšys tarp darbuotojų ir klientų lojalumo ir jo poveikis organizacijai**

Mokslinėje literatūroje dominuoja tyrimai, nagrinėjantys tik klientų arba tik darbuotojų lojalumą, tačiau būta ir bandymų nustatyti ryšį tarp minėtųjų dviejų konstruktyvų. Būtent šio tipo tyrinėjimai ir apžvelgiami šiame darbo poskyryje.

Ilgą laiką manyta, kad klientų lojalumas yra organizacinės plėtros pagrindas ir veiksnys. Tačiau šiuo metu darbuotojų ir klientų lojalumas traktuojami kaip vienodos svarbos tyrimo objektai.

Mokslinėje literatūroje ryšys tarp darbuotojų ir klientų lojalumo analizuojamas strateginiame lygmenyje. Ryšį minėtame lygmenyje aktualizuoja V. Dubinas (2010), išskirdamas darbuotojų, klientų ir tiekėjų lojalumo svarbą.

Apie klientų ir darbuotojų lojalumo ryšį kalba ir I. Tūskaitė ir V. Šlimaitė (2016), Vveinhardt, Kotovskienė (2008). Anot I. Tūskaitės ir V. Šlimaitės (2016), klientų lojalumas didžiaja dalimi priklauso nuo pardavėjų gebėjimo kurti ir palaikyti klientų pasitikėjimą teikiant kokybiškas paslaugas. „Darbuotojų lojalumas kuria klientų lojalumą. Be klientų nebūtų verslo, o be darbuotojų nebūtų klientų. Įmonė, kurios darbuotojai nėra jai įsipareigoję, neturi galimybės daugiau dėmesio skirti rūpinimuisi klientais, nes yra priversta gaišti laiką naujų darbuotojų paieškai, atrankai, rūpintis atsainiai dirbančiųjų darbo rezultatais“ (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008, p. 186). L. Mac ir H. K. I. Shirley (2015) taip pat patvirtina, kad lojalūs darbuotojai yra būtina lojalių klientų užtikrinimo sąlyga. R. Glinskienės ir kitų (2010) teigimu, „klientų ir įmonės darbuotojų lojalumas yra tiesiogiai susiję, nes lojalių klientų išsaugojimas turi įtakos didesniai darbuotojų pasididžiavimui ir pasitenkinimu darbu“ (Glinskienė ir kt., 2010, p. 42).

Atkreiptinas dėmesys, jog „klientai vertina organizaciją ir jos produktus atsižvelgdami į tai, kaip su jais elgiasi darbuotojai, su kuriais jiems tenka bendrauti. Pagrindinė priežastis, kodėl klientai pasirenka konkurentų produktą, yra ta, kad jie jaučia, jog organizacija skiria jiems per mažai dėmesio, arba visiškai jo neskiria. Taigi, nei didelis marketingo biudžetas ar kūrybinga reklama nepaskatins kliento įsigyti produktą dar kartą, jei darbuotojas jam neskirs pakankamai dėmesio“ (Papšienė, Vilkaitė, 2009, p. 130).

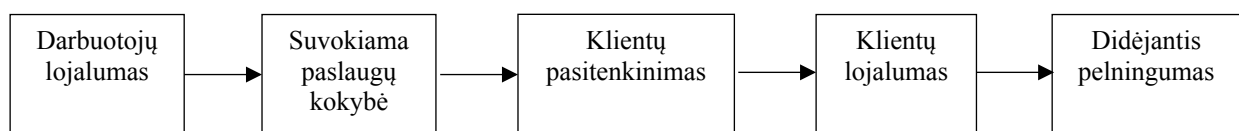
Darbuotojų vaidmuo ypač svarbus paslaugų sektoriuje. Anot A. Peloso (2004), šis vaidmuo yra svarbus dėl artimos klientų ir darbuotojų sąveikos, kurią lemia paslaugų teikimo pobūdis.

Pagal M. Saxena ir L. B. Singh (2015), sparčiai kintančiame ir sparčiame verslo cikle organizacijų vadovai suvokia, kad lojalūs darbuotojai gali didinti inovatyvumą, produktyvumą ir

gerinti organizacijos veiklą. Bet kurios organizacijos veiklos rezultatus parodo pelningumo, darnumo pokyčiai, tačiau tokių pokyčių galima pasiekti tik tuomet, kai organizacija kuria ir plėtoja ryšius su klientais. Tai reiškia, kad klientų lojalumas yra taip pat būtina organizacijos sėkmės sąlyga.

Anot P. Papšienės ir N. Vilkaitės (2014), „darbuotojų lojalumo ugdymas organizacijai naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau įsiklauso į klientų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Be to, organizacijos produktus konkurentai gali nukopijuoti, tačiau lojalių darbuotojų - ne. Todėl verslo organizacija tiek moraliai, tiek materialiai turėtų būti suinteresuota ugdyti darbuotojų lojalumą“.

Paslaugų sektoriaus darbuotojų gebėjimai bei motyvacija neabejotinai daro poveikio klientų orientacijai, kuri tiesiogiai yra susijusi su klientų pasitenkinimu. Todėl darbuotojų pasitenkinimas yra būtina sąlyga klientų pasitenkinimui, klientų lojalumui bei pelno padidinimui pasiekti (Woratschek, Horbel, 2006, p. 46). Šis ryšys atsispindi 2 paveiksle pateiktoje paslaugų pelningumo grandinėje (angl. – service profit chain).



**2 pav.** Paslaugų pelningumo grandinė

Šaltinis: Woratschek, Horbel (2006, p. 46).

P. Papšienė ir N. Vilkaitė (2009, p. 130) paslaugų pelningumo grandinę aiškina taip: „darbuotojų lojalumas turi reikšmingos įtakos klientų lojalumui, kadangi darbuotojai linkę elgtis su klientais taip, kaip su darbuotojais elgiamasi organizacijos viduje, todėl vidinio marketingo šalininkai laikosi prielaidos, kad kuo labiau darbuotojai yra atsidavę paslaugoms (ar prekėms, ar netgi visam pardavimo procesui), kurias jie parduvinėja, ir kuo jie labiau lojalūs organizacijai, kurioje jie dirba, tuo didesnė tikimybė, kad jie suteiks puikias paslaugas įmonės išoriniams klientams, o tai lems pastarųjų lojalumą ir padidins įmonės pelningumą. Manoma, jog kuo geriau darbuotojai yra informuoti apie įmonės parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas, tuo geriau apie tai jie gali informuoti ir aptarnauti klientus, o tai skatina klientų lojalumą“.

Pagal paslaugų pelningumo grandinę darbuotojų lojalumas lemia aukštesnę suvokiamą paslaugų kokybę. Tai daro teigiamą poveikį klientų pasitenkinimui, dėl kurio didėja klientų lojalumas. Kaip papildoma Y. Xu ir B. Heijden (2005), paslaugų pelningumo grandinė parodo, kad organizacijos pajamas bei plėtrą garantuoja lojalūs klientai, patenkinti gaunama paslaugos verte, o

paslaugos vertę kuria patenkinti, įsipareigoję, produktyvūs ir lojalūs darbuotojai. A. Martensen ir L. Gronholdt (2006) taip pat nurodo, jog tarp klientų lojalumo, darbuotojų lojalumo ir pelningumo egzistuoja stiprus ryšys. Pelningumo svarbą akcentuoja ir V. Narra (2014), kuris teigia, kad klientų lojalumo terminas apima ilgalaikių ryšių tarp kliento ir organizacijos kūrimą, siekiant gerinti pelningumą.

Paslaugų grandinėje vaizduojamus ryšius savo tyrimais pagrindė ir A. F. Peloso (2004). Anot autoriaus, įvairios vadybinės praktikos gerina organizacijos klimata, formuoja teigiamą darbuotojų požiūrį bei elgseną, teikiant paslaugas klientams, o tai skatina klientų lojalumą, gerina paslaugų kokybę ir didina klientų lojalumą. Minėtos vadybinės praktikos apima aukščiausiojo lygio vadovų dėmesį, aprūpinimą ištekliais, būtinais sklandžiam darbui, teigiamą vadovaujančio personalo orientaciją klientų atžvilgiu, darbuotojų vertinimo bei motyvavimo sistemą, pagrįstą darbuotojų rezultatais bei orientacija į kokybišką paslaugų teikimą.

Ir nors paslaugų pelningumo grandinė rodo teigiamą darbuotojų lojalumo poveikį klientų lojalumui, visgi, šį ryšį gali moderuoti tam tikri papildomi veiksniai. Vienas iš šių veiksnių – tai įvairesnio asortimento siekimas klientų tarpe (Woratschek, Horbel, 2006, p. 46).

Atkreiptinas dėmesys, kad paslaugų pelningumo grandinė gali veikti ir priešinga linkme. R. W. Y. Yee ir kiti (2009) teigia, jog darbuotojų kaita daro neigiamą poveikį klientų lojalumui bei organizacijos rezultatams paslaugų sektoriuje. Anot autorių, jei darbdavys per mažai investuoja į žmogiškuosius išteklius ir siūlo jiems per mažą darbo užmokestį, darbuotojų kaita bei nepasitenkinimas darbu organizacijoje didėja. Dėl to mažėja klientų pasitenkinimas ir lojalumas, o tai daro neigiamą poveikį organizacijos veiklai.

Paslaugų pelningumo grandinės taikymą bankininkystės sektoriuje tyrė G. A. Gelade, S. Young (2005). Keturių mažmeninės bankininkystės sektoriuje veikiančių bankų pavyzdžiu autoriai įrodė ryšio tarp darbuotojų ir klientų lojalumo egzistavimą. K. Sharif (2009) taip pat tyrė ryšį tarp darbuotojų ir klientų lojalumo. Autorius ryšiui nustatyti atliko telekomunikacijos įmonių darbuotojų bei klientų apklausas. Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp darbuotojų ir klientų lojalumo egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys. Tokie tyrimo rezultatai dera su teorinėmis koncepcijomis, siejamomis su sektoriaus struktūra, verslo praktika.

Bankininkystės sektorių ryšiui nustatyti pasirinko ir I. Acheampong, K. A. Asamoah (2013). Tyrimui atlikti autoriai taikė interviu metodą. Interviu dalyvavo penkių bankų penkių padalinių klientai. Iš viso interviuota 500 klientų. Darbuotojų lojalumui įvertinti buvo atlikti interviu su 25 bankų padalinių vadovais. A. Peloso (2004) taip pat tyrė darbuotojų ir klientų lojalumo ryšį bankininkystės sektoriuje. Nacionalinio Šiaurės Amerikos banko pavyzdžiu autorius vertino ryšio egzistavimą, pasitelkdamas chi kvadrato skaičiavimus.

*Apibendrinant atliktą ryšio tarp darbuotojų ir klientų lojalumo analizę, galima teigti, kad ryšys neabejotinai egzistuoja: lojalūs darbuotojai yra suinteresuoti teikti kokybišką paslaugą. Tokiu būdu didinamas klientų pasitenkinimas, o pasitenkinimas yra būtina klientų lojalumo prielaida. Klientų lojalumas didina organizacijos pelningumą.*

### **1.5. Darbuotojų ir klientų lojalumo hipotetinis modelis**

Paslaugų pelningumo grandinė gana aiškiai ir logiškai iliustruoja ryšį tarp darbuotojų ir klientų lojalumo. Šio ryšio egzistavimą įvairiose rinkose pagrindė užsienio šalių tyrėjai (Anderson ir kt., 2004; Peloso, 2004; Xu, Heijden, 2005; Woratschek, Horbel, 2006; Yee ir kt., 2009), taigi ryšys tarp darbuotojų ir klientų lojalumo neabejotinai egzistuoja.

Kaip nurodo A. Peloso (2004), D. Ding ir kiti (2012), klientų požiūriui bei elgsenai įtakos turi ir darbuotojų požiūris ir elgsena. Remiantis šia nuostata, parengtas hipotetinis darbuotojų ir klientų lojalumo modelis (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Ryšio tarp darbuotojų ir klientų lojalumo hipotetinis modelis

Visi darbuotojų ir klientų lojalumo konstruktai detalizuojami tam tikrais vertinimo aspektais bei jų įvertinimui skirtais klausimais, teiginiais. Klientų elgsenos lojalumo įvertinimui svarbu nagrinėti pirkimų dažnumą, ketinimus pirkti, rekomendacijas, o požiūrio lojalumui – pasitenkinimą paslaugomis, pirmenybės teikimą, prieraišumą, teigiamą požiūrį į organizaciją, tikėjimą organizacija. Darbuotojų elgsena atsispindi teigiamuose atsiliepimuose, rekomendacijose, papildomame darbe, polinkyje likti organizacijoje, indėlyje į sėkmingą organizacijos veiklą. O darbuotojų požiūrio lojalumą rodo tikėjimas organizacija, didžiavimasis ja, tapatinimasis su organizacija, orientacija į klientą bei palankus požiūris į organizaciją. Visus šiuos aspektus detalizuojantys teiginiai pateikti kitoje šio darbo dalyje, pagrindžiant empirinio tyrimo instrumentus (žr. 6 lent.).

*Parengtas hipotetinis darbuotojų ir klientų lojalumo modelis yra grindžiamas daugiadimensiniu požiūriu tiek į klientų, tiek į darbuotojų lojalumą. Tai reiškia, kad tiek požiūriu, tiek elgsena grįstas darbuotojų lojalumas gali daryti poveikį klientų lojalumui, kuris taip pat apima*

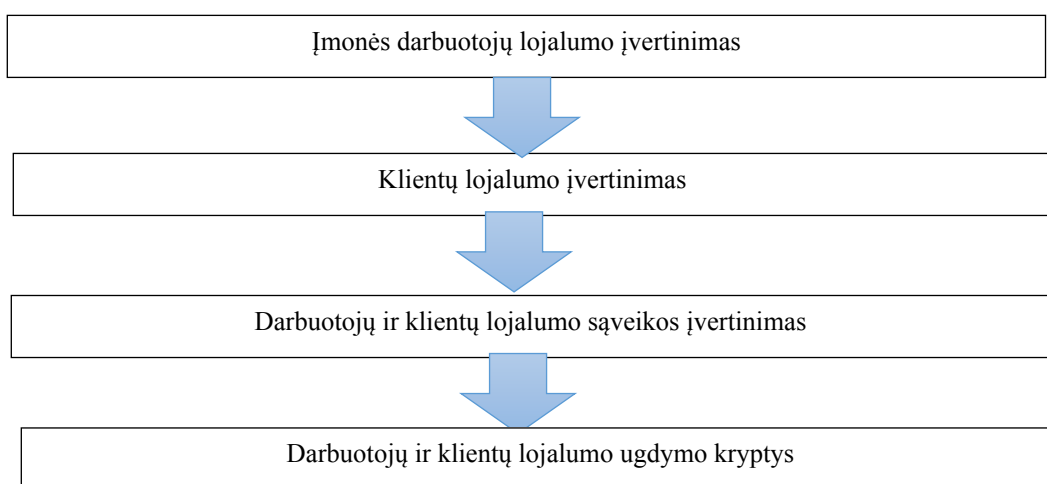


*požiūrio bei elgsenos konstruktus. Požiūrio ir elgsenos konstruktai savo ruožtu apima gana plačią aspektų įvairovę. Ir nors, remiantis Lietuvos bei užsienio mokslininkų atliktų klientų ir darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatais bei loginėmis išvalgomis, darbuotojų lojalumas yra glaudžiai susijęs su klientų lojalumu, svarbu nustatyti šio ryšio egzistavimą Lietuvoje veiklą vykdančių organizacijų atveju.*

## 2. DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ LOJALUMO TYRIMO METODIKA

Empiriniam darbuotojų ir klientų lojalumo sąveikos pagrindimui pasirinkta atlikti tyrimą UAB „Splus“. Šio tyrimo tikslas – įvertinti UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumą, tam, kad įmonė galėtų priimti tinkamiausius lojalumo ugdymo sprendimus.

Teorinių darbuotojų ir klientų lojalumo sampratų analizė parodė, kad klientų ir darbuotojų lojalumas apibrėžiamas per jų elgseną ir požiūrį organizacijos atžvilgiu. Pasirinktas trumpalaikis arba momentinis vienkartinis „skerspjūvio“ tyrimas, t. y. pasirinktu tyrimo metodu užfiksuota esama situacija konkrečiu momentu. Tyrimas atliekamas keturiais etapais (žr. 4 pav.).



4 pav. UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo tyrimo etapai

Pirmajame tyrimo etape įvertinamas UAB „Splus“ klientų lojalumas. Antrasis etapas skirtas įmonės klientų lojalumo įvertinimui. Trečiajame etape nagrinėjama UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo sąveika. Vertinimo rezultatai sudarys prielaidas ne tik įvertinti lojalumo situaciją, bet ir identifikuoti sprendimo reikalaujančias lojalumo problemas. Ketvirtajame etape, atsižvelgiant į ankstesnių tyrimo etapų metu gautus rezultatus, formuluojamos lojalumo stiprinimo kryptys bei priemonės.

**Tyrimo metodas.** Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinkta taikyti kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą. Šis metodas taikytinas, kuomet norima pasiekti didelę respondentų grupę. Atsižvelgiant į tiriamų imčių dydžius, darbuotojų ir klientų lojalumo vertinimui apklausos raštu metodas tinkamas.

Anketinė apklausa – vienas populiariausių lojalumo vertinimo metodų. Šį metodą darbuotojų ir klientų lojalumo vertinimui taikė tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių mokslininkai

(Bakanauskas, Gavėnas, 2011; Zikienė, Brazinskienė, 2012; Chen, Lin, 2013; Tamulienė, 2014; Waqas ir kt., 2014 ir kt.).

Kaip pažymi A. Valuckienė (2004), K. Kardelis (2007), anketinė apklausa – tai vienas iš geriausių nuomonės išsiaiškinimo būdų. Anketinės apklausos metodas turi tam tikrų privalumų, lyginant su kitais metodais, nes vienu metu tirama daug žmonių, mažiau veikia įvairūs nekontroliuojami atsitiktiniai faktoriai. Dažnai atvejais anketinė apklausa leidžia atskleisti tokius faktus, kurie liktų nepastebėti tiriant nedidelę grupę asmenų kitais metodais (Lapė, Navikas, 2003, p. 29).

**Tyrimo instrumentas.** Anketinės apklausos instrumentas – tyrimo anketa. Anketa – tai tam tikru būdu struktūriškai organizuotas rinkinys klausimų, kurių kiekvienas logiškai susijęs su pagrindiniu tyrimo uždaviniu (Luobikienė, 1997). Svarbu, kad ši priemonė būtų validi bei patikima (Wong ir kt., 2012).

Tyrimo instrumentų rengimas grindžiamas teorinėje darbo dalyje atlikta analize. Apklausos anketos sudarytos iš dviejų dalių: diagnostinio bei demografinio blokų (žr. 1 ir 2 priedus).

Tyrimo anketose naudoti įvairių tipų klausimai: uždari, atviri. Dalis klausimų suformuluoti naudojant Likerto skalę.

Anketa sudaryta laikantis bendrųjų anketos sudarymo principų. Bendrieji anketos sudarymo principai yra tokie (Tijūnėlienė, Virbalienė 2006, p. 91):

- svarbus anketos patrauklumas. Anketos patrauklumas gali lemti respondentų atsakymų betarpiškumą, informuotumą ir kokybę;
- turinys turi apimti tiek informacijos, kiek jos reikia problemai spręsti. Anketa yra patogi ir dėkinga diagnostinės informacijos rinkimo priemonė, padedanti nustatyti socialinių reiškinių ypatumus;
- apklausoje raštu svarbus vaidmuo tenka klausimų formuluotėms, jų kompozicijai;
- siekiant gauti kokybišką informaciją, klausimai turi būti tinkamai suformuluoti.

Siekiant išsiaiškinti taikytų instrumentų patikimumą, skaičiuotas skalės Cronbacho alpha koeficientas. Skalė laikoma tyrimams, kai jos Cronbacho alpha koeficientas siekia 0,6 (Pakalniškienė, 2012). Atlikus skaičiavimus gauta, kad darbuotojams ir klientams skirtų lojalumo skalių patikimumas yra pakankamas, jie siekia 0,913 ir 0,928. Tyrimo instrumente naudoti lojalumo konstruktai, jų vertinimo aspektai, klausimai bei teiginiai pateikti 6 lentelėje.

## Lojalumo konstruktai ir jų vertinimo aspektai, klausimai, teiginiai

Lojalumo sandara		Aspektai	Klausimai, teiginiai
Elgsena	Klientai	Pirkimų dažnumas	Kiek laiko Jūs naudojate Splus paslaugomis? Ar namuose naudojate ir kitų tekėjų paslaugomis? Artimiausius 12 mėnesių ir toliau planuoju naudotis Splus paslaugomis:
		Ketinimai pirkti	Jei Splus teiktų kitų paslaugų, aš jomis naudočiausi Splus paslaugomis naudotis planuoju dar ilgai
		Rekomendacijos	Jei jūsų draugai ar pažįstami šiandien rinktųsi paslaugą ir prašytų Jūsų patarimo, kiek tikėtina, kad Jūs rekomenduotumėte Splus?
	Darbuotojai	Teigiami atsiliepimai, rekomendacijos	Jei jūsų draugai ar pažįstami šiandien rinktųsi paslaugą ir prašytų Jūsų patarimo, kiek tikėtina, kad Jūs rekomenduotumėte Splus? Jei jūsų draugai ar pažįstami ieškotų darbo ir prašytų Jūsų patarimo, kiek tikėtina, kad Jūs rekomenduotumėte Splus? Draugams, pažįstamiems aš galėčiau patvirtinti, kad šioje organizacijoje malonu dirbti
		Papildomas darbas	Su malonumu kartais dirbu papildomai, netgi jei tai neįeina į mano pareigas Splus aš dirbu ne tik dėl atlyginimo Elgiusi taip, kad organizacijai būtų kuo geriau, net jei tai neįeina į mano pareigas
		Polinkis likti organizacijoje	Kiek laiko Jūs dirbate UAB „Splus“? Darbuotojams organizuojamos šventės skatina mane ir toliau dirbti Splus Darbuotojams skiriami sporto klubo abonementai skatina mane ir toliau dirbti Splus Darbuotojams skiriami kvietimai į renginius mane skatina ir toliau dirbti Splus Aš pamąstau apie galimybę pakeisti darbovietę Keturis ir toliau dirbti Splus
	Indėlis į sėkmingą organizacijos veiklą	Aš dedu daug pastangų, kad Splus veikla būtų sėkminga	
Požiūris	Klientai	Pasitenkinimas paslaugomis	Įvertinkite savo pasitenkinimą SPLIUS paslaugomis
		Pirmenybės teikimas	Svarstydamas užsisakyti naują paslaugą, pirmenybę teikčiau Splus Jei kitas paslaugų teikėjas man pasiūlytų nuolaidą, aš vis tiek ir toliau naudočiausi Splus paslaugomis
		Prieraišumas	Naudotis Splus paslaugomis man tapo įpročiu Splus man emociškai artimas, savas Splus kaip organizacija man nieko nereiškia Mano ir Splus ryšys yra ypatingas Jei Splus būtų asmuo, sakyčiau, kad savo charakteriu jis būtų panašus į mane
		Teigiamas požiūris į organizaciją	Splus man rūpi Splus man kelia mielus jausmus Man būtų gaila, jei Splus nutrauktų savo veiklą Splus man asocijuojasi su teigiamomis emocijomis Man pakanka dėmesio iš Splus
		Tikėjimas organizacija	Aš tikiu šia organizacija
	Darbuotojai	Tikėjimas organizacija	Aš tikiu šia organizacija Man svarbu, kad Splus veikla būtų sėkminga Splus man rūpi
		Didžiavimasis organizacija	Aš didžiuojuosi dirbdamas Splus
		Tapatinimasis su organizacija	Jei Splus būtų asmuo, sakyčiau, kad savo charakteriu jis panašus į mane Splus man emociškai artimas, savas
		Orientacija į klientą	Ar darbo metu tenka tiesiogiai (akis į akį) bendrauti su klientais?
	Palankus požiūris į organizaciją	Apie Splus galiu pasakyti daugiau teigiamų, negu neigiamų dalykų Man būtų gaila, jei Splus nutrauktų savo veiklą	

Rengiant tyrimo anketą vadovautasi ir tokiais reikalavimais (Tidikis, 2003, p. 477):

- 1) klausimai ir atsakymai turi būti gerai visiems suprantami, parašyti taisyklinga kalba;
- 2) klausimai neturi būti per daug abstraktūs ir per daug tiesmukiški, primityvūs;
- 3) klausimai ir atsakymai neturi įžeisti respondento;
- 4) atsakymai turi atspindėti realią tikrovę, tiriamos problemos turinį;
- 5) atsakymai turi būti išsamūs, aprėpti visus galimus variantus; kiekvienas respondentas turi rasti tarp jų priimtina jam atsakymą;
- 6) neturi būti vienašalių klausimų, kurie galėtų sukelti nereikalingą išankstinį nusistatymą;
- 7) klausiamojo neturi varginti anketos klausimų skaičius, klausimai neturi būti monotoniški;
- 8) reikia numatyti respondento kompetenciją atsakyti į klausimus, rinktis iš pateiktų atsakymų;
- 9) neteikti klausimų, kurie skatintų respondentą „pataikauti“ anketuotojui, arba atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus;
- 10) anketa turi turėti pažintinę reikšmę, turi dominti respondentą, žadinti jo norą atsakyti į visus klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti save ir aplinkinius, reiškinius ir įvykius.

**Tyrimo imtis.** Respondentų atrankai taikyta tikslinė atranka, t.y. buvo apklausinėjami tik UAB „Splus“ darbuotojai ir klientai.

Tyrimo imtims apskaičiuoti naudota Paniotto formulė (Gudžinskienė, Česnavičienė, 2013, p. 321):

$$n = \frac{1}{\left(\Delta^2 + \frac{1}{N}\right)},$$

čia:  $n$  – reikiamas imties dydis;  $N$  – generalinės visumos dydis;  $\Delta$  – leidžiamas imties paklaidos dydis ( $\Delta^2 = 0,10 = 10\%$ ).

UAB „Splus“ duomenimis, 2016 m. pabaigoje įmonėje dirbo 155 darbuotojai. Įmonės klientų skaičius – 75518. Tyrimo paklaida pasirinkus 10 proc., apskaičiuota, jog reprezentatyvi tyrimo imtis būtų 61 darbuotojas ir 100 klientų. Anot K. Kardelio (2007), minimalus tiriamų atvejų skaičius, norint gauti statistiškai patikimus rezultatus, neturėtų būti mažesnis kaip 30. Taigi, apskaičiuota tyrimo imtis traktuojama kaip pakankama.

**Tyrimo duomenų rinkimas ir organizavimas.** UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų apklausos vykdytos 2016 m. lapkričio ir gruodžio mėn. Tyrimo anketos respondentų pildymui platintos internetu. Į internetinę apklausų sistemą [www.apklausk.lt](http://www.apklausk.lt) patalpintų anketų nuorodos UAB „Splus“ darbuotojams platintos el. paštu, o klientams – publikuojant nuorodą socialiniame tinkle „Facebook“ (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Pranešimas apie apklausą „Splus“ paskyroje socialiniame tinkle „Facebook“

Apklausa vykdyta vadovaujantis savanoriško dalyvavimo principais, tiriamiesiems pabrėžtas anonimiškumas ir respondentai buvo informuoti, kam bus panaudoti tyrimo duomenys. Atsižvelgiant į tai, kad anketoje nebuvo prašoma tyrimo respondentą galinčių identifikuoti duomenų, galima teigti, kad buvo užtikrintas tyrimo konfidencialumas. Tyrimo metu siekta užtikrinti informantų sutikimo, laisvo apsisprendimo, teisingumo, teisės nebūti išnaudojamam ir pažeistam, sąžiningumo, tyrimo naudingumo principus.

Iki tyrimo laikotarpio pabaigos sulaukta 106 užpildytų darbuotojų anketų ir 313 užpildytų klientų anketų. Duomenys apdoroti MS Excel ir SPSS programomis. Kiekvienas klausimas „užkoduotas“ kintamojo kiekvienai reikšmei – suteiktas skaitmeninis kodas.

Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas lentelėse bei paveiksluose. Procentai skaičiuojami nuo visų tyrime dalyvavusių respondentų skaičiaus. Kintamųjų statistiniams skirtumams įvertinti pasitelktas chi kvadrato kriterijus. Statistinis skirtumo tarp rodiklių reikšmingumas buvo vertinamas pagal reikšmingumo lygmens koeficientą ( $p$ ): kai  $p < 0,05$ , rodiklių skirtumai buvo laikyti statistiškai reikšmingais.

Apdorojant atsakymų į klausimus, pateiktus Likerto skalėje, skaičiuota atsakymų skiriamoji galia, kurios ribos tyrimo atveju galėjo svyruoti nuo 1 iki 4. Skiriamosios galios pagalba nustatytas respondentų pritarimas teiginiams apie jų lojalumą.

Remiantis šioje darbo dalyje pateiktomis metodinėmis prielaidomis, toliau šiame darbe pristatomi empirinio UAB „Splus“ darbuotojų ir klientų lojalumo tyrimo rezultatai.

### 3. UAB „SPLIUS“ DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ LOJALUMO ANALIZĖ

#### 3.1. UAB „Splus“ charakteristika

UAB „Splus“ – viena didžiausių sparčiai besivystančių Šiaurės Lietuvoje bendrovių. Ši įmonė teikia elektroninių ryšių paslaugas: interneto, televizijos bei telefonijos. Paslaugos teikiamos Šiauliuose, Šiaulių rajone, Klaipėdoje, Radviliškyje, Kuršėnuose, Joniškėje, Kelmėje, Pasvalyje ir Naujojoje Akmenėje.

UAB „Splus“ prioritetas – interneto aprėpties zonos plėtra bei techninių galimybių tobulinimas. Siekiama sudaryti sąlygas teikiamomis paslaugomis naudotis ne tik didžiųjų miestų, bet ir rajono gyvenviečių gyventojams.

UAB „Splus“ nuo 2005 m. „kasmet pripažinta viena sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiausiai besivystančių Lietuvos bendrovių, turinčių sėkmingą požiūrį į vartotojų poreikius bei vystančių skaidrią veiklą. 2009 m. bendrovė pripažinta viena patraukliausių Šiaulių darbdavių tarp paslaugų sektoriaus įmonių“ (UAB „Splus“, 2017). Įmonė aktyviai dalyvauja Socialiai atsakingų įmonių organizacijoje bei akcijos „Darom“ organizuojamuose renginiuose.

Apibūdinus įmonės veiklos sritį, svarbu nagrinėti įmonės veiklos rodiklius. UAB „Splus“ pardavimo pajamų, grynojo pelno bei turto dinamika 2012–2015 m. pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

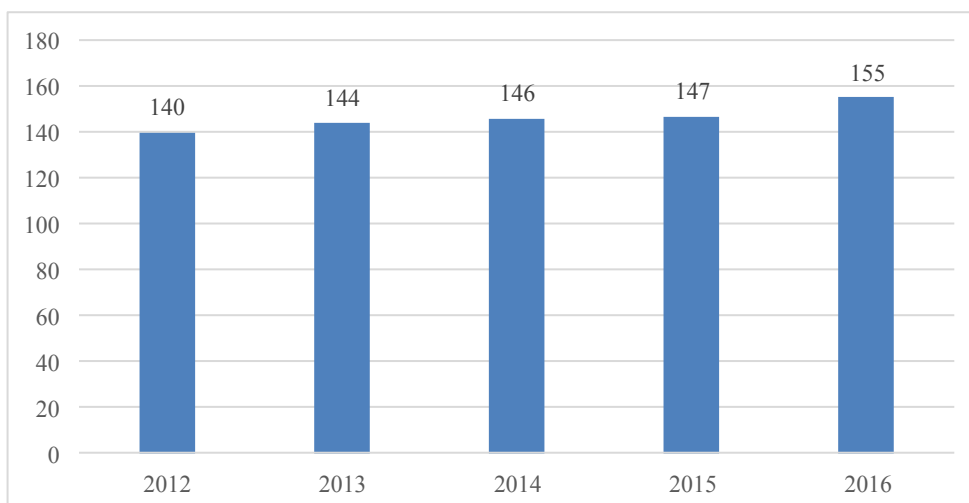
#### UAB „Splus“ pardavimo pajamų, grynojo pelno bei turto dinamika 2012 – 2015 m., eurai

Rodiklis	Metai			
	2012	2013	2014	2015
Pardavimo pajamos	5259628	5662796	5876490	6026536
Grynasis pelnas	43479	179105	188484	37871
Turtas	3454247	3574672	3488749	3778883

2015 m. UAB „Splus“ gavo 14,6 proc. daugiau pajamų negu 2012 m. Šis rodiklis įmonėje didėjo kasmet. Lyginant grynąjį pelną tiriamo laikotarpio pradžioje ir pabaigoje, matomas grynojo pelno sumažėjimas 12,9 proc. Turtas padidėjo 9,4 proc.

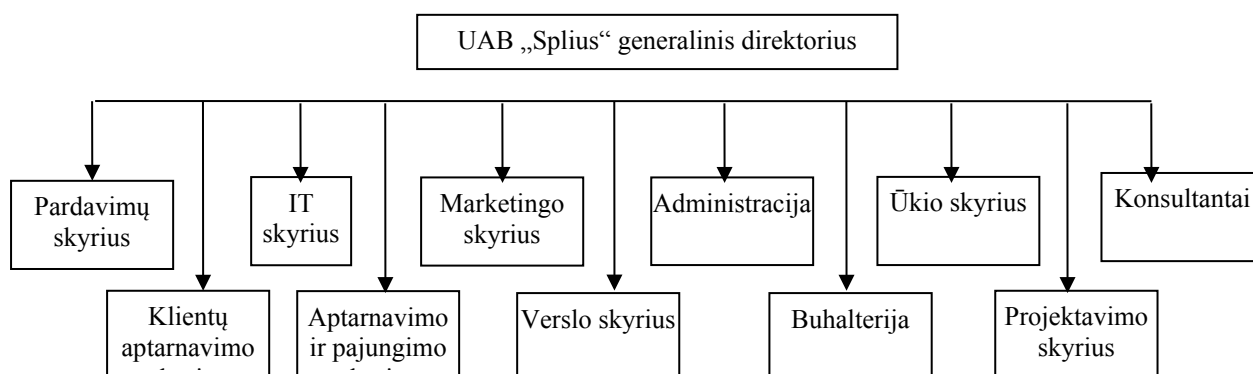
UAB „Splus“ darbuotojų skaičius 2016 m. siekė 155. Kaip matyti iš 7 paveiksle pateiktų duomenų, darbuotojų skaičius nuo 2012 m. didėjo. Šis padidėjimas siekia 10,7 proc.





**7 pav.** UAB „Splus“ darbuotojų skaičiaus dinamika 2013–2016 m.

Centrinėje įmonės būstinėje Šiauliuose 2016 m. dirbo 77,4 proc. visų įmonės darbuotojų, o Klaipėdos padalinėje – likusieji 22,6 proc. Visi įmonės darbuotojai priklauso tam tikriems skyriams. Įmonės skyriai pateikti funkcinėje UAB „Splus“ organizacinėje struktūroje (žr. 8 pav.).



**8 pav.** UAB „Splus“ organizacinė struktūra

UAB „Splus“ generaliniam direktoriui pavaldūs 11 skyrių. Daugiausia darbuotojų dirba aptarnavimo ir pajungimo, klientų aptarnavimo bei pardavimų skyriuose.

Apibendrinant, galima teigti, kad UAB „Splus“ – stipri, gerus veiklos rezultatus generuojanti įmonė. Kaip minėta, ši įmonė buvo pripažinta kaip vienas patraukliausių darbdavių. Siekiant nustatyti, ar darbuotojai noriai dirba šioje įmonėje ir, ar demonstruoja lojalumą įmonės atžvilgiu, atliktas UAB „Splus“ darbuotojų lojalumo tyrimas, kurio rezultatai pristatomi kitame šio darbo poskyriuje.

## 3.2. UAB „Splus“ darbuotojų lojalumo įvertinimas

### 3.2.1. Imties charakteristika

UAB „Splus“ darbuotojų lojalumo tyrime dalyvavo 106 įmonės darbuotojai. Vyrų dalis darbuotojų tarpe didesnė nei moterų. Tyrime dalyvavo 59,4 proc. vyrų ir 40,6 proc. moterų (žr. 8 lent.). Tokių darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį lėmė techninis įmonės paslaugų pobūdis. Ir nors klientų aptarnavimo srityje įmonėje dirba daugiau moterų, techninio aptarnavimo darbai dažniausiai yra vyrų kompetencijoje.

8 lentelė

**UAB „Splus“ darbuotojų demografinės charakteristikos (N=106)**

Demografinės charakteristikos		Respondentų sk.	Respondentų proc.
Lytis	Vyras	63	59,4
	Moteris	43	40,6
Amžius	Iki 20 m.	3	2,8
	21 – 30 m.	49	46,2
	31 – 40 m.	22	20,8
	41 – 50 m.	20	18,9
	51 – 60 m.	11	10,4
	Daugiau nei 61 m.	1	0,9
Išsilavinimas	Vidurinis	7	6,6
	Profesinis	6	5,7
	Aukštasis neuniversitetinis	28	26,4
	Aukštasis universitetinis	65	61,3

UAB „Splus“ darbuotojų amžiaus pasiskirstymas rodo, kad didžiausią dalį įmonės darbuotojų (46,2 proc.) sudaro 21–30 metų amžiaus asmenys. Kiek vyresnių respondentų – nuo 31 iki 40 metų amžiaus – dalis daugiau nei du kartus mažesnė (20,8 proc.). Tyrime dalyvavo 18,9 proc. 41–50 metų amžiaus respondentų. 10,4 proc. tyrimo dalyvių nurodė, jog jų amžius yra nuo 51 iki 60 metų. Tyrime dalyvavo tik 2,8 proc. jaunesnių nei 20 metų respondentų, o vyresnių nei 61 metai – tik 0,9 proc. Nustatyta, jog vidutinis UAB „Splus“ darbuotojo amžius yra 34,6 metai.

UAB „Splus“ darbuotojų kompetenciją rodo aukštas jų išsilavinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad net 61,3 proc. įmonės darbuotojų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 26,4 proc. tiriamųjų išsilavinimas – aukštasis neuniversitetinis, o likusiųjų – vidurinis ir profesinis (atitinkamai 6,6 ir 5,7 proc.).

Pildydami anketas tiriamieji nurodė ir kur jie dirba – Klaipėdos ar Šiaulių mieste. UAB „Splus“ savo veiklą pradėjo Šiaulių mieste ir iki šiol įmonės pagrindinis padalinys veikia šiame mieste. Dėl šios priežasties respondentų pasiskirstymas pagal miestą, kuriame dirba, - nestebina.

Net 70,8 proc. tiriamųjų nurodė dirbantys Šiaulių mieste. Tik 30,0 proc. respondentų dirba Klaipėdos mieste. Šis darbuotojų pasiskirstymas sudaro prielaidas įvertinti darbuotojų lojalumo skirtumus pagal miestą, kuriame dirbama.

### 3.2.2. Įmonės darbuotojų lojalumo įvertinimas

Teorinėje šio darbo dalyje atlikta analizė sudarė prielaidas identifikuoti du įmonės darbuotojų lojalumo tipus – elgsenos ir požiūrio. UAB „Splus“ darbuotojų lojalumas vertinamo tyrimo kontekste aktualūs abu minėti lojalumo tipai.

**Požiūrio lojalumas.** Darbuotojų požiūrio lojalumas apima orientaciją į klientą, tikėjimą organizacija, didžiavimąsi organizacija, tapatinimąsi su organizacija bei palankų požiūrį į organizaciją.

*Orientaciją į klientą* atspindi tiesioginio bendravimo su klientais darbo metu faktas. Tiriamieji, pildydami anketas, nurodė, kaip dažnai jiems tenka bendrauti su klientais (tiek fiziniiais, tiek juridiniais asmenimis). Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal bendravimo su klientais dažnumą pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Respondentų pasiskirstymas pagal bendravimo su klientais dažnumą

Klientų tipai	Bendravimo su klientais dažnumas											
	Taip, kasdien		Taip, kelis kartus per savaitę		Taip, kartą per mėnesį		Taip, rečiau nei kartą per mėnesį		Ne		Iš viso	
	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Fiziniai asmenys	52	49,1	20	18,9	16	15,1	5	4,7	13	12,3	106	100,0
Juridiniai asmenys	18	17,0	7	6,6	15	14,2	17	16,0	49	46,2	106	100,0

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma tyrimo dalyvių su fiziniiais asmenimis – klientais – bendrauja kasdien (49,1 proc.). Su juridiniais asmenimis bendraujama žymiai rečiau. To visiškai nedaro 46,2 proc. UAB „Splus“ darbuotojų. Tai reiškia, jog egzistuoja grėsmė, kad 46,2 proc. darbuotojų nėra pakankamai orientuoti į klientus.

Tikėjimui organizacija, didžiavimuisi organizacija, tapatinimuisi su organizacija bei palankaus požiūrio įvertinimui anketoje buvo pateikti teiginiai. Respondentų pasiskirstymas pagal šių teiginių įvertinimus pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie lojalumą „Splius“**

Teiginiai	Atsakymo variantai				
	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau
Aš tikiu šia organizacija	36,8	41,5	10,4	3,8	7,6
Splius man rūpi	38,7	37,7	15,1	2,8	5,7
Splius man emociškai artimas, savas	31,1	40,6	18,9	4,7	4,7
Jei „Splius“ būtų asmuo, sakyčiau, kad savo charakteriu jis būtų panašus į mane	12,3	33,0	32,1	12,3	10,4
Apie Splius galiu pasakyti daugiau teigiamų, negu neigiamų dalykų	33,0	42,5	14,2	3,8	6,6
Aš didžiuojuosi dirbdamas Splius	29,3	46,2	12,3	1,9	10,4
Man svarbu, kad Splius veikla būtų sėkminga	50,0	32,1	10,4	1,9	5,7
Man būtų gaila, jei Splius nutrauktų savo veiklą	56,6	27,4	5,7	2,8	7,6

Remiantis 10 lentelėje pateiktu respondentų pasiskirstymu pagal pritarimą teiginiams, apskaičiuoti vidutiniai teiginių įverčiai (žr. 11 lent.).

11 lentelė

**Vidutiniai darbuotojų požiūrio lojalumo teiginių ir teiginių blokų įverčiai**

Teiginių blokas	Teiginiai	Teiginio vidutinis įvertis, balais	Bloko vidutinis įvertis, balais
Tikėjimas organizacija	Aš tikiu šia organizacija	2,96	3,05
	Man svarbu, kad Splius veikla būtų sėkminga	3,19	
	Splius man rūpi	3,01	
Didžiavimasis organizacija	Aš didžiuojuosi dirbdamas Splius	2,82	2,82
Tapatinimasis su organizacija	Jei Splius būtų asmuo, sakyčiau, kad savo charakteriu jis panašus į mane	2,25	2,57
	Splius man emociškai artimas, savas	2,89	
Palankus požiūris į organizaciją	Apie Splius galiu pasakyti daugiau teigiamų, negu neigiamų dalykų	2,92	3,08
	Man būtų gaila, jei Splius nutrauktų savo veiklą	3,23	

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, aukščiausiu vidutiniu balu įvertintas teiginys, nurodantis, jog respondentams būtų gaila, jei Splius nutrauktų savo veiklą (3,23 balo iš 4 galimų). O žemiausiu vidutiniu balu įvertintas teiginys, akcentuojantis Splius ir darbuotojų charakterio panašumus (2,25 balo iš 4 galimų). Vertinant blokų vidutinius įverčius, nustatyta, jog aukščiausiu vidutiniu balu įvertintas palankus požiūris į organizaciją (3,08 balo iš 4 galimų). Nežymiai žemesniu balu (3,10 balo) įvertintas tikėjimas organizacija. Prasčiausiai įvertintas tapatinimosi su organizacija“ teiginių blokas (2,57 balo). Visi teiginiai ir teiginių blokai buvo sintezuoti į apibendrintą požiūrio lojalumo rodiklį. Jo įvertis – 2,90 balo iš 4 galimų.

**Elgsenos lojalumas.** Elgsenos lojalumui įvertinti skirti teiginiai ir klausimai suklasifikuoti į polinkio likti organizacijoje, indėlio į sėkmingą organizacijos veiklą, papildomo darbo bei teigiamų atsiliepimų ir rekomendacijų blokus.

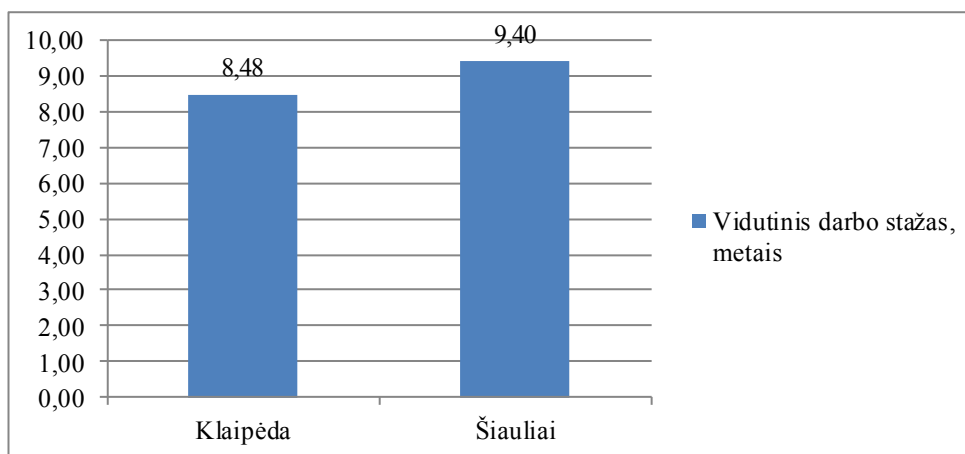
*Polinkis likti organizacijoje.* Svarbus darbuotojų lojalumą rodantis aspektas yra darbo organizacijoje trukmė. Kaip parodė atlikta teorinė analizė, lojalesni darbuotojai yra linkę su organizacija likti ilgą laiką. Siekiant nustatyti, kokia praktika vyrauja UAB „Splus“ darbuotojų tarpe, respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek laiko jie dirba tiriamoje įmonėje. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo UAB „Splus“ trukmę pateikiamas atsižvelgiant į miestus, kuriuose dirbama (žr. 12 lent.).

12 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą UAB „Splus“ bei miestą, kuriame dirbama  
(N=106)**

Darbo stažas, metais	Miestas				Iš viso	
	Klaipėda		Šiauliai		Respondentų sk.	Respondentų proc.
	Respondentų sk.	Respondentų proc.	Respondentų sk.	Respondentų proc.		
Iki 5 m.	8	25,8	22	29,3	30	28,3
6-10 m.	14	45,2	26	34,7	40	37,7
11-15 m.	7	22,6	14	18,7	21	19,8
16-20 m.	2	6,5	10	13,3	12	11,3
Daugiau nei 21 m.	0	0,0	3	4,0	3	2,8
Iš viso	31	100,0	75	100,0	106	100,0

UAB „Splus“ neabejotinai egzistuoja darbuotojų kaita, tačiau esama ir ilgamečių darbuotojų. 6–10 metus įmonėje dirba daugiau nei trečdalis tyrimo dalyvių (37,7 proc.). Kiek ilgiau (nuo 11 iki 15 metų) tą daro 19,8 proc. tiriamųjų. Nuo 16 iki 20 metų įmonėje dirba 11,3 proc. tyrimo dalyvių. Tai itin lojalūs įmonei darbuotojai. Dar lojalesni – dirbantieji 21 metus ar ilgiau. Tokių darbuotojų dalis siekia 2,8 proc. Mažiausiai lojalūs įmonėje yra tie darbuotojai, kurie įmonėje dirba trumpiau nei 5 metus. Tokių darbuotojų dalis, kaip parodė anketinės apklausos rezultatai, siekia 28,3 proc. Tikėtina, jog Šiauliuose dirbantys UAB „Splus“ darbuotojai yra lojalesni, kadangi daugiau nei 21 metus dirba 3 darbuotojai, kai tuo tarpu Klaipėdos mieste tokių nebuvo. Siekiant patvirtinti ar paneigti minėtą prielaidą dėl lojalumo skirtumų pagal miestus, apskaičiuotas vidutinis respondentų darbo stažas Šiaulių bei Klaipėdos miestuose (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Vidutinis UAB „Splus“ darbuotojų, dirbančių Klaipėdos ir Šiaulių miestuose, darbo stažas įmonėje, metais

Kaip rodo 7 paveiksle pateiktos apskaičiuotos vidurinio UAB „Splus“ darbuotojų darbo stažo reikšmės pagal miestus, anksčiau minėta prielaida pasitvirtino – Šiaulių mieste dirbantys UAB „Splus“ darbuotojai pagal darbo trukmės įmonėje kriterijų yra lojalesni. Nustatyta, jog Šiaulių mieste dirbančio UAB „Splus“ darbuotojo vidutinis darbo stažas įmonėje yra 9,40 metų. Klaipėdos mieste dirbančių įmonės darbuotojų darbo stažas trumpesnis beveik metais (8,48 metų).

Tikėtina, kad reikšmingų skirtumų darbuotojų lojalumo aspektu gali daryti ir pavaldžių darbuotojų turėjimas. Tyrimo dalyvių teirautasi, ar jie turi jiems pavaldžių darbuotojų. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 13 lentelėje.

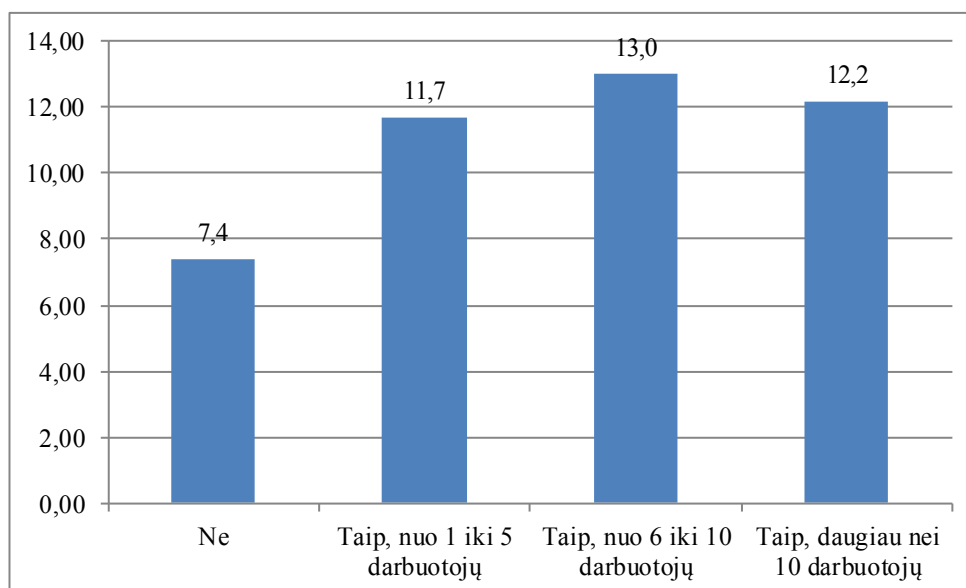
13 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal pavaldžių darbuotojų turėjimą (N=106)**

Pavaldžių darbuotojų turėjimas	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Ne	68	64,2
Taip, nuo 1 iki 5 darbuotojų	19	17,9
Taip, nuo 6 iki 10 darbuotojų	13	12,3
Taip, daugiau nei 10 darbuotojų	6	5,7
Iš viso	106	100,0

64,2 proc. tyrime dalyvavusių UAB „Splus“ darbuotojų pavaldinių tyrimo metu neturėjo. Nuo 1 iki 5 pavaldinių turėjo 17,9 proc. tyrimo dalyvių. 6–10 darbuotojų tyrimo momentu vadovavo 12,3 proc. tiriamųjų. O aukščiausio lygio vadovų dalis tyrimo respondentų tarpe sudarė 5,7 proc. Siekiant nustatyti, ar pavaldžių darbuotojų turėjimas sietinas su darbo stažu, kaip lojalumo indikatoriumi, atliktas koreliacijos testas. Koreliacijos testas parodė, kad tarp pavaldinių turėjimo ir darbo stažo UAB „Splus“ egzistuoja silpnas reikšmingas ryšys ( $r=0,396$ ;  $p=0,000$ ). Kadangi ryšys

reikšmingas, apskaičiuotas vidutinis darbuotojų darbo stažas pagal pavaldžių darbuotojų turėjimo kriterijų (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Vidutinis UAB „Splus“ darbuotojų stažas pagal pavaldinių turėjimą, metais

Tyrimo rezultatai rodo, kad ilgiausiai UAB „Splus“ dirba tie darbuotojai, kurie vadovauja nuo 6 iki 10 žmonių komandai. Šie darbuotojai laikytini lojaliausiais įmonės darbuotojais. Kiek trumpiau – vidutiniškai 12,2 metų – UAB „Splus“ dirba respondentai, vadovaujantys daugiau nei 10 darbuotojų. Nežymiai trumpesnis ir nuo 1 iki 5 darbuotojų komandai vadovujančių asmenų darbo stažas (11,7 metai). Taigi, vadovaujančio personalo darbo stažas įmonėje gana artimas. Žymiai trumpesnis pavaldinių neturinčių darbuotojų darbo stažas įmonėje – 7,4 metai. Tai reiškia, kad valdžios perdavimas yra svarbus veiksnys, skatinantis UAB „Splus“ darbuotojų lojalumą.

UAB „Splus“ darbuotojų polinkio likti su organizacija įvertinimui anketoje buvo pateikti teiginiai. Respondentų pasiskirstymas pagal šių teiginių įvertinimus pateiktas 14 lentelėje.

14 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie polinkį likti dirbti „Splus“**

Teiginiai	Atsakymo variantai				
	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau
Darbuotojams organizuojamos šventės skatina mane ir toliau dirbti Splus	27,4	32,1	23,6	8,5	8,5
Darbuotojams skiriami sporto klubo abonementai skatina mane ir toliau dirbti Splus	23,6	42,5	15,1	10,4	8,5
Darbuotojams skiriami kvietimai į renginius mane skatina ir toliau dirbti Splus	25,5	42,5	14,2	8,5	9,4
Aš pamąstau apie galimybę pakeisti darbovietę	8,5	39,6	23,6	18,9	9,4
Ketinu ir toliau dirbti Splus	41,5	35,9	7,6	3,8	11,3

Remiantis 14 lentelėje pateiktu respondentų pasiskirstymu pagal pritarimą teiginiams, apskaičiuoti vidutiniai teiginių įverčiai (žr. 15 lent.).

15 lentelė

### Polinkio likti organizacijoje teiginių įverčiai

Teiginiai	Teiginio vidutinis įvertis, balais	Bloko vidutinis įvertis, balais
Darbuotojams organizuojamos šventės skatina mane ir toliau dirbti Splus	2,61	2,72
Darbuotojams skiriami sporto klubo abonementai skatina mane ir toliau dirbti Splus	2,62	
Darbuotojams skiriami kvietimai į renginius mane skatina ir toliau dirbti Splus	2,66	
Aš nemąstau apie galimybę pakeisti darbovietę	2,81	
Ketinu ir toliau dirbti Splus	2,92	

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, aukščiausiu vidutiniu balų įvertintas teiginys, nurodantis respondentų ketinimus ir toliau dirbti UAB „Splus“ (2,92 balo iš 4 galimų). O žemiausiu vidutiniu balu įvertintas teiginys, siejantis darbuotojams organizuojamas šventes su ketinimais ir toliau dirbti UAB „Splus“ (2,61 balo iš 4 galimų).

*Polinkiui dirbti papildomai* įvertinti UAB „Splus“ darbuotojų buvo prašoma nurodyti, ar jie dirba papildomai net jei tai neįeina į jų pareigas, ar įmonėje dirba tik dėl atlyginimo ir, ar stengiasi elgtis taip, kad organizacijai būtų kuo geriau, net jei tai neįeina į jų pareigas. Respondentų pasiskirstymas pagal šių teiginių įvertinimus pateiktas 16 lentelėje.

16 lentelė

### Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą polinkio dirbti papildomai bloko teiginiams ir vidutiniai teiginių įverčiai

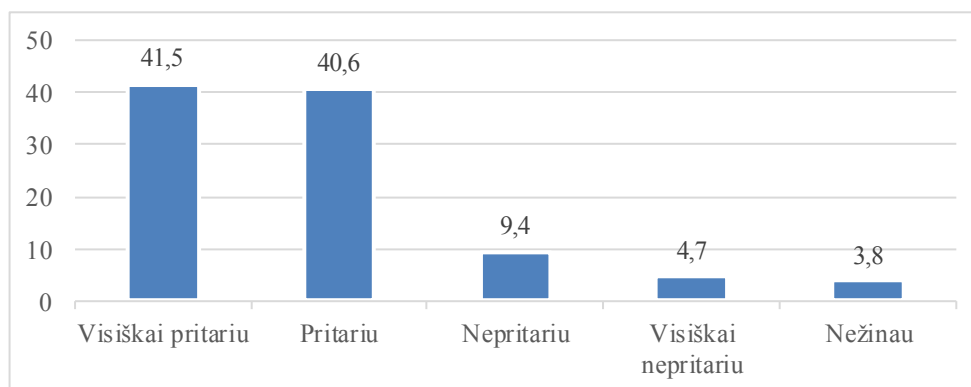
Teiginiai	Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymo variantus, proc.					Vidutinis teiginio įvertis, balais
	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau	
Su malonumu kartais dirbu papildomai, netgi jei tai neįeina į mano pareigas	27,4	43,4	15,1	11,3	2,8	2,81
Elgiuosi taip, kad organizacijai būtų kuo geriau, net jei tai neįeina į mano pareigas	36,8	38,7	15,1	5,7	3,8	2,78
Splus dirbu ne tik dėl atlyginimo	25,5	44,3	18,9	5,7	5,7	2,99

Nustatyta, jog didžiausio respondentų pritarimo sulaukė teiginys, jog UAB „Splus“ dirbama ne tik dėl atlyginimo (2,99 balo iš 4 galimų). Prasčiausias teiginio „elgiuosi taip, kad organizacijai būtų kuo geriau, net jei tai neįeina į mano pareigas“, įvertinimas (2,78 balo iš 4 galimų). Vidutinis polinkio dirbti bloko įvertis – 2,86 balo.

*Indėliui į sėkmingą organizacijos veiklą* įvertinti buvo suformuluotas vienas teiginys. UAB „Splus“ darbuotojų buvo prašoma nurodyti, ar jie deda daug pastangų, kad UAB „Splus“ veikla



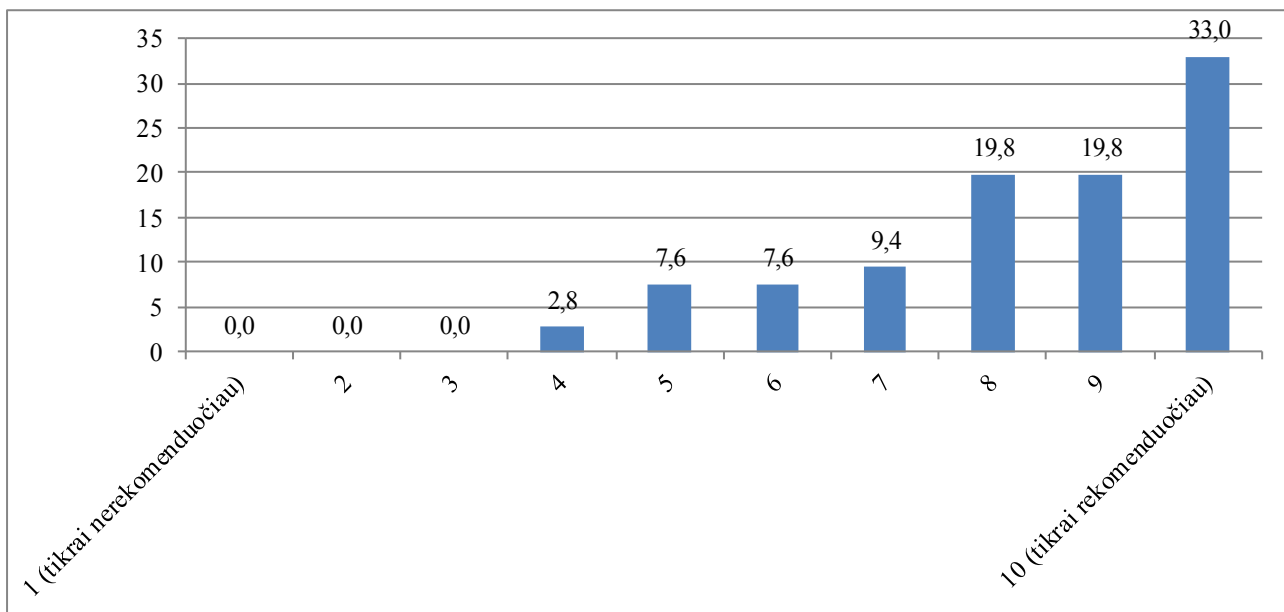
būtų sėkminga. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 11 paveiksle. Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma tyrimo dalyvių deda pastangas sėkmingai UAB „Splus“ veiklai užtikrinti. Vidutinis pritarimo šiam teiginiui įvertis siekė 3,11 balo iš 4 galimų.



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal UAB „Splus“ darbuotojų pastangas, siekiant sėkmingos įmonės veiklos, proc.

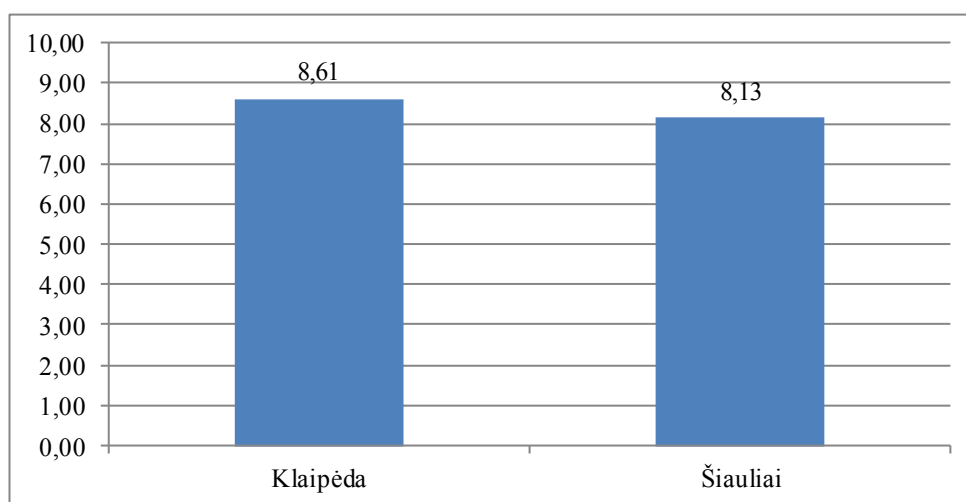
*Teigiami atsiliepimai, rekomendacijos.* Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, ar draugams bei pažįstamiems jie galėtų patvirtinti, kad šioje organizacijoje malonu dirbti. 41,5 proc. tyrimo dalyvių visiškai pritarė šiam teiginiui, 38,7 proc. pasirinko atsakymo variantą „pritariu“. Savo draugams ir pažįstamiems negalėtų patvirtinti, kad UAB „Splus“ dirbti malonu, 9,4 proc. tyrime dalyvavusių įmonės darbuotojų. Visišką nepritirimą teiginiui išreiškė 4,7 proc. respondentų. O likusieji 3,7 proc. pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Vidutinis pritarimo teiginiui „draugams, pažįstamiems aš galėčiau patvirtinti, kad šioje organizacijoje malonu dirbti“ įvertis yra 3,10 balo iš 4 galimų.

Respondentų teirautasi ir, kokia tikimybė, jog UAB „Splus“ būtų rekomenduotas kaip darbdavys darbo ieškantiems pažįstamiems ir draugams. Tiriamieji savo nuomonę šiuo klausimu išreiškė dešimties balų skalėje, kur aukštesnis balas rodė stipresnį polinkį rekomenduoti įmonę, kaip paslaugų teikėją. Respondentų pasiskirstymas pagal polinkį rekomenduoti pateiktas 12 paveiksle. Pagal polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ kaip darbdavį kriterijų beveik trečdalis tyrimo dalyvių (33,0 proc.) laikytini itin lojaliais. Jie savo polinkį rekomenduoti organizaciją kaip darbdavį įvertino pačiu aukščiausiu balu. Po 19,8 proc. tiriamųjų savo polinkį rekomenduoti įvertino 8 ir 9 balais. Teigiamai vertinama tai, kad įmonėje nedirba darbuotojų, kurie UAB „Splus“ kaip darbdavio nerekomenduotų. Vidutiniškai įmonės darbuotojų polinkis rekomenduoti UAB „Splus“ kaip darbdavį įvertintas 8,27 balo iš 10 galimų.



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal polinkį UAB „Splus“ rekomenduoti kaip darbdavį, proc.

Vertinant darbuotojų lojalumą pagal darbo stažą, nustatytas stipresnis Šiaulių mieste dirbančių įmonės darbuotojų lojalumas. Siekiant nustatyti, ar šią tendenciją patvirtina ir polinkio rekomenduoti įmonę kaip darbdavį kriterijus, apskaičiuoti polinkio rekomenduoti vidurkiai pagal miestus (žr. 13 pav.).

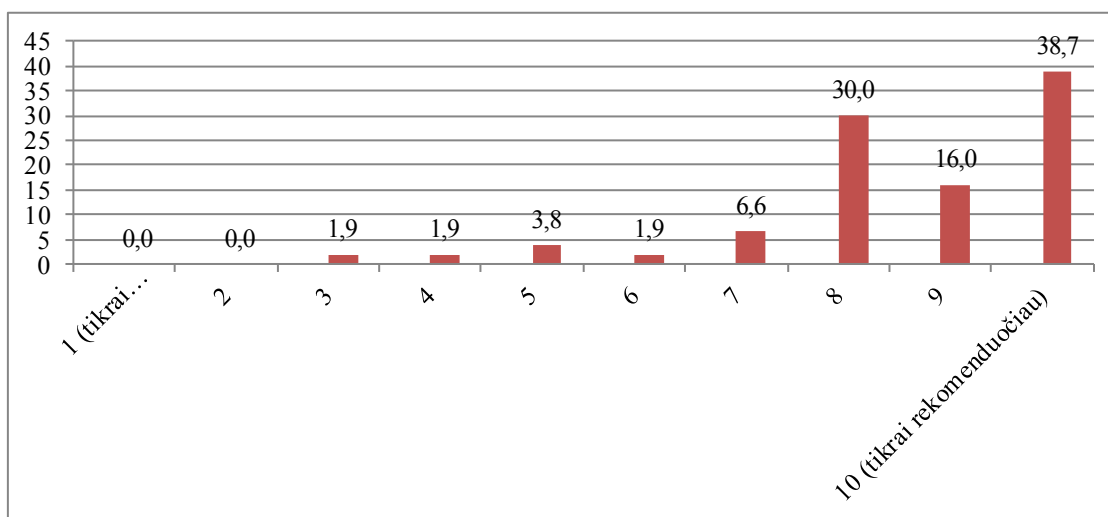


**13 pav.** Polinkio rekomenduoti UAB “Splus” kaip darbdavį vidurkiai pagal miestus, balais

Polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ kaip darbdavį vidurkiai pagal miestus parodė, kad pagal šį kriterijų lojalesniais laikytini Klaipėdos mieste dirbantys įmonės darbuotojai. Jų polinkis

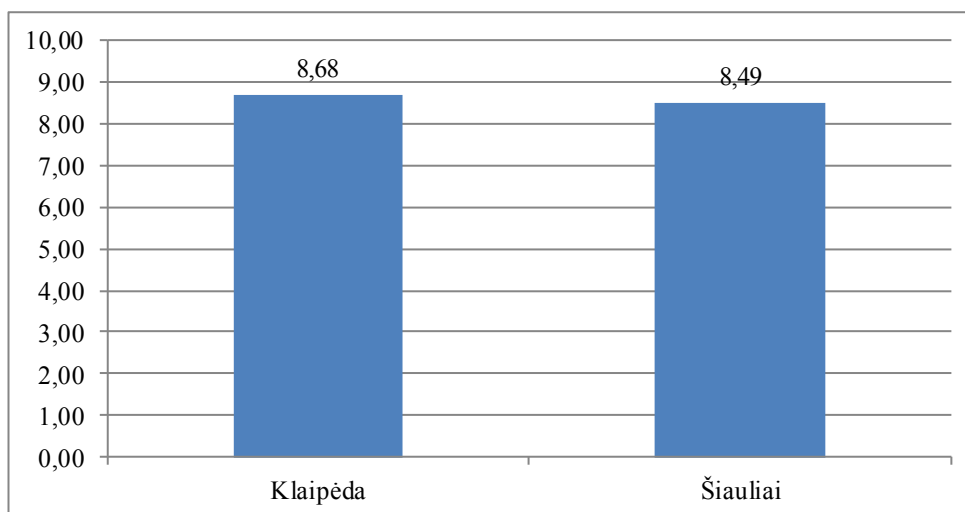
rekomenduoti įmonę, kaip patrauklų darbdavį, siekia 8,61 balo iš 10 galimų. Šiaulių mieste dirbančių įmonės darbuotojų polinkis rekomenduoti įmonę kaip darbdavį 0,48 balo mažesnis.

Svarbu, kad darbuotojai ne tik rekomenduotų įmonę kaip patrauklų darbdavį, bet ir skatintų žmones iš savo aplinkos rato naudotis įmonės paslaugomis. Siekiant nustatyti tiriamųjų polinkį rekomenduoti UAB „Splus“ paslaugas, į tyrimo anketą buvo įtrauktas dešimtasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą rezultatai pateikti 14 paveiksle.



**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal polinkį rekomenduoti UAB „Splus“ paslaugas, proc.

Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad tiriamieji turi gana stiprų polinkį rekomenduoti UAB „Splus“ teikiamas paslaugas. Tą tikrai padarytų 38,7 proc. tyrimo dalyvių. Visiškai rekomenduoti atsisakiusių respondentų tyrime nedalyvavo. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad pagal polinkio rekomenduoti organizacijos paslaugas kriterijų dauguma UAB „Splus“ darbuotojų laikytini lojaliais. Nustatyta, jog vidutiniškai respondentų polinkis rekomenduoti įmonės paslaugas siekia 8,55 balo. Siekiant nustatyti, kaip polinkis rekomenduoti skiriasi tarp skirtinguose miestuose dirbančių įmonės darbuotojų, apskaičiuoti vidutiniai polinkio rekomenduoti įverčiai (žr. 15 pav.). 15 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad kaip ir polinkio rekomenduoti kaip darbdavį aspektu, taip ir polinkio rekomenduoti kaip paslaugų teikėją aspektu, Klaipėdos mieste dirbančių darbuotojų lojalumas laikytinas stipresniu nei dirbančiųjų Šiaulių mieste.



15 pav. Polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ kaip paslaugų teikėją vidurkiai pagal miestus, balais

Siekiant nustatyti priežastis, skatinančias kai kuriuos darbuotojus UAB „Splus“ nerekomenduoti kaip paslaugų teikėjo, tiriamųjų, kurie savo polinkį rekomenduoti įvertino 7 balais ar mažiau, buvo prašoma pagrįsti savo pasirinkimą. Tiriamieji įvardijo įvairias priežastis. Jos pateiktos 17 lentelėje.

17 lentelė

#### Silpno polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ paslaugas priežastys

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
UAB „Splus“, kaip paslaugos teikėjo, nerekomendavimo priežastys	Kokybės problemos	„Dėl kokybės. Konkurentų analogiškas produktas veikia geriau ir stabiliau. Į pateikiamas pastabas nereaguoja, kad tas produktas veiktų geriau“, „gedimų skaičius yra tragiškas“, „dėl paslaugos kokybės“, „nekokybiškos paslaugos, atjungti kanalai“, „nemanau, kad paslaugų kokybė yra aukšta, lyginant su kitais tiekėjais“, „paslauga paleista į rinką turi būti kokybiška“, „žmonės kuo toliau, tuo labiau nusvilsta“, „dar reikia tobulėti“
	Nepakankamas inovatyvumas	„Visų bendrovių prioritetas yra pasiūlyti kažką naujo, deja šiuo atveju vienintelis dalykas kuriuo bandome neatsilikti yra IPTV paslauga“
	Netikėjimas produktu	„Kaip galimą siūlyti produktą kuriuo patys netikime“, „jau visi metai tik pažadai“
	Aukšta kaina	„Dėl aukštos atskirų kanalų kainos“, „dėl didelio abonento kainos“
	Asmeninės priežastys	„asmeninės priežastys“

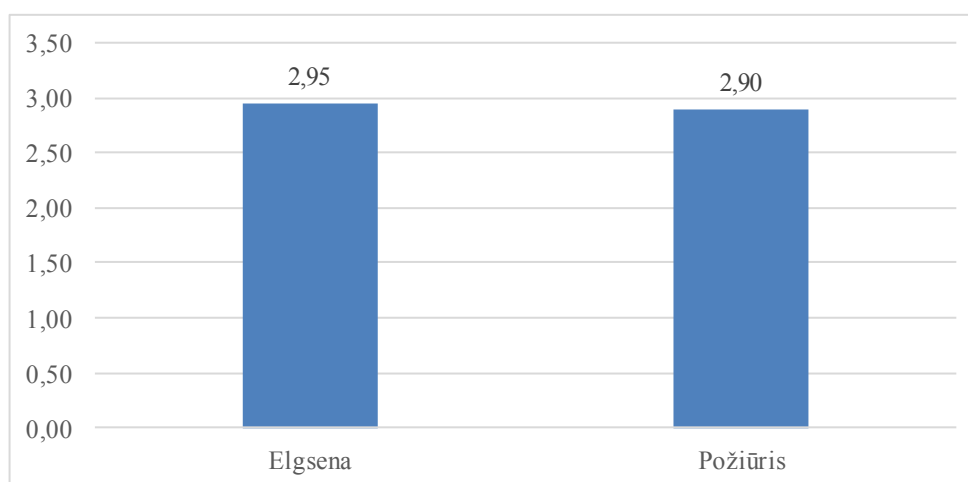
Kaip rodo 17 lentelėje apibendrintos silpno polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ paslaugas priežastys, stipresnį polinkį riboja kokybės problemos, nepakankamas inovatyvumas, netikėjimas produktu, aukšta kaina bei asmeninės priežastys.

UAB „Splus“ darbuotojų lojalumo tyrimo rezultatai apibendrinti 18 lentelėje. Šioje lentelėje pateikti vidutiniai teiginių blokų įverčiai.

### Vidutiniai teiginių blokų įverčiai

Lojalumo tipai	Teiginių blokas	Bloko vidutinis įvertis, balais
Elgsena	Teigiami atsiliepimai, rekomendacijos	3,10
	Papildomas darbas	2,86
	Polinkis likti organizacijoje	2,72
	Indėlis į sėkmingą organizacijos veiklą	3,11
Požiūris	Tikėjimas organizacija	3,05
	Didžiavimasis organizacija	2,82
	Tapatinimasis su organizacija	2,57
	Palankus požiūris į organizaciją	3,08

Vertinant apibendrintus blokų vidutinius įverčius, nustatyta, jog aukščiausiu vidutiniu balu įvertintas elgsenos lojalumo teiginių blokas „indėlis į sėkmingą organizacijos veiklą“. Šis aspektas įvertintas 3,11 balo iš 4 galimų. Nežymiai žemesniu balu (3,10 balo) įvertintas „teigiamų atsiliepimų, rekomendacijų“ blokas. Prasčiausiai įvertintas „Tapatinimosi su organizacija“ teiginių blokas (2,57 balo). Visi teiginiai ir teiginių blokai buvo sintezuoti į du lojalumo tipus – elgsenos ir požiūrio. Šių lojalumo tipų raiškos vidutiniai įverčiai pateikti 16 paveiksle.



16 pav. Elgsenos bei požiūrio lojalumo vidutiniai įverčiai, balais

Kaip rodo 16 paveiksle pateikti duomenys, elgsenos ir požiūrio lojalumo raiška UAB „Splus“ yra gana artima. Elgsenos lojalumas įvertintas tik kaip nežymiai stipresnis (2,95 balo) už požiūrio lojalumą (2,90 balo). Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad potencialas stiprinti UAB „Splus“ darbuotojų lojalumą tikrai egzistuoja.

Paskutiniuju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti, kaip, jų nuomone, būtų galima stiprinti darbuotojų lojalumą. Nustatyta, jog UAB „Splus“ darbuotojai į šį anketos klausimą atsakė labai įvairiai. Buvo tokių tiriamųjų, kurie teigė, kad įmonės pastangos darbuotojų lojalumo ugdymo srityje yra reikšmingos ir pakankamos. Vieno respondento nuomone,

„Splus daro viską, kad darbuotojai, jaustųsi mylimi, tiek renginių atžvilgiu, tiek premijomis už atliktą darbą, tiek kitom privilegijomis. Tikrai už gerai atliktą darbą darbuotojai nelieka nepastebėti. Mano atžvilgiu, patiems darbuotojams reikėtų įvertinti suteiktas galimybes tobulėti. Įmonėje visos galybės yra motyvuotis pačiam ir siekti geresnių rezultatų. O susitikimai bendri dar labiau sustipriną mintį siekti geriausio“. Kito tyrimo dalyvio teigimu, „Spliusė yra daug dalykų kas skatina namo lojalumą. Čia noriu dirbti dar ilgai. Tikiuosi tik karjeros galimybių“. Nepaisant itin teigiamo požiūrio UAB „Splus“ atžvilgiu, nustatyta, jog lojalumo ugdymo srityje esama didelių spragų. Darbuotojų nepasitenkinimas buvo žymiai dažnesnis. Tiriamųjų tarpe buvo respondentų, kurie įmone nusivylė – įspūdis apie įmonę buvo žymiai geresnis iki pradėdant joje dirbti. Pagrindinėmis lojalumo skatinimo kliūtimis įvardinta prasta darbuotojų nuotaika, bambėjimas, iškreiptas vadovavimas („dažnu atveju vadovas turi per didelį ego jog išgirstų ką sako pavaldinys <...> bet kokiu atveju tikiu jog vieną dieną Splus įmonė gali turėti gerą reputaciją ir būti inovatyvi, tačiau pirma reikia pradėti nuo piramidės viršaus, ne apačios.. paskui gerą vadovą darbuotojas seks ir tikės juo, nuoširdžiai galvoju taip“). Prie lojalumo skatinimo neprisideda ir grasinimai bei piniginės baudos. Itin neigiamai apibūdinta situacija UAB „Splus“ Klaipėdos skyriuje („jaučiama labai didelė nervinė įtampa, matosi žmonių veiduose, kad dirba tik tam kad dirbtų, jokio bendravimo. Pastaruoju metu labai spaudžiami vadovų, kad našiau dirbti, neįvertina, o tik mažina algą ir ieško priekabių. Ko anksčiau niekada nebuvo. O stengdavomės dirbti našiai kaip visada. Visą šį įmonė turėjo iki permainų, kad buvo galima tikrai džiaugtis, kad dirbi Splus, bet pastaruoju metu tai tikrai nelengva pajusti ta džiaugsmą“).

Itin dažnai respondentai išsakė nepasitenkinimą dabartine darbo užmokesčio sistema. Jos gerinimui, anot tiriamųjų, būtinos korekcijos (žr. 19 lent.).

19 lentelė

### Darbuotojų lojalumo stiprinimo galimybės darbo užmokesčio sistemos pokyčiais

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Darbo užmokesčio sistemos pokyčiai	Atlyginimo didinimas	„Didinti atlyginimus“, „keliant algas“, „atlyginimo kėlimas“, „didinti atlyginimą“, „kelti atlyginimus“, „atlyginimo konkurencingumu“, „keldami atlyginimus“, „algos didinimas“, „algos kėlimas“, „didesnis atlyginimas“, „atlyginimo didinimas“, „atlygio už darbą didinimas“, „laikas kelti algas“, „keliant atlyginimus, darbo padaugėjo, o atlyginimai nepakito“
	Darbo užmokesčio priklausomybės nuo rezultatų įvedimas	„Kiekvienas darbuotojas nori gauti teisingą atlyginimą, taip pat galėtų būtų sudaryta aiški atlyginimų kėlimo sistema (darbo užmokesčio sistemos modelis), kaip pvz., už kokius darbus, rezultatus, stažą, pasiekimus ir panašiai darbuotojas galėtų pasiekti aukštesnį lygį ir gauti atitinkamai didesnę atlyginimą“
	Piniginių premijų skyrimas	„Piniginės premijos“, „skatinti piniginėmis premijomis“, „premijos“, „didesnės premijos“, „už gerai atliktus darbus skirti daugiau įvairių premijų“, „daugiau premijų“, „skirti didesnes pinigines premijas už atliktą darbą“
	Priedų skyrimas	„Didesnių priedų“, „priedų sistema už Splusė išdirbtus metus“, „didesni švenčių priedai“

Siekiant koreguoti UAB „Splius“ darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą taip, kad ji skatintų darbuotojų lojalumą, tikslingi būtų atlyginimo didinimo, darbo užmokesčio susiejimo su rezultatais, piniginių premijų bei priedų skyrimo veiksmai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad psichologinis klimatas UAB „Splius“ nėra stiprus. Jo gerinimui tiriamieji išsakė poreikį taikyti įvairias psichologines motyvavimo priemones. Jų įvairovė pateikta 20 lentelėje.

20 lentelė

### Darbuotojų lojalumo stiprinimo galimybės psichologinių motyvavimo priemonių pokyčiais

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Psichologinių motyvavimo priemonių pokyčiai	Stipresnis darbuotojų vertinimas	„Džiaugtis ir vertinti“, „mažiau arogantiškumo kai kuriu vadovų elgesy su pavaldiniais“, „keisti požiūrį į darbuotojus. Esamų darbuotojų pastangos nėra pakankamai vertinamos. Girdimas pasakymas "prie durų laukia eilė kas gali jus pakeisti" taip pat darbuotojams lojalumo neprideda. Naudoti daugiau žodinės padėkos“, „vertinti ir branginti įmonėje dirbančius žmones. Ne visada žmonės yra svarbūs materialūs dalykai, kaip materialios dovanos. Žmonės reikalingas ir labai svarbus yra pasakytas geras žodis už atliktus darbus, parodytas pastangas atliekant bet kokią darbą įmonėje. Taip pat labai svarbu įvertinti žmogų po kiekvienų metų peržiūrint jo atlygį, taip parodant kad įmonė vertina žmogaus atsidavimą įmonei“
	Dažnesni pagyrimai	„Daugiau pagyrimų. Tai visuomet stiprina darbuotojo požiūrį“, „turėtų įmonės vadovybė negailėti darbuotojams gero žodžio“, „mano galvą paprastas paskatinimas žodžiu: gerai padirbėjai, puikiai atliktas darbas ir panašiai duoda didelį pilnavertiškumo jausmą, tuomet jautiesi svarbus, to mums reikėtų pasimokyti iš vakarų šalių, nes gebame tik smerkti įvykus klaidai“, „kartais užtenka tiesiog nuoširdaus žodžio ar pokalbio, pagyrimo“, „geras žodis niekada nepakenks. Aišku, jis turi būti pelnytas“, „daugiau žodinių pagyrimų, kad darbuotojas yra vertinamas“, „žodiniai paskatinimai“, „padėkojimas“, „padėka už išdirbtą laikotarpį“
	Aktyvesnis asmeninis dėmesys darbuotojams	„Vadovai galėtų skirti laiko artimiau pabendrauti individualiai su darbuotojais, pasiteirauti kaip sekasi, ar ko netrūksta“, „daugiau dėmesio darbuotojams, išklaudyti jų nuomones“, „manau, svarbiausia būtų bendrauti su darbuotojais, juos išklaudyti ir kartu ieškoti įvairių sprendimų bei kompromisų“, „dėmesio atkreipimas“

Siekiant stiprinti darbuotojų lojalumą psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, darbuotojų nuomone, svarbu labiau vertinti darbuotojus, dažniau juos pagirti, skirti jiems asmeninio dėmesio. Be to, siūloma ir skatinti bendrumo jausmą („norėtusi jaustis įmonės dalimi“), atsisakyti grasinimų („motyvuoti darbuotojus ne grasinimais, kad gali būti blogiau ar, kad gali ieškotis kito darbo jai nepatinka“), labiau gerbti darbuotojus („pagarba darbuotojui“, „Splius lojalumą stiprinčiau pirmiausiai nuo pagarbos vienas kitam“). Pažymėtina, kad tarp Šiaulių ir Klaipėdos padalinių esama skirtumų. Šiaulių padalinys laikomas centriniu, tad Klaipėdos padalinio darbuotojai pasigenda centro palaikymo, pagalbos bei dėmesio. Pasigendama net ne teigiamo dėmesio („ir jis ne visada turi būti teigiamas, kartais reikia ir velnių nuduoti. Tai mano manymu taip pat motyvacija“).

UAB „Splius“ darbuotojų nuomone, lojalumo skatinimui būtina taikyti ir kitas motyvavimo priemones. Šios priemonės įvardintos 21 lentelėje.

## Darbuotojų lojalumo stiprinimo galimybės kitų motyvavimo priemonių pokyčiais

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Kitų motyvavimo priemonių pokyčiai	Draudimas	„Gyvybės draudimas“, „darbuotojo sveikatos draudimas galėtų būti suteikiamas darbuotojams“, „papildomas sveikatos draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, ligų ir pan.“
	Šeimos narių motyvavimas	„Motyvuoti būtų galima ir per darbuotojų šeimos narius. Kad ir tie patys sporto klubai. Darbuotojai dažnai neturi laiko kada pasimėgauti jo privalumais, tai būtų galima perleisti abonemento naudojimą kaip pvz. žmonai. Svarbu, kad ir šeimoje būtų palaikymas darbuotojo, kad žmonos, vyrai, vaikai didžiuotųsi savo tėvu ar mama. Atrodo mažyčiai dalykai, bet jie manau ir susideda į didelę visumą ir tik taip darbuotojai Splyuse jausis kaip antruose namuose“, „darbuotojo sveikatos draudimas galėtų būti suteikiamas <...> darbuotojo šeimos draudimas“, „darbuotojams ir jų vaikams organizuoti pramogas ne tik Šiaulių mieste, bet ir Klaipėdoje“
	Paslaugos nemokamai ar su nuolaida	„Nemokamos Splyus paslaugos“, „daugiau <...> nuolaidų“, „Splyus darbuotojams suteikti Splyus teikiamas paslaugas nemokamai“, „nemokamas Splyus internetas“
	Dažnesni bendri susibūrimai	„Dažnesni baliaiai“, „daugiau renginių“, „toliau organizuoti šventes bei pobūvius, susitikimus vienų su kitais“, „dažniau rengti susitikimus su darbuotojais ne tik darbe, bet ir po darbo kavinėse, gamtoje (jei vasara)“, „toliau tęsti tradicija, kad vykdomi darbuotoju susiejimai“, „daugiau vakarėlių“, „daugiau bendrų užsiėmimų su visu kolektyvu“, „dažnesni pasibuvimai kartu“, „būtų smagu jei butu daugiau viso Splyus švenčių“, „daryti skyriaus pasibuvimus kavinėse“, „dažniau organizuoti kolektyvo susitikimus“

Darbuotojų lojalumo stiprinimui respondentai dažniausiai siūlė draudimą, šeimos narių motyvavimą, paslaugas nemokamai ar su nuolaida, dažnesnius bendrus susibūrimus. Taip pat minėti ir darbo laiko pokyčiai („mažesnės darbo valandos“), darbo lankstumo didinimas („lankstus darbo grafikas“, „kam įmanoma darbas iš namų“), materialinio techninio aprūpinimo gerinimas („pasirūpinti kad techninės priemonės reikalingos darbui būtų prižiūrimos (spausdintuvai, kompiuterinė įranga ir kt.)“), įmonės automobilio suteikimas („asmeniškai sutikčiau gauti ir mažesnę atlyginimą, bet kaip priedą turėtu įmonės automobilį, kuris būtų perduotas naudoti asmeniniais tikslais, arba auto lizingo kaina galėtų būti išskaičiuojama iš darbuotojo, nes įmonės palankiomis sąlygomis naujus automobilius gauna iš auto salonų“), galimybių lankytis baseine suteikimas („nemokamas baseinas“), išvykos į komandiruotes („komandiruotės“), laisvų savaitgalių suteikimas („laisvi savaitgaliai“), sveikinimai įvairiomis progomis („sveikinti gimtadienio proga, kaip anksčiau visus darbuotojus. Per Kalėdas gauti kažką įdomesnio, nes akropolio čekis kaip jau įprasta“), bilietų į renginius suteikimas („skirti daugiau bilietų į įvairius renginius“), darbo sąlygų gerinimas („suteikti geresnes darbo sąlygas“), mėnesio darbuotojų rinkimų organizavimas („rinkti mėnesio darbuotojus“), galimybių sportuoti suteikimas („nuolaidos į sporto salę Impuls“).

Be 19–21 lentelėse įvardintų darbuotojų lojalumo pasiūlymų respondentai pateikė rekomendacijas ir:



- gerinti informacijos sklaidą („gerinant informacijos sklaidą tarp skyrių ir darbuotojų“, „dalintis informacija apie įmonės veiklą, tada darbuotojai jaučiasi įmonės dalimi ir įsijaučia į įmonės gyvavimo veiklą taip sukuriamas artimesnis jausminis ryšys. Atviras bendravimas tarp padalinių-skyrių, ir galimybė pakilti pareigose (vizijos matymas), žinoma gal tai reikalinga ne visiems“, „daugiau komunikuoti, klausti darbuotojų nuomonės ir pastebėjimus“, „tarpusavio bendravimas, dalijimasis informacija“, „bendravimu“, „Splusas galėtų turėti ir vidinį tinklalapį apie Splus naujienas, diskusijų forumą, skelbimus, darbo pasiūlymus įmonėje, arba leisti mėnesinį laikraštuką apie įmonės vidaus gyvenimą“, „daugiau informacijos“, „reikia daugiau dalintis informacija su darbuotojais“, „<...> bei daugiau dalinimosi informacija“);
- stiprinti darbuotojų ugdymą („švietimas ir akiračio praplėtimas“, „<...> ir daugiau investuoti į darbuotojo apmokymus“, „kad galėtų būti daugiau sudarytų sąlygų asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, t.y. darbuotojams galėtų būti organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai pagal jų pareigas. Kaip pardavėjams, pardavimo kursai, klientų aptarnavimo skyriui, darbo su klientais kursais. Techniniam skyriui, techniniai kursai ir t.t.“, „daugiau apmokymų“, „rengiami įvairūs mokymai“);
- įgyvendinti organizacinius pokyčius („optimizuojant darbų paskirstymą ir krūvius“);
- ugdyti pasitikėjimą darbuotojais („labiau pasitikėti savo žmonėmis, jų kompetencijos ir tai jiems parodyti“, „pasitikėjimu“, „<...> ir pasitikėjimo savo darbuotojais“);
- įsteigti personalo valdymo skyrių („nėra human resource skyriaus ar bent darbuotojo, kuris stebėtų psichologinį klimatą kolektyve, padėtų išlaikyti pozityvią aplinką, bendrautų su darbuotojais tokiais klausimais kaip jie susitvarko su stresu darbe, padėtų tarpasmeniniuose kolektyvo santykiuose užtikrinti harmoniją. Kolkas šis vaidmuo tenka vadovams, tačiau jie nėra šiuo aspektu pakankamai kvalifikuoti bei dažniausiai užimti savo darbais. Užtikrinus, kad darbuotojai darbe jaučiasi pozityviai, jiems padedama susitvarkyti su patiriamu stresu, bei neleidžiant susidaryti įtampai tarpasmeniniuose santykiuose yra tas faktorius, mano nuomone, kuris padaro darbo aplinką malonią ir jaukią, tai skatina produktyvumą, nes darbuotojai gali susikaupti, jie pasitiki vienas kitu ir įmone. Jei įmonei tikrai aktualu yra turėti lojaliaus darbuotojus, human resource padalinys yra esminis, ypač įmonei plečiantis ir turint vis daugiau darbuotojų. Palikti viską susitvarkyti jiems patiems yra senas požiūris, kuris nieko negarantuoja. Įmonė turi kontroliuoti visus aspektus savo vidaus tvarkoje, juk taip ir pasiekiami geidžiami rezultatai“);
- su darbuotojais sudaryti ilgalaikes sutartis („žiūrint iš darbdavio pozicijos, galėtų būti ir tam tikri saugikliai, suteikiant mokymus, automobilį ir t.t. darbdavys apsidraustų pvz.,

*pasirašydamas su darbuotoju išipareigojimą , kad žmogus įmonėje dirbs metus, du, tris, antraip tektų susimokėti už kursus, ar gražinus daiktus darbdavio patirtas išlaidas“);*

- *individualizuoti priemones („skatinimo programa (už tam tikrus nuopelnus) pats geriausias būdas išlaikyti lojalius darbuotojus, nes kiekvienas nori būti įvertintas“);*
- *skatinti darbuotojų kūrybingumą („atlyginimo kėlimas ne visada bus darbuotojui prioritetas, tiesiog kuriant darbuotojo lojalumo viziją, reikia įdėti nemažai kūrybingumo, tikiuosi keli mano pamąstymai prisidės prie to“ , „skatinti kūrybingumą“);*
- *stiprinti karjeros galimybes („pareigybių pakėlimas“, „karjera“);*
- *gerinti paslaugų kokybę („teikti geresnes paslaugas splius, nes klientai labai skundžiasi, atsibosta raudonuoti“, „Splius lojalumą reiktų stiprinti nuo kokybiškų paslaugų. Klientai skundžiasi netinkama kokybe, atsisako paslaugų. Maloniai yra dirbti kai paslaugos kokybiškos“);*
- *stiprinti tikslo suvokimą („svarbiausiai tikslo suvokimas ir jo išsipildymas. Malonu žinoti kur eini ir ką pasieksi“);*
- *sumažinti vadovaujančio personalo skaičių („sumažinti vadovų skaičių. Vadovu turi būti mažiau ir profesionaliau ir organizuočiau dirbančių, nes šiuo metu matau yra ne vienas vadovas nesuprantantis ką reikia jam daryti“).*

Įvardintų priemonių įgyvendinimas yra svarbus ir savalaikis, siekiant ugdyti UAB „Splius“ darbuotojų lojalumą. Tai būtina, kadangi darbuotojų lojalumo ugdymas turi potencialą stiprinti klientų lojalumą.

### **3.3. UAB „Splius“ klientų lojalumo nustatymas**

#### **3.3.1. Tyrimo imties charakteristika**

UAB „Splius“ klientų lojalumo tyrime dalyvavo 313 įmonės klientai. Jų demografinės charakteristikos pateiktos 22 lentelėje. Kaip rodo tyrimo duomenys, UAB „Splius“ klientų imtyje dominuoja moterys (55,6 proc.). Vyrų dalis sudarė 44,4 proc. Kiek daugiau nei trečdalis įmonės klientų amžius – nuo 21 iki 30 m. 38,3 proc. respondentų išsilavinimas – aukštasis universitetinis. Nustatyta, jog dauguma įmonės klientų yra dirbantys (60,2 proc.). Pensininkų dalis sudarė 15,0 proc. Tyrime dalyvavo 9,5 proc. bedarbių, 9,8 proc. studentų. Likusieji tyrimo dalyviai (5,50 proc.), nurodydami savo socialinę padėtį, pasirinko atsakymo variantą „kita“ ir nurodė, kad augina vaikus,

atostogauja, yra dailininkas, laisvai samdoma rašytoja, namų šeimininkė, neįgalus asmuo, verslininkė. Šiaulių mieste gyvenančių klientų dalis sudarė 62,6 proc., o Klaipėdos – 37,4 proc.

22 lentelė

### Demografiniai respondentų duomenys (N=313)

Demografinės charakteristikos		Respondentų sk.	Respondentų proc.
Lytis	Vyras	139	44,4
	Moteris	174	55,6
Amžius	Iki 20 m.	8	2,6
	21–30 m.	105	33,6
	31–40 m.	61	19,5
	41–50 m.	68	21,7
	51–60 m.	51	16,3
	Daugiau nei 61 m.	20	6,4
Išsilavinimas	Vidurinis	44	14,1
	Profesinis	49	15,7
	Aukštasis neuniversitetinis	100	32,0
	Aukštasis universitetinis	120	38,3
Socialinė padėtis	Dirbantis	197	60,2
	Bedarbis	31	9,5
	Studentas	32	9,8
	Pensininkas	49	15,0
	Kita	18	5,5
Gyvenamoji vieta	Klaipėdos miestas	117	37,4
	Šiaulių miestas	196	62,6
Iš viso		313	100,00

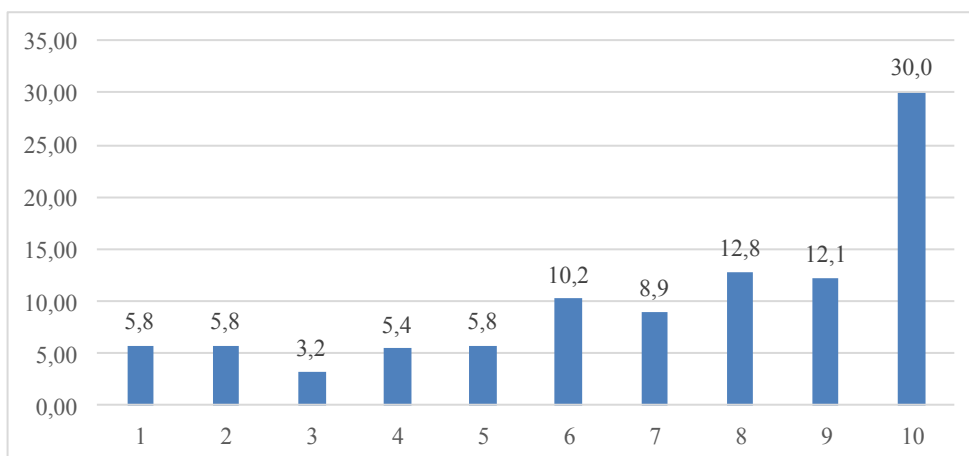
Įvertinus demografines UAB „Splus“ klientų charakteristikas, toliau šiame darbe analizuojama klientų elgsena bei jų lojalumas interneto, televizijos bei fiksuoto ryšio paslaugų teikėjui.

### 3.3.2. Klientų lojalumo įvertinimas

Empirinio tyrimo metu siekta nustatyti tiek elgsenos, tiek požiūrio klientų lojalumą.

**Požiūrio lojalumas.** Klientų požiūrio lojalumo įvertinimas apėmė pasitenkinimo paslaugomis, pirmenybės teikimo, prierašumo, teigiamo požiūrio į organizaciją bei tikėjimo organizacija blokus.

*Pasitenkinimas paslaugomis.* Teorinėje šio darbo dalyje buvo teigta, kad lojalūs darbuotojai stiprina klientų pasitenkinimą. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų pasitenkinimas yra būtina klientų pasitenkinimo sąlyga, klientų pasitenkinimo paslaugomis rezultatai leidžia daryti išvadas ir apie darbuotojų pasitenkinimą darbu. Klientų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą tiriamos įmonės paslaugomis pateiktas 17 paveiksle.



**17 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą UAB „Splus“ paslaugomis, proc.

Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis UAB „Splus“ klientų yra itin patenkinti įmonės paslaugomis. 10 balų iš 10 galimų savo pasitenkinimą įvertino net 30,0 proc. tyrimo respondentų. Nustatyti reikšmingi pasitenkinimo UAB „Splus“ paslaugomis skirtumai tarp Klaipėdos ir Šiaulių miesto gyventojų ( $\chi^2=23,885$ ;  $p=0,004$ ). Apskaičiavus pasitenkinimo vidurkius, nustatyta, jog bendras pasitenkinimo UAB „Splus“ paslaugomis vidurkis yra 7,13 balo iš 10 galimų. Aukštesnis jis Šiaulių mieste – 7,41 balo, o žemesnis – 6,67 balo.

*Pirmenybės teikimas.* Siekiant įvertinti klientų pirmenybės teikimą UAB „Splus“, tiriamųjų buvo paprašyta išreikšti savo nuostatas dviejų teiginių atžvilgiu. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiais pateiktas 23 lentelėje.

23 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą pirmenybės teikimo bloko teiginiais ir vidutiniai teiginių įverčiai**

Teiginiai	Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymo variantus, proc.					Vidutinis teiginio įvertis, balais
	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau	
Svarstydamas užsisakyti naują paslaugą, pirmenybę teikčiau Splus	30,0	32,0	18,9	9,3	9,9	2,37
Jei kitas paslaugų teikėjas man pasiūlytų nuolaidą, aš vis tiek ir toliau naudočiausi Splus paslaugomis	26,2	26,8	19,5	13,7	13,7	2,62

Pirmenybės teikimas UAB „Splus“, svarstant užsisakyti naują paslaugą, įvertintas gana žemu vidutiniu balu – 2,37 balo iš 4 galimų. Nustatyta, jog nuolaidos suviliotų dalį klientų pakeisti

UAB „Splus“ į kitą paslaugos teikėją. Vidutinis šio aspekto įvertis siekia 2,62 balo iš 4 galimų. Agreguotas pirmenybės teikimo teiginių bloko įvertis yra 2,50 balo iš 4 galimų.

*Prierašumui* įvertinti anketoje buvo skirti penki teiginiai. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą šio bloko teiginiams pateiktas 24 lentelėje.

24 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą prierašumo bloko teiginiams ir vidutiniai teiginių įverčiai**

Teiginiai	Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymo variantus, proc.					Vidutinis teiginio įvertis, balais
	Visiškai pritariu	Pitariau	Nepitariau	Visiškai nepitariau	Nežinau	
Naudotis Splus paslaugomis man tapo įpročiu	37,4	29,4	14,7	8,0	10,5	2,25
Splus man emociškai artimas, savas	26,5	33,9	18,5	10,5	10,5	2,45
Splus kaip organizacija man nieko nereiškia	17,3	25,6	25,9	16,9	14,4	2,86 <sup>1</sup>
Mano ir Splus ryšys yra ypatingas	21,7	29,7	24,0	8,3	16,3	2,68
Jei Splus būtų asmuo, sakyčiau, kad savo charakteriu jis būtų panašus į mane	19,8	25,6	23,3	14,7	16,6	2,83

Kaip rodo 24 lentelėje pateikti duomenys, daugiausia respondentų visišką pritarimą išreiškė teiginiui apie naudojimąsi „Splus“ paslaugomis kaip įprotį (37,4 proc.). Procentinis pasiskirstymas parodo tik apibendrintą vaizdą, žymiai detaliau situaciją atskleidžia vidutiniai teiginių įverčiai. Skaičiuojant vidurkius teiginiui „Splus kaip organizacija man nieko nereiškia“ buvo skaičiuotas atvirkštinis vidurkis, - teiginys buvo performuluotas į „Splus kaip organizacija man daug reiškia“. Nustatyta, jog stipriausią pritarimo sulaukė būtent minėtas teiginys (2,86 balo iš 4 galimų). Tiriamieji išvelgia gana stiprų savo ir „Splus“ panašumą charakterio aspektu (2,83 balo). Silpniausią pritarimą respondentai išreiškė teiginiui, jog naudojimasis „Splus“ paslaugomis yra tapęs įpročiu (2,25 balo).

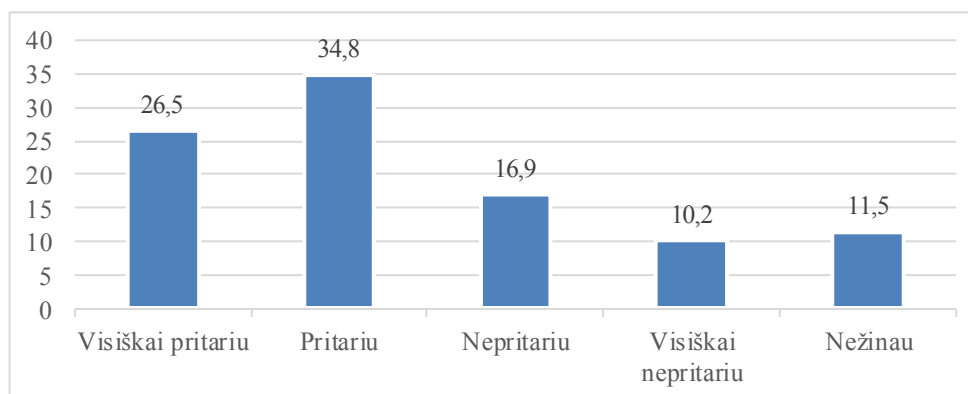
*Teigiamas požiūris į organizaciją* įvertintas penkiais teiginiais (žr. 25 lent.). Kaip rodo tyrimo rezultatai, daugiausia respondentų visišką pritarimą išreiškė teiginiui apie gailesčio jausmą, jei „Splus“ nutrauktų savo veiklą (33,2 proc.). Atsižvelgiant į tai, kad procentinis pasiskirstymas parodo tik apibendrintą vaizdą, skaičiuoti vidutiniai teiginių įverčiai. Tiriamieji stipriausią pritarimą išreiškė teiginiui indikuojančiam mielus jausmas „Splus“ atžvilgiu (2,70 balo iš 4 galimų).

<sup>1</sup> Palyginamumo principui užtikrinti pateiktas atvirkštinio teiginio („Splus kaip organizacija man reiškia daug“) vidutinis įvertis.

**Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teigiamo požiūrio į organizaciją bloko teiginiais ir vidutiniai teiginių įverčiai**

Teiginiai	Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymo variantus, proc.					Vidutinis teiginio įvertis, balais
	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau	
Splius man rūpi	25,9	32,0	18,9	9,3	14,1	2,54
Splius man kelia mielus jausmus	21,7	29,4	22,7	9,6	16,6	2,70
Man būtų gaile, jei Splius nutrauktų savo veiklą	33,2	32,3	14,7	9,6	10,2	2,31
Splius man asocijuojasi su teigiamomis emocijomis	25,9	34,5	17,3	8,3	14,1	2,50
Man pakanka dėmesio iš Splius	24,3	36,4	17,3	13,4	8,6	2,46

*Tikėjimas organizacija.* Anketinėje apklausoje dalyvavusių klientų buvo prašoma nurodyti, ar jie tiki UAB „Splius“. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 18 paveiksle. Vidutinis tikėjimo organizacija įvertis – 2,45 balo.

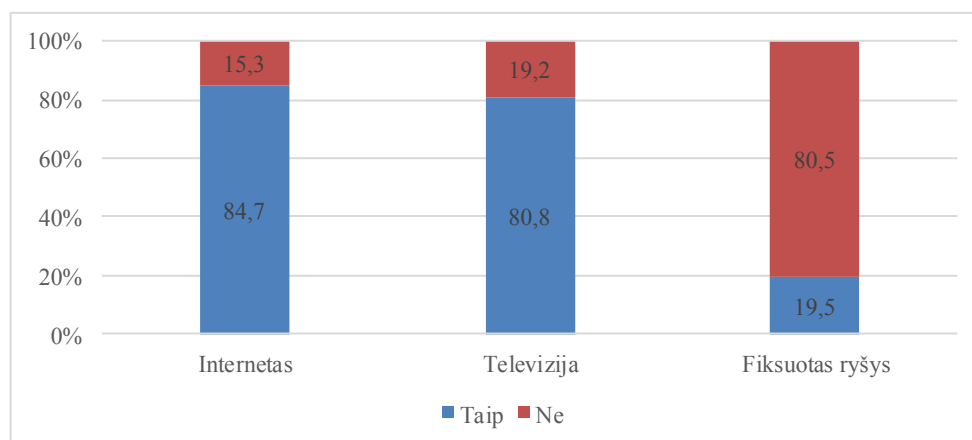


**18 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal tikėjimą UAB „Splius“, proc.

**Elgsenos lojalumas** apima klientų pirkimų dažnumo, ketinimų pirkti bei rekomendacijų elementus.

*Pirkimų dažnumas.* UAB „Splius“ klientams siūlomos interneto, televizijos bei fiksuoto ryšio paslaugos. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimąsi jomis pateiktas 19 paveiksle. Interneto paslaugos yra populiariausios respondentų tarpe. Jomis naudojasi net 84,7 proc. visų tiriamųjų. Naudojimasis televizijos paslaugomis tik nežymiai retesnis. Jomis naudojasi 80,8 proc. tiriamųjų. Mažiausiai respondentų nurodė, jog naudojasi fiksuoto ryšio paslaugomis (19,5 proc.). Tai paaiškinama itin didele mobiliojo ryšio skvarba Lietuvoje ir intensyvia konkurencija telekomunikacijų paslaugų sektoriuje. Siekiant nustatyti, ar naudojimąsi paslaugomis reikšmingai skiriasi Klaipėdos ir Šiaulių miestuose, atlikti Chi kvadrato testai. Nustatyti reikšmingi ryšiai tarp

gyvenamosios vietos ir naudojimosi internetu ( $\chi^2=9,897$ ;  $p=0,002$ ), televizijos ( $\chi^2=5,742$ ;  $p=0,017$ ), fiksuoto ryšio ( $\chi^2=23,885$   $p=0,000$ ) paslaugomis.



**19 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamą UAB „Splus“ interneto, televizijos bei fiksuoto ryšio paslaugomis, proc.

Respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek laiko jie naudojami UAB „Splus“ paslaugomis. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šį kriterijų pateiktas 26 lentelėje.

26 lentelė

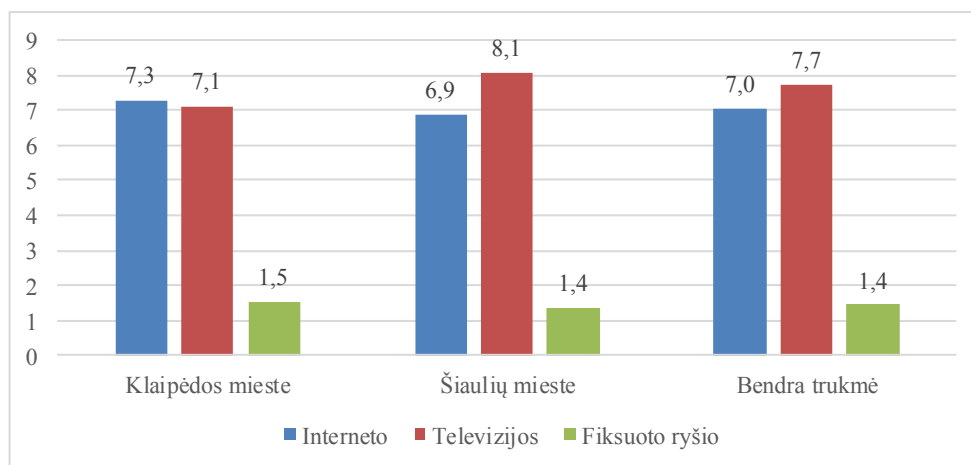
**Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimosi UAB „Splus“ paslaugomis laikotarpi, proc.**

Paslaugos	Naudojimosi paslaugomis laikotarpis									
	Iki 5 m.		6–10 m.		11–15 m.		Daugiau nei 16 m.		Nesinaudoju	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Interneto	91	29,1	81	25,9	65	20,8	28	9,0	48	15,3
Televizijos	68	21,7	69	22,0	70	22,4	46	14,7	60	19,2
Fiksuoto ryšio	29	9,3	14	4,5	10	3,2	8	2,6	252	80,5

Lojaliausiais UAB „Splus“ klientais galima laikyti tuos respondentus, kurie įmonės paslaugomis naudojami ilgiau nei 16 metų laikotarpį. Daugiausia tokių klientų naudojami televizijos paslaugomis (14,7 proc.). Kiek silpnesnis 11–15 metų laikotarpį UAB „Splus“ paslaugomis besinaudojančių tiriamųjų lojalumas. Televizijos paslaugomis 11–15 metų naudojami 22,4 proc. tyrimo dalyvių, interneto – 20,8 proc.

Vidutinį lojalumą demonstruoja tyrimo dalyviai, paslaugomis besinaudojantieji 6–10 metų. 29,1 proc. respondentų tokį laikotarpį naudojami interneto paslaugomis, 22,0 proc. – televizijos, o 4,5 proc. – fiksuoto ryšio. Silpniausias lojalumas tų respondentų, kurie UAB „Splus“ paslaugomis naudojami ne ilgiau nei 5 metus. Interneto paslauga iki 5 metų laikotarpį naudojami net 29,1 proc. tiriamųjų. Televizijos paslaugos atveju tokių respondentų dalis siekia 21,7 proc., o fiksuoto ryšio – 9,3 proc.

Siekiant nustatyti, kuriame mieste gyvenantys UAB „Splus“ klientai yra lojalesni pagal naudojimosi trukmės kriterijų, apskaičiuoti vidutiniai naudojimosi paslaugomis laikotarpiai. Jie pateikti 20 paveiksle.



**20 pav.** Vidutinė naudojimosi UAB „Splus“ paslaugomis trukmė, metais

Kaip rodo tyrimo rezultatai, Klaipėdos miesto gyventojai yra lojalesni interneto paslaugai negu Šiaulių miesto. Televizijos paslaugai Šiaulių miesto gyventojai išreiškė stipresnį lojalumą. Itin prastai vertinamas klientų lojalumas fiksuoto ryšio paslaugai abėjuose tirtuose miestuose.

Lojalūs klientai pirmenybę teikia vienam paslaugų teikėjui ir nesinaudoja kitų teikėjų paslaugomis. Siekiant nustatyti, kokia dalis UAB „Splus“ klientų yra lojalūs pagal šį kriterijų, respondentų buvo prašoma nurodyti, ar jie naudojami kitų paslaugų teikėjų paslaugomis. Atsakymų į šį anketos klausimą pasiskirstymas pateiktas 27 lentelėje.

27 lentelė

#### Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamą kitų teikėjų paslaugomis

Atsakymo variantas	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Naudojasi kitų teikėjų interneto paslaugomis	26	8,3
Naudojasi kitų teikėjų televizijos paslaugomis	14	4,5
Naudojasi kitų teikėjų fiksuoto ryšio paslaugomis	13	4,2
Nesinaudoja kitų teikėjų paslaugomis	260	83,1
Iš viso	313	100,0

Pagal pirmenybės teikimo UAB „Splus“ kriterijų, lojaliais galima laikyti net 83,1 proc. įmonės klientų. Likusieji 16,9 proc. naudojami kitų interneto, televizijos ar fiksuoto ryšio teikėjų paslaugomis.



Elgsenos ketinimai yra itin svarbus elementas, charakterizuojantis klientų lojalumą. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal ketinimus artimiausius 12 mėnesių naudotis UAB „Splus“ paslaugomis pateiktas 28 lentelėje.

28 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal ketinimus artimiausius 12 mėnesių naudotis UAB „Splus“ paslaugomis**

Paslaugos	Taip		Ne		Nesu tikra(-s)	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Interneto	179	57,2	47	15,0	87	27,8
Televizijos	168	53,7	42	13,4	103	32,9
Fiksuoto ryšio	30	9,6	69	22,0	214	68,4

Remiantis 28 lentelės duomenimis, daugiau nei pusė tyrimo dalyvių yra tikri dėl savo sprendimų naudotis interneto bei televizijos paslaugomis (atitinkamai 57,2 ir 53,4 proc.). Stipriausią netikrumą tiriamieji išreiškė fiksuoto ryšio paslaugos atžvilgiu. Net 68,37 proc. respondentų nurodė nesą tikri, ar artimiausius 12 mėnesių naudosis įmonės teikiamomis fiksuoto ryšio paslaugomis. Tai reiškia, kad UAB „Splus“ klientai silpniausią lojalumą demonstruoja fiksuoto ryšio paslaugos atžvilgiu. Viena iš to priežasčių gali būti nedidelis fiksuoto ryšio paslaugos poreikis.

*Ketinimų pirkti* įvertinimui buvo skirti du teiginiai. Klientų pasiskirstymas pagal pritarimą šiems teiginiams pateiktas 29 lentelėje. Kaip rodo 29 lentelėje pateikti duomenys, daugiausia respondentų visišką pritarimą išreiškė teiginiui, jog naudotųsi ir kitomis „Splus“ paslaugomis. Procentinis pasiskirstymas parodo tik apibendrintą vaizdą, žymiai detaliau situaciją atskleidžia vidutiniai teiginių įverčiai.

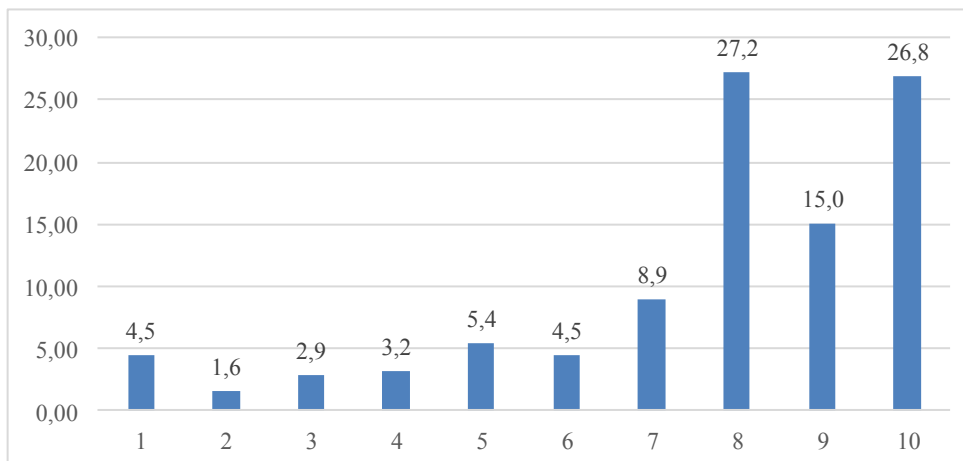
29 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą ketinimų pirkti bloko teiginiams ir vidutiniai teiginių įverčiai**

Teiginiai	Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymo variantus, proc.					Vidutinis teiginio įvertis, balais
	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau	
Splus paslaugomis naudotis planuoju dar ilgai	27,2	31,3	15,3	11,2	15,0	2,65
Jei Splus teiktų kitų paslaugų, aš jomis naudočiausi	28,1	30,0	11,5	9,3	21,1	2,56

Nustatyta, jog teiginio „Splus paslaugomis naudotis planuoju dar ilgai“ įvertis (2,65 balo iš 4 galimų) aukštesnis nei teiginys dėl naudojimosi kitomis „Splus“ paslaugomis (2,56 balo).

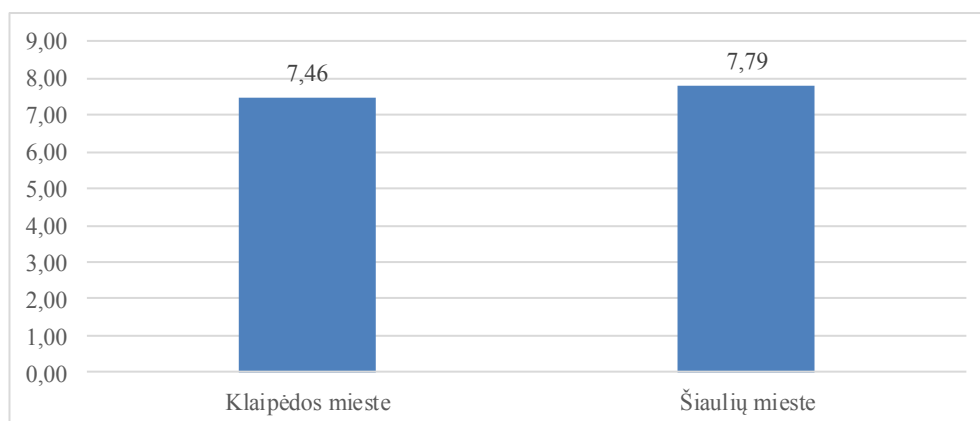
*Rekomendacijos.* Lojalūs klientai yra linkę rekomenduoti įmonės prekes bei paslaugas. Tyrimo metu siekta nustatyti, kiek įmonės klientai yra linkę rekomenduoti paslaugas draugams bei pažįstamiems. Savo polinkį rekomenduoti respondentai išreiškė dešimties balų skalėje (žr. 21 pav.).



**21 pav.** Respondentų polinkis rekomenduoti UAB „Splus“ paslaugas draugams, pažįstamiems, proc.

Tyrimo rezultatai rodo, kad gana tvirtą polinkį rekomenduoti UAB „Splus“ paslaugas draugams ir pažįstamiems išreiškė respondentai, savo polinkį įvertinę nuo 8 iki 10 balų. Tokių respondentų dalis sudarė net 69,0 proc. tyrimo dalyvių. Likusieji 31,0 proc. tiriamųjų savo polinkį rekomenduoti įmonės paslaugas draugams bei pažįstamiems įvertino 7 balais ar mažiau. Vidutinis polinkis rekomenduoti įvertintas 7,66 balo.

Polinkis rekomenduoti reikšmingai skiriasi Klaipėdoje ir Šiauliuose ( $\chi^2=21,587$ ;  $p=0,010$ ). Polinkio rekomenduoti vidurkiai šiuose miestuose pateikti 22 paveiksle.



**22 pav.** Respondentų polinkio rekomenduoti vidurkiai pagal miestus, balais

Nustatyta, jog Šiaulių mieste gyvenančių UAB „Splus“ paslaugų klientų polinkis rekomenduoti įmonės paslaugas draugams bei pažįstamiems yra kiek stipresnis (7,79 balo) nei Klaipėdoje gyvenančių (7,46 balo). 7 balais ar mažiau savo polinkį rekomenduoti UAB „Splus“

paslaugas draugams, pažįstamiems įvertinusių tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti savo pasirinkimo priežastis. Pasigendama tiek televizijos, tiek interneto paslaugų kokybės (žr. 30 lent.).

30 lentelė

### Nepakankama paslaugų kokybė kaip silpno polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ draugams, pažįstamiems priežastis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Nepasitenkinimas paslaugų kokybe	Nepasitenkinimas televizijos paslaugų kokybe	<p>„Stringa išmanoji tv“, „prasta televizija“, „jau ilgą laiką turime problemų dėl tam tikrų, dažniausiai muzikinių kanalų. Jie stringa, nustoja veikti, girdimas tik garsinis fonas (be vaizdo)...“, „televizijos kokybė šiek tiek nuvilia, mirga kai kurie kanalai, todėl paslaugų nevertinu labai gerai“, „striginėja skaitmeninė“, „plus tv iptv, vod pastoviai lūžinėja ir pakimba“, „dažnai stringa, televizoriui nėra ryškumo“, „kartais stringa &lt;...&gt; skaitmeninė televizija“, „televizija, nors ir su kortele, bet sugalvoja ir nerodo, dažnai stringa“, „išmanoji televizija galėtų būti šiek tiek su mažiau trikdžių“, „dažnai pasitaiko problemų su išmaniąja televizija, nes dingsta internetas tuomet automatiškai televizijos nematom.. būna, kad blokelį reikia perkrovinti“, „pradėjau naudotis išmaniąja televizija (galima atsisukti kanalus ir t.t.) po kelių dienų naudojimo „neberodo laidų atbuline data, prasukant laidas nerodo laiko kiek prasukta ir nejuda vaizdas, „nežinai kada sustabdyti. Atbuline data pasirenki ką nori žiūrėti, bet prieš paleidžiant tą laidą dar turi kelias min peržiūrėti prieš tai rodytą laidą ir dar REKLAMA.. Turi vel prasukinti, bet laiko nerodo kiek prasuki, žiūri opa ir prašokai savo norimos laidos pradžių ir tt...“, „visų pirma nepatogus televizijos kanalų išdėstymas, dažnai trūkinėja rodomi rusiškų kanalų perdavimai“, „prastai veikia archyvo laidu peržiūra, dažnai „išplaukia“ spalvos, skaitmeninė televizija retkarčiais stringa“, „nekokybiškos &lt;...&gt; televizijos paslaugos“, „stringa išmanoji televizija“, „todėl kad išmaniosios televizijos priedėlis pastoviai lūžinėja, dirba nestabiliai. Jau ne vieną kartą teko praleisti parą be išmaniosios televizijos. Viasat sport kanalai prieš pasirašant sutartį buvo žadama 2 savaitių archyvas, po to kai jau pasirašyta sutartis pakeitėte į 3val. kas yra juokinga!“, „trūksta kokybės, ypač iptv... kiek ji dar gali strigti...“, „SPLUS neveikia IPTV“, „Splus televizijos paslaugos nėra kokybiškos 100 procentų“</p>
	Nepasitenkinimas interneto paslaugų kokybe	<p>„Per daug dažnai Radviliškyje vakarais lūžinėja internetas, todėl ir mano atsiliepimai silpni. Gaila“, „internetas kartais taip pat veikia nederamai, tačiau paskutiniu metu internetas veikia pakankamai gerai. Naudojasi Jūsų paslaugomis dar tada, kai įmonė vadinosi "Telelanas", su visa derama pagarba reiškiu nusivylimą dabartine situacija. Svarstau galimybę atsisakyti paslaugų“, „pastovios problemos su internetu. Kiek kreipėmės pastoviai buvo aiškinama kad problema "wifi" blokelį. Keitėme blokelį tiek patys, tiek įsigijome spluso rekomenduota kuris turėjo išspręsti visas problemas. Deja, nesugebėjote pašalinti problemų iš savo pusės. Pakeitus tiekėją, visos problemos išsisprendė. Niekada niekam nerekomenduosiu jūsų siūlomų paslaugų“, „prastas internetas“, „nuolat stringa interneto ryšys, reikia dažnai kreiptis į Splus specialistus“, „prastas internetas“, „kartais stringa internetas“, „lėtai užkrauna internetą“, „internetas lėtas, dažnai dinginėja“, „stringa &lt;...&gt; televizija“, „savaiame kartais sulėtėjantis interneto ryšys „ilgas krovimasis bei laukimo momentas“, „stringa interneto ryšys“, „internetu ryšys nepastovus, dažnai nebūna namuose interneto, nors gyvenu miesto centre“, „nekokybiškos interneto &lt;...&gt; paslaugos“, „būna dienos, kada internetai silpnai veikia“, „prastas interneto ryšys“, „internetas labai lėtas. Naudojantis keliais įrenginiais dar labiau sulėtėja nepriklausomai nuo maršrutizatoriaus (bandyti keli variantai) bei naudojant įjungus interneto laidą tiesiai į kompiuterį“, „dažnai gyvenant nuosavame name sulaukiame ryšio sutrikimų“, „lėtas internetas“, „todėl kad turėdamas splus o interneto ryšys dažnai dinginėja jų duotas ryšys wifi ryšį bute paskirsto netolygiai ir kituose kambariuose kartais nekrauna“, „neveikia internetas“, „būna, kad stringa internetas, net wifi namie“</p>

Daugiausia tyrimo dalyvių kaip pagrindinį UAB „Splus“ paslaugų trūkumą įvardijo nepakankamą paslaugų kokybę („netinka kokybė“, „prasta paslaugų kokybė“, „nekokybiškos

paslaugos“, „nes yra geresnių paslaugų tiekėjų“, „pastaruoju metu netenkina teikiamu paslaugų kokybė“, „trūksta kokybės, Klaipėdoje paslaugų kaina nėra esminis dalykas renkantis paslaugų teikėją“, „labai nekokybiškos paslaugos“, „konkurentai siūlo tikrai kokybiškesnes paslaugas“, „trūksta paslaugų kokybės“).

Prastus polinkio rekomenduoti draugams ir pažįstamiems vertinimus lemia ir kitos priežastys (žr. 31 lent.). Tyrimo dalyviai gana aktyviai minėjo savo nepasitenkinimą asortimentu, kainomis, nuolaidų neteikimu lojaliems klientams, silpna orientacija į klientą bei prastu aptarnavimu. Silpno polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ paslaugas tyrimo dalyviai įvardijo ir pažadų nesilaikymą („labai nusivylėme jūsų paslaugomis. Prieš pasirašant sutartį labai gražiai bendravote. Patikėjome ir pasirašėme terminuota 2m sutartį. Su ta sąlyga, kad kai kraustysimės į kitą vietą jūs padėsite šias paslaugas perteikti kitur ar net padėti surasti kitus klientus, kuriems mes galėsime perduoti šią sutartį. Deja, atėjo tokia diena, kai turėjome išsikraustyti ten, kur jūs neteikiate savo paslaugų. Buvo likę metai naudotis terminuota sutartimi. Prašėme ir jūsų pagalbos.. Bet... Mokėjome už paslaugą, kurios nenaudojome“), nepakankamą tinklo aprėptį („todėl, kad Splusas neteikia Rėkyvos soduose Wi-fi paslaugos“), silpną inovatyvumą („labai lėtai reaguojama į naujoves“), asmeninį polinkį išbandyti įvairovę („reikia pamėginti ir kitas organizacijas“), nenorą sudaryti ilgalaikių sutarčių („renkantis paslaugų paketus esi priverstas prisirišti-įsipareigoti“), nepakankamus apmokymus, kaip naudotis paslaugomis („daugiau mokymu senjorams, jie per trumpi“).

31 lentelė

### Silpno polinkio rekomenduoti UAB „Splus“ draugams, pažįstamiems priežastys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Silpno polinkio rekomenduoti priežastys	Nepasitenkinimas asortimentu	„Kanalų komplektaciją nėra deramai suderinta“, „didelį pasipiktinimą sukėlė tai, kad vietoj MTV Europe kanalo ėmėt ir paleidot kažkokį rusišką. Jei jau toks didelis susidomėjimas šiuo kanalu, reikėjo tiesiog papildyti juo kanalų sąrašą, o ne pakeist nieko neperspėjus“, „reikia daugiau kreipti dėmesį į jauną žmogų, kanalai vien rusų kalba“, „trūksta sporto kanalu rus. pvz rtr futbol. ar tenis ir t.t.“, „mažai kanalų, daugumą reikia pirkti...“, „gražinkite rtr planeta. Kiek gi galima atjunginėti“, „už tokią pat sumą konkurentai pasiūlo žymiai daugiau paslaugų“
	Nepasitenkinimas kainomis	„Kaina neatitinka paslaugos kokybės“, „siūlau tai kas pigiau“, „o sąskaitos didelės“, „kainos aukštos!“, „kainos didokos“, „brangu“
	Nepasitenkinimas nuolaidomis lojaliems klientams	„Siūlyčiau daryti lojaliems klientams didesnes nuolaidas“, „jokių nuolaidų planų pratešimams naudojantis daugiau nei 10 metų, ko pasekoje splus išbraukiamas“, „niekada netaikomos išskirtinės nuolaidos lojaliems klientams“, „tiek metų naudojame Splusą o televizijos kanalus turi užsisakyti nors per 15 penkiolika metų pasiūlytų klientams ar nuolaidas ar kanalus kokius nors“, „seni klientai nėra tinkamai skatinami už lojalumą“, „norėtųsi daugiau nuolaidų lojaliems“, „mažos nuolaidos“
	Silpna orientacija į klientą	„Visiškai nesiorientuojate į klientus“, „pamiršta esamus vartotojus“, „Splus organizacija mažai orientuota į lojalus klientus. Nuolaidas siūlo geresnes tik naujiems klientams. Kai pagrąsiname išeiti tada jau skambina siūlo, norėtųsi iškart gauti geras sąlygas, o neišsireikalavus ir įrodžius, kad esami seni ir gerbiami klientai turi gauti nuolaidas“, „nulis dėmesio klientui“

	Prastas aptarnavimas	„Blogas aptarnavimas. El. laiškų neatrašinėjimas, jokių atsakymų nesulaukimas“, „suprastėjo“, „jei kas nutinka prisiskambinti nepavyksta, o jei pavyksta, lauki ilgiausiai, kol atvažiuos...“, „nes ryšys dažnai nutrunka o tam įvykus meistrai atvažiuoja po ilgo laiko arba sutvarko po ilgo laiko, plius prisiskambinti jums sunku o prisiskambinus konsultantai ar budintys kaip juos pavadinti labai nemandagus ir į mūsų norus net nereaguoja“, „jei vyksta akcija (dovana planšetinis kompiuteris) tai apgauna, ir reikia metus kas mėnesį už ją mokėti, nes darbuotoja neišaiškina visų sąlygų, padarius klaidą net nekreipiamas dėmesys į klientą. Pasitaiko atveju kai susimokėjus už paslaugą, kitą mėnesį skaičiuojama skola ir vėl reikia už tai mokėti arba ilgai įrodinėti ieškant kasos kvitų. Darbuotojai net neatsiprašo padarę klaidą. Nekompetentingas aptarnaujantis personalas“, „nesirūpina klientais“
--	----------------------	---

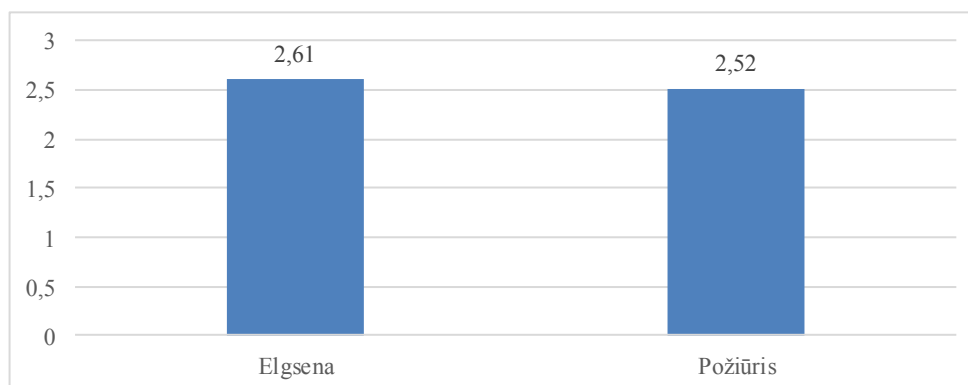
UAB „Splus“ klientų lojalumo tyrimo rezultatai apibendrinti 32 lentelėje. Šioje lentelėje pateikti vidutiniai teiginių blokų įverčiai.

32 lentelė

### Vidutiniai klientų lojalumo teiginių blokų įverčiai

Lojalumo tipai	Teiginių blokas	Bloko vidutinis įvertis, balais
Elgsena	Ketinimai pirkti	2,61
Požiūris	Pirmenybės teikimas	2,50
	Prieraišumas	2,61
	Teigiamas požiūris į organizaciją	2,50
	Tikėjimas organizacija	2,45

Silpniausio palaikymo sulaukė tikėjimo organizacija blokas (2,45 balo iš 4 galimų), o stipriausio – ketinimai pirkti bei prierašumas (po 2,61 balo). Pagal vidutinius bloko įverčius apskaičiuoti apibendrinti elgsenos bei požiūrio lojalumo įverčiai (žr. 23 pav.).



23 pav. Elgsenos bei požiūrio lojalumo vidutiniai įverčiai, balais

Tyrimo rezultatai rodo, kad tiek elgsenos, tiek požiūrio lojalumas UAB „Splus“ atžvilgiu yra stipresnis nei požiūrio. Elgsenos lojalumas įvertintas 2,61 balo iš 4 galimų, o požiūrio – 2,52 balo.

Apibendrinant atliktų darbuotojų ir klientų lojalumo tyrimo rezultatus, galima teigti, jog darbuotojų elgsenos bei požiūrio lojalumas yra stipresnis nei klientų. Atsižvelgiant į teorinėje šio

darbo dalyje identifikuotas prielaidas, jog darbuotojų lojalumas lemia klientų lojalumą, UAB „Splus“ svarbu stiprinti savo darbuotojų lojalumą. Tokiu būdu stiprės ir klientų lojalumas. Visgi, tokie netiesioginiai veiksmai klientų lojalumo didinimui nebūtų pakankami, todėl rekomenduojama stiprinti televizijos ir interneto paslaugų kokybę, koreguoti asortimentą, kainas, pasiūlymus lojaliems klientams, labiau orientuotis į klientus ir gerinti klientų aptarnavimą.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus darbuotojų ir klientų lojalumo sampratas, nustatyta, jog lojalumas gali būti traktuojamas kaip įsipareigojimas, prierašumas tam tikram objektui. Klientų ir darbuotojų lojalumo atveju šis objektas yra organizacija.
2. Atlikus darbuotojų ir klientų lojalumo tipų bei turinio analizę, nustatyta, jog tiek darbuotojų, tiek klientų lojalumas gali būti klasifikuojamas į elgsenos ir požiūrio. Lojali klientų elgsena yra siejama su pirkimų dažnumu, rekomendacijų teikimu, o požiūris – su pasitenkinimu, pirmenybės teikimu, prierašumu, teigiamu požiūriu bei meile prekės ženklui. Darbuotojų elgsena apima teigiamus atsiliepimus, rekomendacijas, papildomą darbą, polinkį likti organizacijoje, o požiūris – tikėjimą organizacija, atsidavimą, įsipareigojimą organizacijai, didžiavimąsi organizacija, tapatinimąsi su ja bei orientacija į klientą.
3. UAB „Splus“ darbuotojų lojalumo Šiaulių ir Klaipėdos miestuose tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų elgsenos lojalumas stipriausiai pasireiškia teigiamais atsiliepimais, rekomendacijomis bei indėliu į sėkmingą veiklą, o požiūrio – palankia pozicija organizacijos atžvilgiu. UAB „Splus“ klientų lojalumas gana silpnas visais elgsenos ir požiūrio aspektais. Tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „Splus“ darbuotojų elgsenos bei požiūrio lojalumas yra stipresnis nei klientų.
4. Neigiamai vertinama tai, kad UAB „Splus“ darbuotojai neturi stipraus polinkio rekomenduoti įmonės paslaugas savo draugams / pažįstamiems dėl kokybės problemų, nepakankamo įmonės inovatyvumo, netikėjimo produktu, aukštos kainos. Įmonės paslaugų vartotojai patvirtino didžiąją dalį šių priežasčių. Ypatingai probleminiu aspektu laikytina įmonės teikiamų interneto bei televizijos paslaugų kokybė. Nustatyta, jog klientų netenkina ir paslaugų asortimentas (ypač televizijos kanalų rinkiniai), kainos, nuolaidų politika lojaliems klientams, orientacija į klientą bei aptarnavimo kokybė. Tokie tyrimo rezultatai patvirtino teorinę prielaidą, jog aukštam klientų lojalumui būtinas aukštas darbuotojų lojalumas. UAB „Splus“ atveju nesant aukštam darbuotojų lojalumui, egzistuoja didžiulės spragos ir klientų lojalumo srityje.

## REKOMENDACIJOS

1. Darbuotojų lojalumo stiprinimui UAB „Splus“ rekomenduojama koreguoti darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą (susiejant darbo užmokestį su pasiektais rezultatais, įvedant priedus už UAB „Splus“ išdirbtus metus), labiau vertinti įmonės darbuotojus (psichologiniu aspektu), dažniau juos pagirti, skirti jiems asmeninį dėmesį. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų lojalumą didintų ir draudimas, šeimos narių motyvavimas, nuolaidos paslaugoms bei dažnesni bendri susibūrimai, todėl UAB „Splus“ siūloma įvertinti ir šių priemonių taikymo galimybes. Tikslingas būtų ir darbas iš namų (tais atvejais, kai tai įmanoma). Darbuotojai išreiškė poreikį ir gerinti informacijos sklaidą, stiprinti darbuotojų ugdymo veiklas.
2. Stiprinamas darbuotojų lojalumas turės teigiamo poveikio ir klientų lojalumui. Visgi, svarbus ir tiesioginis į klientų lojalumą nukreiptas poveikis per televizijos bei interneto paslaugų kokybės gerinimą, asortimento, kainų, nuolaidų sistemos korekcijas, orientacijos į klientus stiprinimą bei aptarnavimo gerinimą.



## LITERATŪRA

1. Acheampong, I., Asamoah, A. (2013). Service delivery and business growth in Ghana using the service profit chain model. *International Journal of Global Business*, 6(2), p. 57–79.
2. Al-Haqam, R. F., Hamali, A. Y. (2016). The influence of service quality toward customer loyalty: a case study at Alfamart Abdurahman Saleh Bandung. *Binus Business Review*, 7(2), p. 203–212.
3. Ali, F., Zhou, Y. (2014). Attitudinal and behavioral loyalty of tourists visiting Spas in Malaysia. *Journal of Hotel and Tourism Management*, 28(2), p. 9–24.
4. Alves, H., Roberto, C., Paco, A. (2015). Influence of internal marketing on organizational commitment – evidence from care institutions for elderly. *Market*, 27(2), p. 237–250.
5. Anderson, R. D., Mackoy, R. D., Thompson, V. B., Harrell, G. (2004). A bayesian network estimation of the service-profit chain for transport service satisfaction. *Decision Sciences*, 35(4), p. 665 – 689.
6. Bakanauskas, A., Gavėnas, E. (2011). E. lojalumą lemiančių veiksnių tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 57, p. 7–19.
7. Bilgihan, A., Madanoglu, M., Ricci, P. (2016). Service attributes as drivers of behavioral loyalty in casinos: the mediating effect of attitudinal loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, p. 14–21.
8. Bivainis, J., Daukševičiūtė, I., Vilkaitė, N. (2011). Ryšių rinkodara per klientų lojalumo prizmę. *Verslas: teorija ir praktika*, 12(4), p. 348–361.
9. Bivainis, J., Vilkaitė, N. (2010). Klientų lojalumo nustatymo metodinio potencialo analizė. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(1), p. 49–60.
10. Chen, Y. C., Chen, H. I., Tsui, P. L., Chiang, Y. C. (2016). Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels. *The International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), p. 107–118.
11. Chen, Y. C., Lin, S. (2013). Modeling internal marketing and employee loyalty: a quantitative approach. *Asian Social Science*, 9(5), 99–109.
12. Cheng, S. I. (2011). Comparisons of competing models between attitudinal loyalty and behavioral loyalty. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), p. 149 – 166.
13. Česynienė, R., Stankevičienė, A. (2012) The managerial loyalty and its assessment. *7<sup>th</sup> International Scientific Conference „Business and Management 2012*. Gegužės 10–11, 2012, Vilnius: VGTU.

14. Ding, D., Lu, H., Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: the mediating role of employee satisfaction. *iBusiness*, 4, p. 208–215.
15. Dubinas, V. (2010) Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(17), 43–50.
16. Faryabi, M., Sadeghzadeh, K., Zakeri, A. (2015). The relationship continuity model and customer loyalty in the banking industry: a case study of the Maskan bank of Iran. *Journal of Relationship Marketing*, 14, p. 37–52.
17. Gelade, G. A., Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 1–22.
18. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010) Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50–67.
19. Girdauskienė, L. (2011) Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743–752.
20. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, 16, p. 743–752.
21. Glinskienė, R., Kvedaraitė, N., Kvedaras, M. (2010). Klientų lojalumo stiprinimas – reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(20), p. 40–52.
22. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013) Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 142–151.
23. Grundey, D., Daugėlaitė, I. (2009). Verslo partnerystės vystymo modeliavimas vidaus marketingo pagrindu. *Vadyba*, 14(1), p. 57–63.
24. Gudžinskienė, V., Česnavičienė, J. (2013). Sveikos gyvensenos ugdymo įgyvendinimas 5–8 klasių mokinių požiūriu. *Socialinis darbas*, 12(2), p. 319–329.
25. Hart, D. W., Thompson, J. A. (2007). Untagling employee loyalty: a psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), p. 297–323.
26. Homburg, C., Wieseke, J., Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73, p. 38–54.
27. Ivanauskienė, N., Auruškevičienė, V. (2008). Klientų lojalumo programos: tendencijos mažmeninės bankininkystės rinkoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(12), p. 116–123.
28. Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E., Lai, K. H. (2009). The service-profit chain: a review and extension. *Total Quality Management*, 20(6), p. 617–632.

29. Juodaitytė, A., Jablonskienė, Z. (2013) Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 12, 87–96.
30. Kamakura, W. A., Mittal, V., Rosa, F., Mazzon, J. A. (2002). Assessing the service-profit chain. *Marketing Science*, 21(3), p. 294–317.
31. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
32. Kinderis, R. (2009) Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, 1, 39–54.
33. Komskienė, D., Švagždienė, B., Benetytė, M. (2009) Development of loyalty of employees in contemporary sports organization. *Socialiniai tyrimai*, 2, 32–41.
34. Kumar, D. N. S., Shekhar, N. (2012) Perspectives envisaging employee loyalty. *Journal of Management Research*, 12(2), 100–112.
35. Lapė, J., Navikas, G. (2003) *Psichologijos įvadas*. Vilnius: LTU I-kla.
36. Legkauskas, V., Mazilauskaitė, R. (2013) Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 65, 45–61.
37. Liu-Thompkins, Y., Tam, L. (2010). *Not all repeat purchases are the same: attitudinal loyalty and habit* [žiūrėta 2016-11-01]. Prieiga per internetą: <[http://www.yupingliu.com/files/papers/liu\\_tam\\_loyalty\\_habit\\_acr.pdf](http://www.yupingliu.com/files/papers/liu_tam_loyalty_habit_acr.pdf)>.
38. Luobikienė, I. (1997). *Sociologijos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
39. Mac, L., Shirley, H. K. I. (2015). The impact of internal marketing on organizational commitment: the mediating roles of customer orientation and internal communication. *Euro Asia Journal of Management*, 44(25), p. 3–13.
40. Martensen, A., Gronholdt, L. (2006). Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), p. 92–116.
41. Matzler, K., Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), p. 1261–1271.
42. Mazilauskaitė, R., Legkauskas, V. (2013). Darbuotojų lojalumo organizacijai sąsajos su organizacijos nario savimone ir tarpasmeninių santykių kokybe darbe. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, 2, p. 71–76.
43. Moisescu, O. I., Gica, O. A. (2014). The impact of service quality on customer behavioral loyalty in the case of travel agencies from Romania. *Amfiteatru Economic. An Economic and Business Research Periodical*, 8(16), p. 1191–1204.

44. Muafi (2012). The role of employees' attitudinal loyalty towards behavioral loyalty. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(3), p. 348–351.
45. Narra, V. (2013). Employee loyalty as a determinant and influencer of customer loyalty – a study in select service sector organizations. *International Journal of Management Research & Business Strategy*, 2(1), p. 75–84.
46. Nasiri, S., Najafbagy, R., Nasiripour, A. A. (2015). The impact of employee loyalty on the success of commercial organizations: a case study on the dealerships of heavy equipment in Iran. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), p. 27–32.
47. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
48. Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2009). Klientų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas. *Vadyba*, 14(2), p. 127–134.
49. Peloso, A. F. (2004). The antecedents of the employee loyalty-customer loyalty relationship. Queensland: Queensland university of Technology.
50. Rajput, S., Singhai, M., Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: a study of academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), p. 1–6.
51. Saetang, W., Pathosirikul, Y. (2016). Marketing strategy model for building customer loyalty in feed wholesale business. *International Journal of Behavioral Science*, 11(2), p. 109–126.
52. Saxena, M., Singh, L. B. (2015). Customer loyalty through employee engagement: a conceptual model. *International Journal of Research in Management & Technology*, 5(4), p. 289 – 297.
53. Schnifferstein, H. N. J., Zwartkruis-Pelgrim, E. P. H. Consumer-product attachment: measurement and design implications. *International Journal of Design*, 2(3), p. 1–13.
54. Sharif, K. (2009). Relationship between intra- and interorganizational service quality perceptions: an empirical testing of modified service profit chain model within Kuwaiti telecommunications industry. *Services Marketing Quarterly*, 30, p. 249–269.
55. Snieškienė, D. (2010). Lojalumo klausimai socialinio darbo mokomojoje praktikoje. *Socialinis ugdymas*, 13(24), p. 83–97.
56. Šavareikienė, D., Daugirdas, L. (2009) Forms of expression of employee loyalty, *Socialiniai tyrimai*, 2(16), 86–93.
57. Taghipourian, M. J., Bakhsh, M. M. (2015). Loyalty: from single-stage loyalty to four stage loyalty. *International Journal of New Technology and Research*, 1(6), p. 48–51.

58. Tamulienė, V. (2014). Studijų suvoktos kokybės įtaka studentų lojalumui. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*. Alytus: Alytaus kolegija, p. 244–250.
59. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
60. Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A. (2006). Anketos, pedagoginių reiškinių verifikavimo priemonės, psichologiniai konstravimo pamatai. *Pedagogika*, 82, p. 91–100.
61. Tonder, V. E., Lombart, R. M. (2016). Customer loyalty guidelines for independent financial advisers in South Africa. *Acta Commercii*, 16(1), p. 1–10.
62. Tūskaitė, I., Šlimaitė, V. (2016). Lojalumas elektroninėje erdvėje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 8(2), p. 263–271.
63. UAB „Splus“ (2017). *Apie mus* [žiūrėta 2017-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://splus.lt/Apie-mus>>.
64. Valuckienė, A. (2004) *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
65. Vanagienė, V., Ramanauskienė, J. (2007). Klientų lojalumo prekės ženklui įvertinimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(11), p. 100–108.
66. Venkateswarlu, P., Ranga, V., Sreedhar, A. (2015). Antecedents of customer loyalty in hospitals. *The IUP Journal of Marketing Management*, 14(4), p. 1–13.
67. Vilkaitė-Vaitonė, N. (2014). *Paslaugų klientų lojalumo vertinimas. Daktaro disertacija*. Vilnius: Technika.
68. Vokič, N. P., Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – the interplay among the concepts. *EFZG Working Paper Series*, 15(7), p. 1–13.
69. Vveinhardt, J., Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2(13), p. 184–197.
70. Waqas, A. ir kt. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), p. 141–161.
71. Wong, K. L., Ong, S. F., Kuek, T. Y. (2012). Constructing a survey questionnaire to collect data on service quality of business academics. *European Journal of Social Sciences*, 29(2), p. 209–221.
72. Woratschek, H., Horbel, C. (2006). Are variety-seekers bad customers? An analysis of the role of recommendations in the service profit chain. *Journal of Relationship Marketing*, 4(3/4), p. 43–58.

73. Zikienė, K. (2010). *Klientų lojalumas: formavimas ir valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
74. Zikienė, K. (2010). Lojalių klientų galimos pakeitimo elgsenos formavimosi modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 53, p. 127–142.
75. Zikienė, K., Brazinskaitė, V. (2012). Asmeninių charakteristikų įtakos klientų lojalumo formavimuisi nustatymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, p. 113–124.

# PRIEDAI

1 priedas

Mielas kliente,

Kad galėtume tobulėti, mums labai svarbi Jūsų nuomonė apie SPLIUS, tad prašome skirti 3 minutes laiko ir atsakyti į keletą klausimų.

**Apklausa yra anoniminė.**

**Pasirinktą atsakymo variantą žymėkite X.**

## KLAUSIMAI APIE JUS

### 1. Jūs esate:

- vyras;
- moteris.

### 2. Jūsų amžius:

- iki 20 m.;
- 21 – 30 m.;
- 31 – 40 m.;
- 41 – 50 m.;
- 51 – 60 m.;
- daugiau nei 61 m.

### 3. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
- profesinis;
- aukštasis neuniversitetinis;
- aukštasis universitetinis

### 4. Jūs esate: (galimi keli variantai)

- dirbantis;
- bedarbis;
- studentas;
- pensininkas;
- kita (įrašykite) .....

### 5. Jūs gyvenate:

- Klaipėdos mieste;
- Šiaulių mieste.

### 6. Kokiomis SPLIUS paslaugomis Jūs naudojate? (pažymėkite visus Jums tinkančius variantus)

- Interneto
- Televizijos
- Fiksuoto ryšio

### 7. Kiek laiko Jūs naudojate Splus paslaugomis?

	Iki 5 m.	6–10 m.	11-15 m.	Daugiau nei 16 m.	Nesinaudoju
Interneto					
Televizijos					
Fiksuoto ryšio					

### 8. Ar namuose naudojate ir kitų tekėjų paslaugomis?

- taip, interneto;
- taip, televizijos
- taip, fiksuoto ryšio
- ne, nesinaudoju.

## KĄ MANOTE APIE SPLIUS IR KOKIE JŪSŲ KETINIMAI?

**9. Įvertinkite savo pasitenkinimą SPLIUS paslaugomis.**

**Atsakydami naudokite 10 balų skalę, kur 10 reiškia – labai patenkintas, 1 – labai nepatenkintas.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**10. Artimiausius 12 mėnesių ir toliau planuoju naudotis Splus paslaugomis:**

	Taip	Ne	Nesu tikra(-s)
Interneto			
Televizijos			
Fiksuoto ryšio			

**11. Ar pritariate šiems teiginiams apie Splus?**

Teiginiai	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau
Naudotis Splus paslaugomis man tapo įpročiu					
Svarstydamas užsisakyti naują paslaugą, pirmenybę teikičiau Splus					
Jei kitas paslaugų teikėjas man pasiūlytų nuolaidą, aš vis tiek ir toliau naudočiausi Splus paslaugomis					
Splus man emociškai artimas, savas					
Aš tikiu šia organizacija					
Splus man rūpi					
Splus man kelia mielus jausmus					
Man būtų gaila, jei Splus nutrauktų savo veiklą					
Splus kaip organizacija man nieko nereiškia					
Splus man asocijuojasi su teigiamomis emocijomis					
Mano ir Splus ryšys yra ypatingas					
Man pakanka dėmesio iš Splus					
Jei Splus būtų asmuo, sakyčiau, kad savo charakteriu jis būtų panašus į mane					
Splus paslaugomis naudotis planuoju dar ilgai					
Jei Splus teiktų kitų paslaugų, aš jomis naudočiausi					

**12. Jei jūsų draugai ar pažįstami šiandien rinktųsi paslaugą ir prašytų Jūsų patarimo, kiek tikėtina, kad Jūs rekomenduotumėte Splus?**

**Atsakydami naudokite 10 balų skalę, kur 10 reiškia – tikrai rekomenduočiau, 1 – tikrai nerekomenduočiau.**

Tikrai nerekomenduočiau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tikrai rekomenduočiau
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

**13. Jeigu pažymėjote, 7 ar mažiau, parašykite kodėl?**

.....

.....

.....

**DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ.**

**Kilus klausimų ar turint pastebėjimų prašome rašyti tyrimo organizatorei:**

**lina.keraite@splus.lt**



## UAB Splus darbuotojams skirta anketa

Jūsų nuomonė – Splus darbų atspindys. Mes siekiame užtikrinti sklandų bei kokybišką paslaugų teikimą, tačiau tik Jūs galite pasakyti, kaip mums sekasi. Kviečiame išreikšti savo nuomonę ir padėti mums tobulėti. Prašome skirti 3 minutes laiko ir atsakyti į keletą klausimų.

**Apklausa yra anoniminė, - duomenys bus analizuojami tik apibendrintai, atsakiusio asmenybė liks neidentifikuota**

**Pasirinktą atsakymo variantą žymėkite X.**

### 1. Jūs esate:

- vyras;  
 moteris.

### 2. Jūsų amžius:

- iki 20 m.;  
 21 – 30 m.;  
 31 – 40 m.;  
 41 – 50 m.;  
 51 – 60 m.;  
 daugiau nei 61 m.

### 3. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;  
 profesinis;  
 aukštasis neuniversitetinis;  
 aukštasis universitetinis.

### 4. Jūs dirbate:

- Klaipėdos mieste;  
 Šiaulių mieste.

### 5. Kiek laiko Jūs dirbate UAB „Splus“ ?

- iki 5 m.;  
 6 – 10 m.;  
 11 – 15 m.;  
 16 – 20 m.;  
 daugiau nei 21 m.

### 6. Ar organizacijoje turite Jums pavaldžių darbuotojų?

- ne;  
 taip, nuo 1 iki 5 darbuotojų;  
 taip, nuo 6 iki 10 darbuotojų;  
 taip, daugiau nei 10 darbuotojų

### 7. Ar darbo metu tenka tiesiogiai (akis į akį) bendrauti su klientais?

<b>Fiziniais asmenimis</b>	Taip, kasdien	Taip, kelis kartus per savaitę	Taip, kartą per mėnesį	Taip, rečiau nei kartą per mėnesį	Ne
<b>Verslo klientais</b>	Taip, kasdien	Taip, kelis kartus per savaitę	Taip, kartą per mėnesį	Taip, rečiau nei kartą per mėnesį	Ne

### 8. Ar pritariate šiems teiginiams?

Teiginiai	Visiškai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu	Nežinau
Aš tikiu šia organizacija					
Splus man rūpi					

Splius man emociškai artimas, savas																							
Jei „Splius“ būtų asmuo, sakyčiau, kad savo charakteriu jis būtų panašus į mane																							
Apie Splius galiu pasakyti daugiau teigiamų, negu neigiamų dalykų																							
Aš didžiuojuosi dirbdamas Splius																							
Man svarbu, kad Splius veikla būtų sėkminga																							
Aš dedu daug pastangų, kad Splius veikla būtų sėkminga																							
Su malonumu kartais dirbu papildomai, netgi jei tai neįeina į mano pareigas																							
Elgiuosiu taip, kad organizacijai būtų kuo geriau, net jei tai neįeina į mano pareigas																							
Draugams, pažįstamiems aš galėčiau patvirtinti, kad šioje organizacijoje malonu dirbti																							
Splius dirbu ne tik dėl atlyginimo																							
Darbuotojams organizuojamos šventės skatina mane ir toliau dirbti Splius																							
Darbuotojams skiriami sporto klubo abonementai skatina mane ir toliau dirbti Splius																							
Darbuotojams skiriami kvietimai į renginius mane skatina ir toliau dirbti Splius																							
Aš pamąstau apie galimybę pakeisti darbovietę																							
Ketinu ir toliau dirbti Splius																							
Man būtų gaila, jei Splius nutrauktų savo veiklą																							

**9. Jei jūsų draugai ar pažįstami ieškotų darbo ir prašytų Jūsų patarimo, kiek tikėtina, kad Jūs rekomenduotumėte Splius?** Atsakydami naudokite 10 balų skalę, kur 10 reiškia – tikrai rekomenduočiau, 1 – tikrai nerekomenduočiau.

Tikrai nerekomenduočiau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tikrai rekomenduočiau
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

**10. Jei jūsų draugai ar pažįstami šiandien rinktųsi paslaugą ir prašytų Jūsų patarimo, kiek tikėtina, kad Jūs rekomenduotumėte Splius?** Atsakydami naudokite 10 balų skalę, kur 10 reiškia – tikrai rekomenduočiau, 1 – tikrai nerekomenduočiau.

Tikrai nerekomenduočiau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tikrai rekomenduočiau
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

**11. Jeigu atsakydami į vienuoliktą anketos klausimą pažymėjote 7 ar mažiau, parašykite kodėl?**

.....

.....

.....

**12. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima stiprinti Splius darbuotojų lojalumą? .....**

.....

.....

.....

**DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ.**  
**Kilus klausimų ar turint pastebėjimų prašome rašyti tyrimo organizatorei:**  
**lina.keraite@splius.lt**