

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Vygintas LIDŽIUS**  
Vadybos studijų programos studentas

**DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKA AUTOMOBILIŲ  
PREKYBOS SALONUOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Vygintas LIDŽIUS**

**DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKA AUTOMOBILIŲ  
PREKYBOS SALONUOSE**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**  
**lekt. dr. Danguolė ŠAVAREIKIENĖ**

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

---

(Studento parašas)

# SANTRAUKA

Vygintas Lidžius

**Darbuotojų lojalumo raiška automobilių prekybos salonuose.** Magistro darbas.

Magistro darbe analizuojama darbuotojų lojalumo raiška automobilių prekybos salonuose. Temos aktualumą suponavo teigiamas darbuotojų lojalumo poveikis organizacijai: didina darbuotojų išsipareigojimą, gerina paslaugų kokybę, mažina investicijas, nukreiptas į darbuotojų paiešką, įdarbinimą, apmokymą, didina darbuotojų pasitenkinimą, mažina darbuotojų kaitą, gerina organizacijos darbo kokybę, didina produktyvumą ir pelningumą. Be to, nekyla abejonių ir dėl tiesioginio ryšio tarp darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo. Prekybos įmonių darbuotojų lojalumas gali tapti diferenciacijos ir konkurencinio pranašumo šaltiniu. Diferenciacija ir konkurencinis pranašumas neabejotinai yra svarbūs ir automobilių prekybos salonų atveju.

Darbe keltas tikslas – išanalizavus teorinius darbuotojų lojalumo raiškos aspektus, nustatyti Lietuvos automobilių prekybos salonų darbuotojų lojalumo raišką bei ją lemiančius veiksnius. Tikslas įgyvendintas tokiais uždaviniais: 1) išanalizuoti bei išgryninti tinkamą darbuotojų lojalumo koncepciją; 2) išanalizuoti darbuotojų lojalumo turinį bei veiksnius; 3) nustatyti prekybos automobiliais salonų darbuotojų lojalumo raišką; 4) nustatyti prekybos automobiliais salonų darbuotojų lojalumą stiprinančius organizacinio lygmens veiksnius; 5) parengti prekybos automobiliais salonų darbuotojų lojalumo modelį. Darbe taikyti tokie metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, lyginamoji analizė, anketinė apklausa, statistinė analizė.

Magistro darbe išanalizuotos darbuotojų lojalumo ir lojalaus darbuotojo koncepcijos, darbuotojų lojalumo tipai, turinys, veiksnių tipologijos, poveikis organizacijai. Teorinės analizės rezultatai sintezuoti hipotetiniame darbuotojų lojalumo modelyje. Parengus tyrimo metodiką, atliktas empirinis darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose “T” tyrimas. Empirinio tyrimo rezultatai leido įvertinti individualaus ir organizacinio lygmens darbuotojų lojalumo veiksnių raišką, darbuotojų lojalumo raišką. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, parengtas realus darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose modelis. Nustatyta, kad tarp automobilių prekybos salonų reikšmingi skirtumai neegzistuoja. Darbuotojų lojalumui tirtame sektoriuje įtakos turi organizacinio lygmens veiksniai (darbuotojų ugdymas, darbuotojų įgalinimas, komandinis darbas, vadovavimas, pasitenkinimas darbu). Tyrimo rezultatai gali būti naudojami kuriant bei tobulinant darbuotojų lojalumo skatinimo sistemas automobilių prekybos sektoriaus organizacijose.

## SUMMARY

Vygintas Lidžius

**The Expression of Employee Loyalty in Automobile Trade Salons.** Master's work.

Master thesis analyses the expression of employee loyalty in automobile trade salons. The topicality of the theme was presupposed by the positive impact of employee loyalty upon the organization: it increases the commitment of employees, develops the quality of services, decreases the demand of investments related to the search, employment, training of employees, increases the satisfaction of employees, minimizes the change of employees, improves the quality of organization's processes, increases productivity and profitability. Apart from this, there no doubt about the existence of direct relationship between employee loyalty and customer loyalty. The loyalty of employees in trade companies can become the source of differentiation and competitive advantage. These aspects are undoubtedly important in the sector of automobile trade.

The aim of the thesis was to analyse theoretical aspects of employee loyalty expression and to measure the expression of employee loyalty in automobile trade salons in Lithuania and its factors. The aim was implemented through the following tasks: 1) to analyse and rectify the concept of employee loyalty suitable for the master thesis; 2) to analyse the content and factors of employee loyalty; 3) to evaluate the expression of employee loyalty in automobile trading salons; 4) to estimate the organizational factors of employee loyalty in automobile trading salons; 5) to formulate the model of employee loyalty in automobile trading salons. The following methods were applied: scientific literature analysis and synthesis, comparative analysis, a questionnaire survey, statistical analysis.

This master's final paper analyses the concepts of employee loyalty and loyal employee, types and contents of employee loyalty, also typologies of loyalty drivers and results. The main presumptions of theoretical analysis were synthesized in the hypothetical model of employee loyalty. In reference to the prepared methodology, the empirical research of expression of employee loyalty was accomplished in automobile trading salons "T". The results of the research let to identify the expression of individual and organizational factors of employee loyalty, also, to estimate the indexes of employee loyalty. In reference to the results of the research, the real model that is applied in automobile trading salons was prepared. It was estimated, that significant differences between the salons surveyed do not exist. Employee loyalty in the researched sector is determined by the organizational factors (employee training, employee empowerment, team work, management, work satisfaction). Results of the survey are suitable to apply for the formulation and development of employee loyalty encouragement systems in automobile trading sector.

## TURINYS

IVADAS .....	6
1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKOS ASPEKTAI .....	10
1.1. Darbuotojų lojalumo ir lojalaus darbuotojo koncepcijos .....	10
1.2. Darbuotojų lojalumo tipai ir turinys .....	14
1.3. Darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių tipologijos .....	16
1.4. Darbuotojų lojalumo poveikis organizacijai .....	22
1.5. Darbuotojų lojalumo hipotetinis modelis .....	24
2. AUTOMOBILIŲ PREKYBOS SALONŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKOS TYRIMO METODIKA .....	27
2.1. Tyrimo tikslas ir strategija .....	27
2.2. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas .....	27
2.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir apdorojimas .....	29
3. DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKA AUTOMOBILIŲ SALONUOSE „T“ .....	30
3.1. Automobilių salonų „T“ charakteristika .....	30
3.2. Individualaus lygmens darbuotojų lojalumo veiksniai .....	32
3.3. Organizacinio lygmens darbuotojų lojalumo veiksniai .....	34
3.4. Darbuotojų lojalumo raiška automobilių prekybos salonuose „T“ .....	47
3.5. Realus darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose modelis .....	52
IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....	57
LITERATŪRA .....	60
PRIEDAS .....	66

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Ekonominiai organizacijų veiklos rezultatai įvairiuose sektoriuose priklauso nuo darbuotojų lojalumo. Šiuolaikinėse organizacijose mažesnė darbuotojų kaita gerina procesų atlikimo kokybę bei didina organizacinį žinojimą. Nuoseklus darbas, nuolatinis mokymasis iš savo klaidų, skatina inovacijas, užpildo žinių spragas, augina darbuotojų kompetencijas. Todėl prekybos sektoriaus organizacijose yra siekiama išlaikyti pridėtinę vertę kuriančius darbuotojus, ugdant jų lojalumą (Šajeva, 2007). Anot L. Girdauskienės (2011), organizacijoms darbuotojų lojalumo ugdymo svarba ir reikšmė yra nenuginčijama, ypač jei šio proceso rezultate lojaliais tampa išskirtinių gabumų ir vertės darbuotojai. Todėl organizacijos tiek aktyviai, skatindamos darbuotojus įvairiomis formomis, tiek ir pasyviai, formuodamos priimtina darbuotojui aplinką, siekia ugdyti jų lojalumą.

Lietuvos verslo įmonėse darbuotojų lojalumas ir jo ugdymas tampa ypatingos reikšmės problema, kadangi, kaip nurodo V. Legkauskas ir R. Mazilauskaitė (2013), darbuotojų lojalumas Lietuvoje yra vienas žemiausių Europoje. Tą patvirtina tyrimų bendrovės „TNS LT“ atlikto darbuotojų lojalumo tyrimo rezultatai, kurie parodė, kad Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas yra 47 balai: atsiliekiama nuo Europos vidurkio, siekiančio 58 balus, ir nuo bendro Baltijos valstybių indekso, kuris yra 62 balai (TNS LT, 2012). 2014 m. liepos mėn. duomenimis, Lietuvoje bendras dirbančiųjų asmenų išitraukimo indeksas, kuris matuoja, kiek žmogus yra atsidavęs darbui, nuo 2012 m. paaugo trimis punktais. Tačiau pagal darbuotojų tipus Lietuvoje didesnę dalį vis dar sudaro nemotyvuoti ir nepatenkinti darbu gyventojai. Latvijos ir Estijos rodikliai yra aukštesni nei Lietuvoje (TNS, 2014). Atliktų tyrimų duomenys rodo, kad darbuotojų lojalumo ugdymas – aktuali mokslo ir praktikos problema. Tačiau šios problemos sprendimas – ne be kliūčių. Darbuotojų lojalumo ugdymą Lietuvos verslo įmonėse riboja tai, kad, viena vertus, trūksta kvalifikuotų specialistų, kuriuos organizacijos būtų pasiryžusios išlaikyti, kita vertus, darbuotojams nesukuriamos sąlygos, užtikrinsiančios saugumą bei socialines garantijas (Mazilauskaitė, Legkauskas, 2013, p. 71). Tokias kliūtis šalinti labai svarbu, kadangi kaip nurodo D. N. S. Kumar ir N. Shekhar (2012), tarp darbuotojų lojalumo ir verslo sėkmės egzistuoja stiprus tiesioginis ryšys. Toks darbuotojų lojalumo ir verslo sėkmės santykis nestebina, kadangi darbuotojų lojalumas daro teigiamą poveikį organizacijai: didina darbuotojų įsipareigojimą (Chang ir kt., 2010; Simintiras ir kt., 2012), gerina paslaugų kokybę (Chang ir kt., 2010), mažina investicijas, nukreiptas į darbuotojų paiešką, įdarbinimą, apmokymą (Kumar, Shekhar, 2012), didina darbuotojų pasitenkinimą (Diskienė, Goštautas, 2010; Johnson ir kt., 2010), mažina darbuotojų kaitą (DeConinck, 2011; Maertz, Boyar, 2012), gerina organizacijos darbo kokybę (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010), didina produktyvumą ir pelningumą (Silvestro, 2002). Be to, nekyla abejonų ir dėl tiesioginio ryšio tarp

darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo (Bloemer, Odekerken-Schroder, 2006). Prekybos įmonių darbuotojų lojalumas gali tapti diferenciacijos ir konkurencinio pranašumo šaltiniu (Carley ir kt., 2008, p. 423). Diferenciacija ir konkurencinis pranašumas neabejotinai yra svarbūs ir automobilių prekybos salonų atveju.

**Temos naujumas.** Užsienio šalių mokslinėje literatūroje darbuotojų lojalumo koncepcija vystoma nuo jos atsiradimo organizacinės elgsenos tyrinėjimuose XX a. penktąjį dešimtmetį. Darbuotojų lojalumo, kaip tarpdisciplininės kategorijos, tyrimai gana aktyviai vykdomi užsienio šalyse: tyrinėta lojalumo samprata (Hart, Thompson, 2007; Chipunza, 2008), daug dėmesio skirta darbuotojų lojalumą lemiantiems veiksniams – pavieniams ar jų rinkiniams (Kenhove ir kt., 2003; Vloemer, Odekerken-Schroder, 2006; Matzler, Renzl, 2006; Panisoara, Panisoara, 2010; Nica ir kt., 2011; Turkyilmaz, 2011; Jauhari, Singh, 2013; Ibrahim, Falasi, 2014), aktualizuota lojalumo nauda (Silvestro, 2002; Antoncic, Antoncic, 2011; Brown ir kt., 2011; Guillon, Cezanne, 2014). Mokslininkai pripažįsta darbuotojų lojalumo raiškos vertinimo svarbą ir tam atlikti siūlo metodus (Carley ir kt., 2008; Krishnaveni, Ramkumar, 2008). Nustatyta, jog pastarąjį penkmetį nemažai dėmesio sulaukė darbuotojų lojalumo raiškos vertinimai visuotinės kokybės vadybos (toliau – VKV) kontekste (Chang ir kt., 2010; Arsic ir kt., 2012; Savič ir kt., 2014). Būta minimalių bandymų vertinti lojalumo raišką prekybos sektoriuje (Carley ir kt., 2008; Simintiras ir kt., 2012), automobilių gamybos sektoriuje (Sang-Wook, 1999), tačiau mokslininkų atliktų metodologiškai pagrįstų darbuotojų lojalumo empirinių tyrimų automobilių prekybos salonuose atlikta nebuvo (arba jie nėra publikuojami EBSCO, Emerald ir kitose mokslinių šaltinių duomenų bazėse).

Darbuotojų lojalumas sulaukė dėmesio ir Lietuvoje – S. Šajeva (2007) analizavo žinių darbuotojų lojalumą lemiančius veiksniai. Nustatyta, jog žinių darbuotojai pirmenybę teikia tokiems veiksniams, kaip įdomus darbas, kuris teikia vidinį pasitenkinimą, galimybes mokytis ir kurti savo karjerą, sprendimų priėmimo autonomija, pripažinimas ir aukštas atlyginimas. V. Legkauskas ir R. Mazilauskaitė (2013) mokslinės literatūros analizės ir Lietuvoje atlikto empirinio tyrimo pagalba atskleidė psichologinių veiksnių – tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės – įtaką darbuotojų lojalumui organizacijai. D. Šavareikienė ir L. Daugirdas (2009), tyrė darbuotojų lojalumo raiškos formas, įrodė, kad pagrindinės svarbiausios darbuotojų lojalumą ugdančios priemonės yra pagrindinis ir papildomas darbo užmokestis, vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno, nemokamo ar iš dalies mokamo medicininio aptarnavimo organizavimas, draudimo programos, papildomos išmokos. Darbuotojų lojalumą Lietuvos mokslininkai tyrė SVV įmonėse, sporto, kūrybinėse, švietimo, sveikatos priežiūros organizacijose (Veršinskienė, Večkienė, 2007; Kinderis, 2009; Komskienė ir kt., 2009; Veršinskienė, 2009; Juodaitytė, Jablonskienė, 2013; Girdauskienė, 2011; Fominienė ir kt., 2013), tačiau nei prekybos, nei konkrečiau – automobilių sektoriaus, darbuotojų lojalumo raiška iki šiol

vertinta nebuvo. Ilgametė šio darbo autoriaus patirtis automobilių prekybos salonuose neleidžia abejoti darbuotojų lojalumo raiškos nustatymo poreikiu, o tokio pobūdžio tyrimų stoka sudaro prielaidas identifikuoti darbo naujumą.

**Problema.** Mokslinėje literatūroje stokojama sutarimo darbuotojų lojalumo turinio ir lemiančių veiksnių klausimu. Darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių įvairovė skatina tirti veiksnių grupių ir atskirų joms priklausančių veiksnių įtaką lojalumo raiškai. Tikėtina, kad darbuotojų lojalumo raiška prekybos automobiliais sektoriuje yra specifinė, todėl tampa svarbu įvertinti būtent automobilių prekybos salonuose dominuojančius darbuotojų lojalumo raišką lemiančius veiksniai. Todėl **darbo problema** formuluojama tokiais klausimais: kokie veiksniai įtakoja darbuotojų lojalumo stiprinimą, kokios darbuotojų lojalumo raiškos formos dominuoja prekybos automobiliais sferoje, kokio stiprumo darbuotojų lojalumas įmonėje, kokie organizacinio lygmens veiksniai labiausi paveikūs darbuotojų lojalumui? Problemos sprendimas būtinas, kadangi tik žinant darbuotojų lojalumą lemiančius veiksniai, bus galima imtis tinkamų priemonių automobilių prekybos salonų darbuotojų lojalumui ugdyti.

Darbo **objektas** – automobilių prekybos salonų darbuotojų lojalumas.

Pagrindinis **darbo tikslas** – išanalizavus teorinius darbuotojų lojalumo raiškos aspektus, nustatyti Lietuvos automobilių prekybos salonų darbuotojų lojalumo raišką bei ją lemiančius veiksniai.

#### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti bei išgryninti magistro baigiamajam darbui tinkamą darbuotojų lojalumo koncepciją.
2. Išanalizuoti darbuotojų lojalumo turinį bei veiksniai.
3. Nustatyti prekybos automobiliais salonų darbuotojų lojalumo raišką.
4. Nustatyti prekybos automobiliais salonų darbuotojų lojalumą stiprinančius organizacinio lygmens veiksniai.
5. Parengti prekybos automobiliais salonų darbuotojų lojalumo modelį.

**Tyrimo metodai.** Teorinė darbuotojų lojalumo nustatymo aspektų analizė parengta atlikus mokslinės literatūros analizę ir sintezę, lyginamąją analizę. Empirinis Lietuvos prekybos sektoriaus darbuotojų tyrimas atliktas taikant anketinės apklausos metodą; anketinės apklausos rezultatai apdoroti taikant statistinės analizės metodus (procentinio pasiskirstymo, koreliacinę, regresinę analizes).

**Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Teorinis darbo naujumas ir reikšmingumas atsiskleidžia tuo, kad darbe atlikta teorinių darbuotojų lojalumo raiškos vertinimo prielaidų analizė leido parengti prekybos sektoriui taikytiną hipotetinį darbuotojų lojalumo modelį. Šio modelio taikymas patikrintas empiriniu tyrimu automobilių prekybos salonų atveju.



Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad modelio taikymas būtų priimtinas ir tiriant kitų prekybos įmonių darbuotojų lojalumą.

# 1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKOS ASPEKTAI

## 1.1. Darbuotojų lojalumo ir lojalaus darbuotojo koncepcijos

Lojalumas kaip tyrimų objektas pradėtas tyrinėti XX a. septintajame dešimtmetyje (Ibrahim, Falasi, 2014, p. 564). Iki pat šių dienų mokslininkų diskusijos lojalumo klausimu nenutyla. Dėl skirtingų šio termino sampratos raidai turėjusių veiksnių, mokslinėje literatūroje lojalumo samprata gali būti traktuojama labai įvairiai.

Kaip nurodo V. Legkauskas ir R. Maziliauskaitė (2013), lojalumo samprata turi ilgą istoriją ir gali būti siejama su lyderystės fenomeno raida. Savo pirmine reikšme lojalumas – įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasiaukojimo aspektus (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008, p. 185). V. Dubinas (2010) nurodo, kad žodis „lojalus“ kilęs iš angliško ir prancūziško žodžio „loyal“, kuris reiškia ištikimumą, prisirišimą neperžengiant teisėtumo ribų prie kokio nors objekto ir neutralumą kokio nors kito objekto atžvilgiu. Anot V. Legkausko ir R. Maziliauskaitės (2013), nors pastebimas organizacijų valdymo lygių mažėjimas, vis tik egzistuoja valdančiojo(-ųjų) ir valdomojo(-ųjų) santykiai, paremti tarpusavio susietumu siekiant bendro tikslo – išlikimo ir sėkmingo funkcionavimo. Taip lojalumas tampa socialinio gyvenimo sąryšio priemone, o socialinis gyvenimas be lojalumo būtų ne tik prastas, bet ir neįmanomas. Nagrinėjant lojalumo temą, matyti, jog šis konstruktas siejamas su pasididžiavimu, bendrumo jausmais. Tačiau ne tik.

Analizuojant darbuotojų lojalumą, labai svarbu skirti jį nuo klientų lojalumo. Kaip nurodo V. Dubinas (2010), lojalumas skirstomas į vidinį ir išorinį. Vidinis lojalumas charakterizuojamas organizacijos darbuotojų nuostatomis dėl organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Išorinis lojalumas organizacijos veiklai reiškia jos klientų, t. y. žaliavų ir paslaugų tiekėjų bei organizacijoje pagamintos produkcijos ar jos suteiktų paslaugų vartotojų, prisirišimą prie toje organizacijoje vykdomos gamybos ir prekybos politikos (Dubinas, 2010, p. 44). Šio darbo kontekste akcentas krypsta į vidinį – darbuotojų lojalumą, tačiau nuo išorinio (klientų) lojalumo darbe neatsiribojama, kadangi vidinis lojalumas neabejotinai yra svarbus ugdant išorinį klientų lojalumą.

Darbuotojų lojalumo apibūdinimai skiriasi savo aprėptimi, vieni jų platūs, kiti konkretizuoti, varijuoja ir požiūriai demonstruojami apibrėžimuose (nuostatos ar elgsena) (Coughlan, 2005, p. 44). Sąvokos „darbuotojų lojalumas“ teorinė esmė išryškėja vadovaujantis tarpdisciplininiu požiūriu ir taip užtikrinant informacinių išteklių įvairovę. Darbuotojų lojalumo koncepcijos tarpdiscipliniškumas pasireiškia tuo, jog šio termino reikšmė analizuojama sociologijos, vadybos,

psichologijos, edukologijos, politikos bei kitų mokslų kontekste. Darbuotojų lojalumo termino tarpdiscipliniškumas suponuoja skirtingus šios sąvokos aiškinimus, aptinkamus mokslinėje literatūroje.

1 lentelėje pateikta lojalumo apibrėžimų įvairovė, kad požiūriai į šį terminą gali būti labai dar įvairesni. E. Camilleri ir B. I. J. M. Heijden (2007) teigimu, vieningo lojalumo apibrėžimo stoka lemia painiavą, susijusią su šia koncepcija, kadangi dalis lojalumo elementų yra siejami su organizacinės kultūros koncepcija.

1 lentelė

### Darbuotojų lojalumo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
J. Palidauskaitė (2001)	Tai moralinių principų bei vertybių, organizacijos, bendruomenės ar asmens atstovavimas
R. Čiutienė (2006)	Tai išskirtinis organizacijos dėmesys ir pareiga darbuotojui, įtakojama organizacinių pokyčių
E. Camilleri, B. I. J. M. Heijden (2007)	Tai darbuotojo noras likti su organizacija, daugiau nei pareigų atlikimas bei altruistiška elgsena
R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007)	Tai asmens prisirišimas prie tam tikros organizacijos
J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008)	Tai ištikimybė ar atsidavimas asmeniui, bendrai veiklai, organizacijai
R. Kinderis (2009)	Tai siektinas rezultatas: motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemonių, būdų visuma
D. Komskienė ir kt. (2009)	Tai ilgalaikių ryšių, grindžiamų tarpusavio pasitikėjimu bei naudos kūrimu ir siekimu palaikymas
D. Šavareikienė, L. Daugirdas (2009), L. Girdušienė (2011, p. 748)	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
C. C. Chang ir kt. (2010, p. 1301)	Tai darbuotojo demonstruojamas prisirišimas bei organizacijai palanki elgsena
R. Levanaitė, L. Raubickas (2010, p. 107)	Tai aukščiausias motyvacinių priemonių poveikio rezultatas, kuriantis tiek materialią, tiek nematerialią naudą, ne tik darbuotojui dirbant, bet ir išėjus iš darbo
J. M. Elegido (2013, p. 496)	Tai sąmoningas darbuotojo išsipareigojimas darbdavio interesams
H. Jauhari, S. Singh (2013)	Tai organizacijos populiarinimas išorėje, saugant ir ginant ją nuo išorinių grėsmių ir išliekant ištikimam net prieštarinomis sąlygomis
A. Juodaitytė, Z. Jablonskienė (2013, p. 87)	Tai laisvas asmens išsipareigojimas organizacijai, ištikimybė organizacijai, praktinės patirties saugojimas, motyvai, kurie sieja darbuotoją su organizacija, jį sulaiko, o tai gali būti noras su pasitenkinimu dirbti
V. Legkauskas, R. Mazilaukaitė (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
O. Guillon, C. Cezanne (2014, p. 841)	Tai darbuotojo sprendimas likti su organizacija bei konstruktyvus elgesys organizacijos atžvilgiu, nepaisant kai kurių nepasitenkinimą sukeliančių aspektų

Šaltinis: sudaryta pagal J. Palidauskaitė (2001), R. Čiutienė (2006), E. Camilleri, B. I. J. M. Heijden (2007), R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007), J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008), R. Kinderis (2009), D. Komskienė ir kt. (2009), D. Šavareikienė, L. Daugirdas (2009), C. C. Chang ir kt. (2010), R. Levanaitė, L. Raubickas (2010, p. 107), L. Girdušienė (2011, p. 748), J. M. Elegido (2013, p. 496), H. Jauhari, S. Singh (2013), A. Juodaitytė, Z. Jablonskienė (2013, p. 87), V. Legkauskas, R. Mazilaukaitė (2013, p. 48), O. Guillon, C. Cezanne (2014, p. 841).

Išanalizavus 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad darbuotojų lojalumo termino esmė atskleidžiama per: moralinius principus, vertybes, atstovavimą (Palidauskaitė, 2001), norą likti su organizacija (Camilleri, Heijden, 2007; Guillon, Cezanne, 2014), altruistišką elgseną

(Camilleri, Heijden, 2007), per motyvavimo sistemą (Kinderis, 2009; Levanaitė, Raubickas, 2010), pasitikėjimą (Komskienė ir kt., 2009), naudos kūrimą (Komskienė ir kt., 2009), prisirišimą (Chang ir kt., 2010), susitapatinimą (Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011), atmosferą darbe (Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011), atsidavimą (Vveinhardt, Kotovskienė, 2008; Šavareikienė, Daugirdas, 2009; Girdauskienė, 2011), organizacijai palankią elgseną (Chang ir kt., 2010; Guillon, Cezanne, 2014), praktinės patirties saugojimą (Juodaitytė, Jablonskienė, 2013), etišką elgesį (Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013) ir kt. Akivaizdu, jog darbuotojų lojalumas traktuojamas labai įvairiai. Tokias įvairias traktuotes galėjo lemti tai, kad apibrėžimai formavosi nevienodais laikotarpiais.

Dalis lentelėje pateiktų apibūdinimų pasižymi trūkumais, pavyzdžiui, neapsiribojama darbovieta (Palidauskaitė, 2001), darbuotojų lojalumas traktuojamas kaip organizacijos charakteristika (Čiūtienė, 2006), nors pats terminas jau nurodo, kad tai ne organizacijos, o darbuotojo charakteristika. Be to, R. Čiūtienės (2006) patektame darbuotojų lojalumo apibrėžime akcentuojama, kad darbuotojų lojalumą lemia organizaciniai pokyčiai. Pažymėtina, kad organizaciniai pokyčiai patys savaime neskatina darbuotojų lojalumo, jų pobūdis gali daryti teigiamą ar neigiamą įtaką darbuotojų lojalumui. J. Vveinhardt ir J. Kotovskienė (2008) teigia, kad lojalumas gali būti ne darbuotojo, o asmens, bendros veiklos ar organizacijos charakteristika. Kiti darbuotojų lojalumo apibūdinimai darbuotojų lojalumą aiškina per tai, kuo darbuotojų lojalumas nėra (Camilleri, Heijden, 2007). Dalis lojalumo apibūdinimų gana lakoniški (Veršinskienė, Večkienė, 2007; Elegido, 2013). Darbuotojų lojalumas traktuojamas ir kaip motyvavimo sistemos rezultatas (Kinderis, 2009; Levanaitė, Raubickas, 2010), tačiau motyvavimo sistema dar negarantuoja darbuotojų lojalumo, nes ji gali būti ir netinkama. Minėtais trūkumais nepasižymi D. Komskienės ir kitų (2009), D. Šavareikienės, L. Daugirdo (2009), C. C. Chang ir kt. (2010), L. Girdauskienės (2011), A. Juodaitytės, Z. Jablonskienės (2013), V. Legkausko, R. Mazilauskaitės (2013), O. Guillon, C. Cezanne (2014) apibūdinimai, tad bet kuris iš minėtų autorių pateiktų apibūdinimų gali būti taikomi tiriant darbuotojų lojalumą. Siekiant suformuluoti būtent prekybos sektoriui taikytiną darbuotojų lojalumo sampratą, atsižvelgiant į minėtų mokslininkų apibrėžimuose akcentuojamus aspektus, siūloma darbuotojų lojalumą apibrėžti taip: **prekybos sektoriaus įmonės darbuotojų lojalumas – tai ilgalaikių savanoriškų abipusiai naudingų ir pasitikėjimų grįstų ryšių tarp prekybos sektoriaus įmonės ir jos darbuotojų kūrimas ir palaikymas, pasireiškiantis darbuotojo prieraišumu prekybos įmonei bei palankia elgsena įmonės atžvilgiu.**

Mokslinėje literatūroje analizuojant darbuotojų lojalumą dažnai stokojama takoskyros tarp darbuotojų lojalumo ir įsipareigojimo, neretai šios dvi sąvokos aiškinamos kaip sinonimai, tačiau anot G. Genevičiūtės-Janonienės ir A. Endriulaitienės (2010), darbuotojų lojalumas yra įsipareigojimo organizacijai elementas. Be šio elemento, įsipareigojimas apima dar 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). Ž. Kavaliauskienės (2012b) teigimu, bendraja prasme darbuotojo išipareigojimas organizacijai traktuojamas rišančiaja jėga, susiejančia individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje bei pasireiškiančia skirtingomis formomis ir dimensijomis, atskleidžiančiomis priežastis, skatinančias žmones imtis tam tikros veiklos arba ją tęsti.

Lojalumas savaime nesusiformuoja, jis gali būti įgyjamas tik bėgant laikui (Komskienė ir kt., 2009, p. 33). Taigi šiuo aspektu įgijimas yra bendra kiekvieno lojalaus darbuotojo charakteristika. Tokiame kontekste tampa svarbu atskleisti lojalaus darbuotojo sampratą. Anot R. Kinderio (2009), lojalus darbuotojas – tai asmuo, suprantantis, turintis platesnę perspektyvą t. y. galimybę mokytis, tobulėti, siekti karjeros; lojalus darbuotojas - tai žinojimas, kad organizacija, priimdama svarbius sprendimus, atvirai aptardama kilusias problemas, gali pasikliauti pasitikėjimo vertu darbuotoju, tai galimybė nerizikuojant investuoti į jo profesinės kompetencijos kėlimą, lojalus darbuotojas – kiekvieno vadovo svajonė (Kinderis, 2009, p. 40).

Lojalus darbuotojas yra tas, kuris atsidavęs organizacijai, jo ir organizacijos tikslai yra tapatūs. V. Legkauskas ir R. Mazilaukaitė (2013) lojalų darbuotoją apibūdina per savybes, teigdami, kad jos apima: pagarbą sau ir kitiems, inovatyvumą, orientavimąsi į tikslą, profesinį augimą. Tam, jog šios savybės pasireikštų, reikalingos papildomos pastangos.

Lojalų darbuotoją per jo savybes apibūdina ir R. Veršinskienė, N. Večkienė (2007), R. Levanaite, L. Raubickas (2010), R. Česynienė, A. Stankevičienė (2012). Anot R. Veršinskienės ir N. Večkienės (2007), lojalus darbuotojas priimant sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad žino organizacijos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau ir efektingiau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių, nes tai yra dalis organizacinės kultūros, padeda kolegoms ir nevengia priimti sprendimų, nes žino, jog toks elgesys vertinamas ir įvertinamas, pozityviai su entuziazmu pasakoja savo draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir savo darbą, nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyksta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės. Lojalus darbuotojas bus konfidencialus, vengs situacijų, kuriose asmeniniai interesai nesutaptų su organizacijos interesais. Lojalumas organizacijai reikalauja užtikrinti organizacijos gerovę bei įgyvendinti jos tikslus (Česynienė, Stankevičienė, 2012, p. 1051). Kaip pažymi R. Levanaite ir L. Raubickas (2010), dirbdamas lojalus darbuotojas savo pareigas atlieka efektyviau, kuria geresnį mikroklimatą, gali dirbti daugiau ir geriau nei iš jo reikalaujama. Lojalūs darbuotojai, gavę darbo kitoje organizacijoje pasiūlymą, labiau linkę pasilikti esamoje nei nelojalūs darbuotojai. Išėję iš darbo lojalūs darbuotojai neskleis apkalbų, bet gerins organizacijos įvaizdį, rekomenduos ją potencialiems darbuotojams ir klientams (Levanaite, Raubickas, 2010, p. 107).

*Apibendrinant atliktą lojalumo koncepcijos analizę, galima teigti, kad darbuotojų lojalumas – tarpdiscipliniška kategorija. Dėl šio darbo tyrimo objekto kontekste aktualaus išimtinai vadybinio požiūrio į darbuotojų lojalumo kategoriją, nuo teisinių, psichologinių ir ekonominių lojalumo koncepcijų darbe atsiribota. Pagal vadybinį požiūrį prekybos sektoriaus įmonės darbuotojų lojalumą traktuojamas kaip ilgalaikių savanoriškų abipusiai naudingų ir pasitikėjimų grįstų ryšių tarp prekybos sektoriaus įmonės ir jos darbuotojų kūrimas ir palaikymas, pasireiškiantis darbuotojo prieraišumu prekybos įmonei bei palankia elgsena įmonės atžvilgiu. Nuoseklumo užtikrinimui, lojalus prekybos įmonės darbuotojas apibrėžtinai kaip savanoriškus, naudingus ir pasitikėjimu grįstus ryšius su prekybos įmone palaikantis darbuotojas, jaučiantis prieraišumą prekybos įmonei ir demonstruojantis palankią elgseną jos atžvilgiu.*

## 1.2. Darbuotojų lojalumo tipai ir turinys

Darbuotojų lojalumo sampratų raida lėmė darbuotojų lojalumo tipologijų įvairovę. Būtent ši įvairovė ir darbuotojų lojalumo turinys ir analizuojami šiame darbo poskyryje.

D. Šavareikienės ir L. Daugirdo (2009) siūlomoje klasifikacijoje darbuotojų lojalumas skirstomas į tokius tipus: moralus, skaičiuotinis bei prievartinis. Kiekvienas iš šių tipų apibūdinti 2 lentelėje.

2 lentelė

### Darbuotojų lojalumo tipai ir jų apibūdinimai

Tipas	Apibūdinimas
Moralus	Šis lojalumo tipas siejamas su organizacijos vertybių bei tikslų pripažinimu ir įvertinimu
Skaičiuotinis	Šis lojalumo tipas grindžiamas racionalių gautos naudos bei sąnaudų įvertinimu
Prievartinis	Lojalumas grindžiamas išnaudojimo santykiais

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

Moralus lojalumas iš esmės siejasi su emocine darbuotojo būseną ir yra grindžiamas organizacijos vertybių bei tikslų pripažinimu ir priimtinumu. Skaičiuotinis lojalumas yra gerokai materialesnio pobūdžio – jis formuojasi gaunant pakankamą naudą, patiriant priimtinas sąnaudas. Prievartinis lojalumas yra grindžiamas išnaudojimo santykiais. Tikėtina, kad pastarojo tipo darbuotojų lojalumas šiuolaikinėse įmonėse yra itin retas.

G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010) lojalumo klasifikaciją grindžia lojalumo lygiais. Lojalumas klasifikuotinas 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) ir aukštesniojo lygio (lojalumas, grindžiamas darbuotojų identifikacijos su organizacija pojūčiu, šio lygmens lojalumas integruoja stiprų savęs identifikavimą su organizacija).

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

Lojalumo raiškos vertinimuose labai svarbus ir organizacijos darbuotojų lojalumo turinys. Mokslinėje literatūroje lojalumas akcentuojama, kad lojalumas apima: darbuotojo prierašumą organizacijai, įsitraukimą į organizacijos veiklą, tapatinimąsi su ja, siekiant įgyvendinti savo ir organizacijos strateginius tikslus. Toks darbuotojo elgesys grindžiamas pakankamu asmeninių poreikių tenkinimu, kūrybišku bendradarbiavimu kolektyve, galiausiai pasitenkinimu darbu ir saugumo jausmu; ketinimus ir toliau dirbti organizacijoje (to priežastys gali būti įvairios – įsitikinimas, jog „turiu taip elgtis“, kūrybiškumo stoka, darbovietės pakeitimo sąnaudos ir kt.); priklausomybę organizacijai ir kt. (Bloemer, Odekerken-Schroder, 2006; Hart, Thompson, 2007). Taip struktūrizuojamam lojalumui nustatyti taikytina 18 teiginių skalė (žr. 3 lent.).

3 lentelė

### Darbuotojų lojalumo nustatymo teiginiai

Eil nr.	Teiginiai
1.	Ši organizacija man daug reiškia
2.	Aš nesijaučiu „šeimos nariu“ šioje organizacijoje
3.	Aš nejaučiu emocinio ryšio organizacijai
4.	Aš jaučiu tvirtą priklausomybės organizacijai jausmą
5.	Organizacijos problemos yra mano problemos
6.	Aš būčiau labai laimingas, jei mano karjera tęstųsi šioje organizacijoje
7.	Vienas iš neigiamų išėjimo iš organizacijos aspektų būtų alternatyvų stoka
8.	Jei aš nebūčiau taip atsidavęs organizacijai, aš apsvarstyčiau galimybę dirbti kitur
9.	Manau, kad, jei aš palikčiau organizaciją, neturėčiau didelio darbų pasirinkimo
10.	Per didelė dalis mano gyvenimo pasikeistų, jei aš nuspręščiau išeiti iš darbo
11.	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti organizaciją, net jei ir norėčiau
12.	Šiuo metu darbas organizacijoje man yra tiek būtinybė, tiek troškimas
13.	Aš jaučiuosi skolingas organizacijai
14.	Aš nepalikčiau savo organizacijos dabar, kadangi aš jaučiuosi įsipareigojęs jos nariams
15.	Ši organizacija nusipelno mano lojalumo
16.	Aš jausčiausi kaltas, jei šiuo metu palikčiau organizaciją
17.	Nei jei patirčiau naudos, aš nemanau, kad sprendimas palikti organizaciją dabar būtų teisingas
18.	Aš nejaučiu įsipareigojimo ir toliau dirbti tam pačiam darbdaviui

Šaltinis: sudaryta pagal B. Fominienė ir kt. (2013).

*Atlikta darbuotojų lojalumo tipų ir turinio analizė leidžia teigti, kad prekybos įmonėse egzistuoja bet kurio tipo (moralus, skaičiuotinis, prievartinis, žemesniojo lygio, aukštesniojo lygio) darbuotojų lojalumo raiškos potencialas, tačiau pakankamos prielaidos manyti, kad vienas iš šių tipų – prievartinis lojalumas – šiuolaikinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kuomet egzistuoja sąlygos rinktis darbovietę (konkrečiu atveju prekybos įmonę) yra itin retas arba net visiškai netaikomas. Egzistuojančios lojalumo atmainos neabejotinai turi įtakos ir prekybos įmonių darbuotojų segmentavimui pagal lojalumo stiprumą: darbuotojai segmentuojami į lyderius, karjeristus, lojaliojo tipo bei pakeleivius. Lojalumo turinys imponuoja prekybos įmonių darbuotojų lojalumo raiškos vertinimuose. Atsižvelgiant į lojalumo konstrukto struktūrą, svarbu tampa patikslinti darbuotojų lojalumo sampratą. Lojalumas traktuotinas taip: tai prieraišumu grindžiami ilgalaikiai savanoriški abipusiai naudingi ir pasitikėjimu grįsti ryšiai tarp darbuotojo ir prekybos sektoriaus įmonės, pasireiškiantis geresnių alternatyvių darbo pasiūlymų stoka, jų atsisakymu bei noro ir vidinės pareigos likti organizacijoje jausmu.*

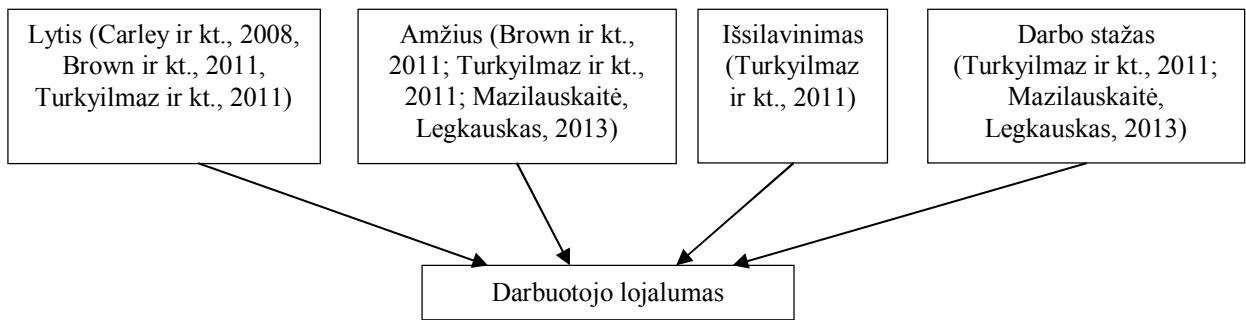
### **1.3. Darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių tipologijos**

Darbuotojų lojalumas, kaip reiškinys, nesiformuoja savaime, - jį lemia platus veiksnių sąrašas, kuris ir analizuojamas šiame darbo poskyryje. Išsamiam veiksnių sąrašui parengti labai svarbu išanalizuoti įvairių mokslininkų pozicijas darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių klausimu ir šias nuomones sintezuoti.

Įprasta darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių klasifikacija į individualaus ir organizacinio lygmens (Girdauskienė, 2011; Česynienė, Stankevičienė, 2012). Tai reiškia, kad prekybos įmonės, siekdamos ugdyti darbuotojų lojalumą, turėtų veikti dviem kryptimis – individo ir organizacijos srityse. Veiksniai, darantys tiesioginę įtaką individui, aktyviai veikia jų lojalumą, o organizaciniai veiksniai pasyvesni individo atžvilgiu, tačiau suformuoja bendrą kontekstą – organizacinę aplinką (Girdauskienė, 2011, p. 750).

**Individualaus lygmens veiksniai.** Mokslinėje literatūroje įvardijami keturi pagrindiniai darbuotojų lojalumą lemiantys individualaus lygmens veiksniai (žr. 2 pav.). Šie veiksniai – tai lytis, amžius, išsilavinimas bei darbo stažas. Anot R. Mazilaukaitės ir V. Legkausko (2013), amžius bei darbo stažas yra teigiamai susiję su darbuotojų lojalumu. O F. Carley ir kiti (2008) įrodė, kad prekybos sektoriuje moterys dėl savo prigimties yra lojalesnės negu vyrai.





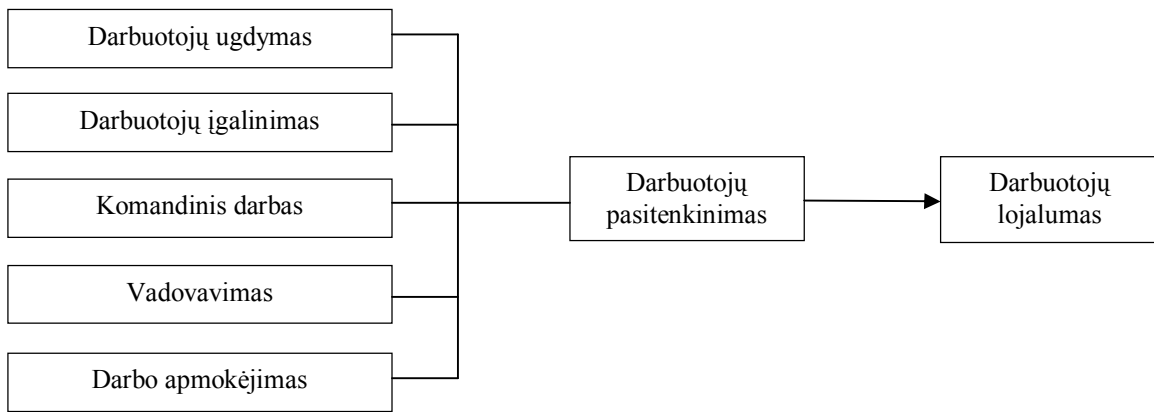
**2 pav.** Individualaus lygmens veiksniai, lemiantys darbuotojo lojalumą

Šaltinis: sudaryta pagal Carley ir kt., 2008; Brown ir kt., 2011; Turkyilmaz ir kt., 2011; Mazilauskaitė, Legkauskas, 2013.

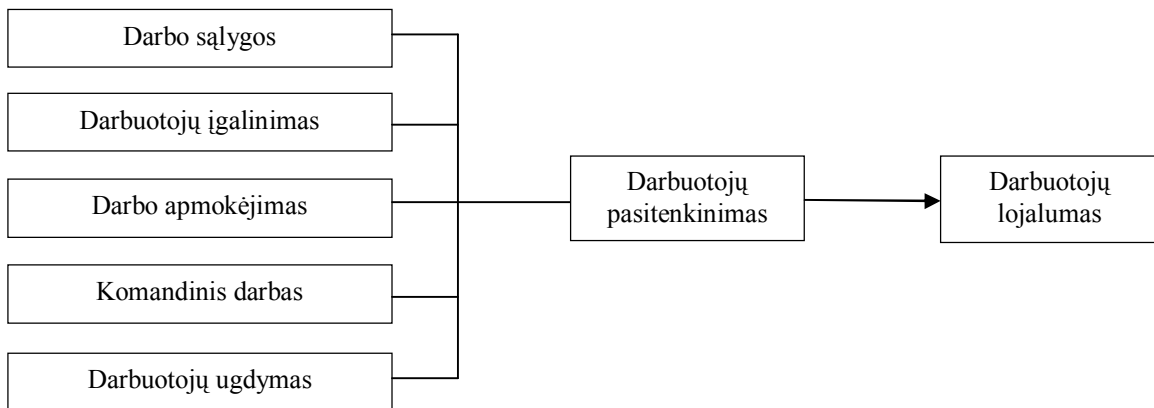
**Organizacinio lygmens veiksniai.** Organizacinio lygmens veiksnių gausoje pažymėtinas itin svarbus pasitenkinimo darbu vaidmuo. Anot J. A. Antoncic ir B. Antoncic (2011), darbuotojų pasitenkinimas – tai darbuotojų pasitenkinimas savo darbu ar darbo mėgdamumo laipsnis. C. C. Chang ir kitų (2010) teigimu, darbuotojų pasitenkinimas yra maloni emocinė būseną, kurią sukelia darbo įvertinimas. Darbuotojų pasitenkinimas įprastai apibūdinamas kaip svarbus darbuotojų veiklą skatinantis veiksnys. Žemas pasitenkinimas darbu rodo silpną lojalumą darbovietei, žemą profesinę moralę bei aktyvią darbuotojų kaitą. Žemas darbuotojų pasitenkinimas gali lemti darbuotojo išėjimą iš darbo, naujos darbovietės paiešką, karjeros krypčių kaitą. O tie darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti savo darbu, yra lojalesni darbovietei (Turkyilmaz ir kt., 2011, p. 683). Patenkintų darbuotojų motyvacija yra stipri, jų darbo moralė yra aukšta ir jie dirba efektyviau (Matzler, Renzl, 2006, p. 1261).

Anot M. Arsic ir kitų (2012), darbuotojų pasitenkinimas – tinkamiausias darbuotojų lojalumo indikatorius. Darbuotojų pasitenkinimo, kaip darbuotojų lojalumo raiškos indikatorius, taikomumą pažymi ir R. Silvestro (2002), S. Gudzuka (2009), C. C. Chang ir kt. (2010), L. Girdauskienė (2011), A. Turkyilmaz ir kt. (2011), M. Arsic ir kt. (2012), V. Legkauskas, R. Mazilauskaitė (2013), M. Savič ir kt. (2014). Prekybos automobiliais sektorius analizuojamu aspektu – ne išimtis. Jame darbuotojų lojalumą taip pat lemia darbuotojų pasitenkinimas (Sang-Wook, 1999, p. 419).

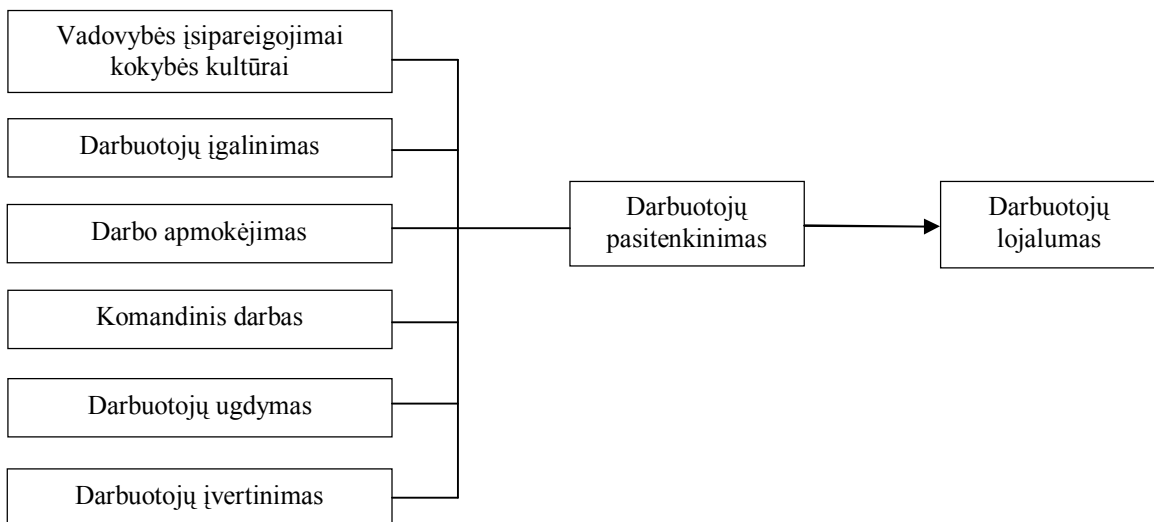
Darbuotojų pasitenkinimą lemia veiksniai, kurie šio tyrimo objekto kontekste gali būti laikytini žemesnio lygmens. Skirtingų mokslininkų įvardinti darbuotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai įvardinti autorių pateiktuose darbuotojų lojalumo vertinimo modeliuose (žr. 3 pav.).



a) C. Chang ir kt. darbuotojų lojalumo modelis



b) A. Turkyilmaz ir kitų (2011) darbuotojų lojalumo modelis

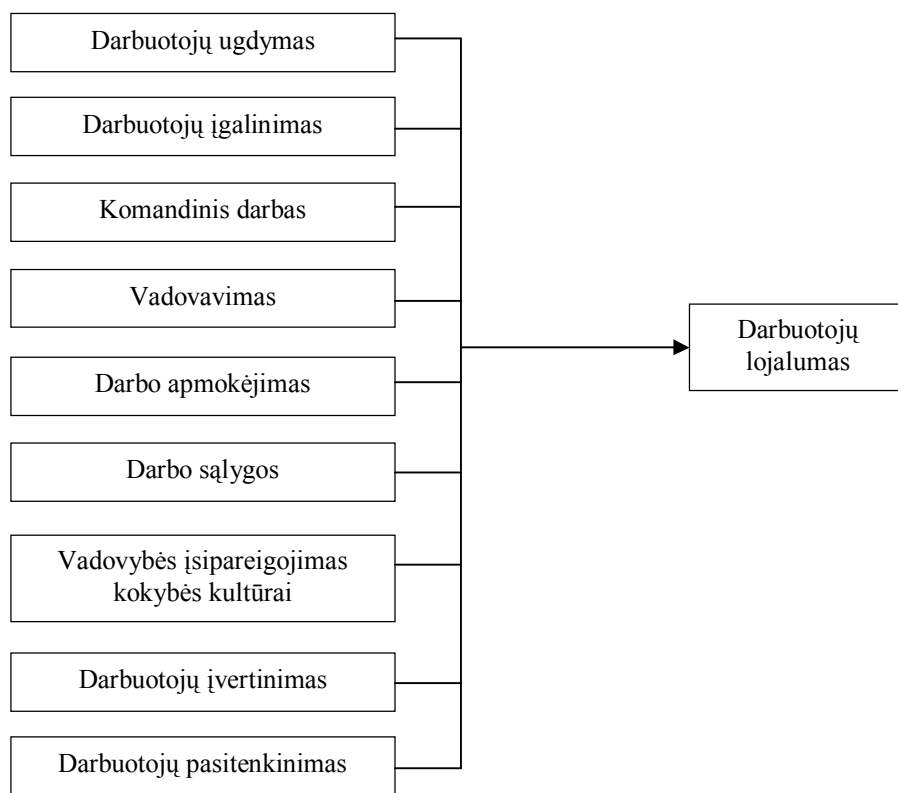


c) M. Arsic ir kitų (2012) darbuotojų lojalumo modelis

### 3 pav. Darbuotojų lojalumo modeliai

Šaltinis: sudaryta pagal C. C. Chang ir kt., 2010; Turkyilmaz ir kt., 2011; Arsic ir kt., 2012.

Atsižvelgiant į 3 paveiksle pateiktus pasitenkinimą lemiančius veiksnius, sudaryta darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių sąranka (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Organizacinio lygmens veiksnių, lemiančių darbuotojo lojalumą, sąranka

Šaltinis: sudaryta pagal C. C. Chang ir kt., 2010; Turkyilmaz ir kt., 2011; Arsic ir kt., 2012.

*Darbuotojų ugdymas.* Darbuotojų ugdymo įtaką darbuotojų lojalumui pabrėžia G. Steponavičius (2002), S. Y. Lee, A. B. Whitford (2007), D. Komskienė ir kt. (2009), C. C. Chang ir kiti (2010), R. Levanaitė, L. Raubickas (2010); M. Arsic ir kiti (2012), V. Gražulis (2012), V. Gražulis, E. Markuckienė (2013), V. Legkauskas, R. Mazilauskaitė (2013). Darbuotojų ugdymas daro teigiamos įtakos jų produktyvumui, o tai lemia aukštesnį darbuotojų pasitenkinimo lygį. Darbuotojų ugdymas sudaro darbuotojams prielaidas praplėsti savo žinias bei įgūdžius ir labiau įsitraukti į efektyvią komandinę veiklą bei patiems tobulėti. Tyrimais įrodyta, kad ugdomu darbuotojų pasitenkinimas yra aukštesnis negu neugdomu, o kompetencijų tobulinimas, pasitelkiant įvairias ugdymo programas daro teigiamą poveikį pasitenkinimui (Chang ir kt., 2010, p. 1301).

Darbuotojų ugdymas sudaro galimybes darbuotojams praplėsti savo žinias bei gebėjimus ir tobulėti. Darbuotojų ugdymo veiklos didina darbuotojų pasitikėjimą savo profesinėmis galimybėmis, plečia darbuotojo suvokimą dėl jo karjeros kėlimo galimybių. Darbuotojų ugdymas traktuojamas kaip investicija į darbuotojus, todėl pasitenkinimas darbu didėja (Turkyilmaz ir kt., 2011, p. 682). Organizaciją, kuri investuoja į savo darbuotojų ugdymą, yra vertinama darbuotojų tarpe, ugdomi darbuotojai yra geriau informuoti apie organizacijos tikslus, praktikas, kas lemia veiklos gerinimą (Kumar, Shekhar, 2012, p. 102).

Anot M. Arsic ir kitų (2012), vadovybė, siekdama didinti darbuotojų lojalumą, privalo sukurti darbuotojų ugdymo galimybes, kurios tobulintų darbuotojų įgūdžius ir didintų jų karjeros plėtros galimybes. Darbuotojams patinka dirbti aplinkoje, siūlančioje iššūkius bei mokymosi galimybes, todėl darbuotojų ugdymas teigiamai veikia jų pasitenkinimą darbu.

S. Y. Lee, A. B. Whitford (2007, p. 656) teigimu, svarbu įvertinti, ar darbuotojų ugdymas skatina darbuotojų norą likti su organizacija. Darbuotojų ugdymo vertinime svarbūs tokie aspektai:

- ugdymo poreikių patenkinimas;
- perkvalifikavimo poreikis;
- ugdymo atitikimas atliekamam darbui;
- kolegų dalijimasis žiniomis;
- komunikacijos tarp padalinių skatinimas.

*Darbuotojų įgalinimas.* Įgalinimas – tai organizacijos narių veiksmų užtikrintumo stiprinimas (Chang ir kt., 2010, p. 1302). A. Turkyilmaz ir kt. (2011) įgalinimą apibūdina kaip vertės darbuotojui kūrimą per nepriklausomumo didinimą ir vadovybės išikišimo mažinimą. Darbuotojų įgalinimo tikslas yra tobulinti individualią ir organizacinę veiklą bei padėti darbuotojams pasiekti tikslų, įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą. Žvelgiant iš darbuotojo pozicijos, įgalinimas turėtų daryti teigiamą poveikį darbuotojų požiūriui ir didinti pasitenkinimą darbu (Turkyilmaz ir kt., 2011, p. 681). Anot W. K. Roller (1998), darbuotojų įgalinimo vertinimas turėtų apimti autonomijos, atsakomybės bei dalyvavimo aspektų įvertinimą.

Anot D. N. S. Kumar ir N. Shekhar (2012), darbuotojų įgalinimas suteikia darbuotojams galimybes komunikuoti savo idėjas, daryti įtaką organizacijos veiklai, prisidėti prie verslo sėkmės bei skatina komandinę dvasią. M. Arsic ir kiti (2012) pažymi, kad darbuotojams, kurie bendradarbiauja su savo vadovais, organizacijoje suteikiama didesnė autonomija, galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Arsic ir kt., 2012, p. 720). Įgalintų darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis, jų veikla yra rezultatyvesnė dėl šių darbuotojų išitraukimo į tikslų formulavimą, sprendimų, susijusių su jų darbu, priėmimą. Įgalinimas daro teigiamą poveikį tiek darbuotojų požiūriui, tiek elgsenai (Chang ir kt., 2010, p. 1302–1303). A. Turkyilmaz ir kt. (2011) teigimu, darbuotojų įgalinimo įvertinimui svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojo dalyvavimą sprendimų priėmime, susirinkimuose. Darbuotojų įgalinimo įtaką darbuotojų lojalumui pažymi ir Lietuvos mokslininkai (Levanaitė, Raubickas, 2010; Gražulis, 2012; Gražulis, Markuckienė, 2013).

*Komandinis darbas.* Komandinis darbas – tai darbas drauge, įprastai nepriklausomų darbuotojų grupėmis. Darbuotojai dirba grupėse siekdami bendro tikslo. Komandinis darbas traktuojamas kaip darbuotojų autonomijos, prasmės, ryšių su komandos nariais ir pasitenkinimo šaltinis. Komandos narių darbuotojų pasitenkinimą lemia komandos sudėtis, grupiniai procesai bei darbo pobūdis (Chang ir kt., 2010, p. 1303).

M. Arsic ir kitų (2012) nuomone, komandinis darbas yra labai svarbus pokyčių valdymui, planų įgyvendinimui, problemų sprendimui. Jis naudingas ir pasitikėjimo kūrimui, komunikacijos gerinimui. Tarpasmeniniai darbuotojų ryšiai kuria dinamiką grupėje, kas daro teigiamą poveikį organizacijos efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui (Arsic ir kt., 2012, p. 720–721). Efektyvus komandinis darbas, A. Turkyilmaz ir kt. (2011) teigimu gali motyvuoti darbuotojus bei pagerinti darbuotojų veiklą bei individualų efektyvumą, kadangi komandinis darbas skatina darbuotojų pripažinimą, ryšių su kitais komandos nariais plėtrą bei pasitenkinimą.

*Vadovavimas.* Tarp vadovavimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu yra stiprus tiesioginis ryšys. Kadangi lyderiai stengiasi padėti savo pavaldiniams ir rūpinasi jų poreikiais, pasitenkinimas darbu yra aukštesnis. Lyderiai savo elgesiu ir vadovavimo stiliumi nustato aptarnavimo standartą, tad vadovavimas yra traktuojamas kaip svarbus orientacijos į paslaugas kūrimo ir plėtros elementas (Chang ir kt., 2010, p. 1303). Vadovavimo ir darbuotojų lojalumo sąsajas akcentuoja ir R. Česynienė, A. Stankevičienė (2012).

*Darbo apmokėjimas.* Darbo apmokėjimo sistemos labai dažnai įvardijamos kaip vienas pagrindinių darbuotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių (Steponavičius, 2002; Komskienė ir kt., 2009; Levanaitė, Raubickas, 2010; Chang ir kt., 2010; Arsic ir kt., 2012; Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013). Darbo apmokėjimo sistemos įprastai apima finansinį ir nefinansinį atlygį darbuotojams, jų grupėms. Šis atlygis – tai paskatinimas tinkamai atlikti savo darbą (Chang ir kt., 2010, p. 1304). Svarbu, kad darbo apmokėjimas būtų susietas su darbo rezultatais (Arsic ir kt., 2012, p. 722). Darbo apmokėjimas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos sėkme ir neretai traktuojamas kaip vienas pagrindinių pasitenkinimo darbu veiksnių (Turkyilmaz ir kt., 2011, p. 681). Anot J. W. Peltier ir kitų (2012), teisingas ir atliktą darbą atitinkantis darbo apmokėjimas didina darbuotojų pasitenkinimą ir mažina darbuotojų kaitą. Darbo apmokėjimo paketas apima darbo užmokestį, viršvalandžių apmokėjimą, kitas naudas (pavyzdžiui, sveikatos draudimą, kaupimą pensijai ir kt.). Darbo apmokėjimo sistemos tobulinimas darbuotojui rodo, kad organizacija yra jam išsipareigojusi, vertina jo indėlį ir rūpinasi jo gerove.

*Darbo sąlygos.* Šio veiksnio įtaka darbuotojų lojalumui neabejojama (Steponavičius, 2002; Gražulis, 2012; Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013). Fizinės darbo sąlygos apima tokius veiksnius, kaip darbo vietos patogumas, ventiliacija, apšvietimas, temperatūra, darbo erdvė. Darbo sąlygos neabejotinai turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui, kadangi darbuotojai nori fizinį patogumą garantuojančios darbo aplinkos. Kai darbovietė tą suteikia, darbuotojo pasitenkinimas didėja (Turkyilmaz ir kt., 2011, p. 681).

*Vadovybės išsipareigojimai kokybės kultūrai.* VKV diegimui organizacijoje būtinas aukščiausio lygio vadovybės išsipareigojimas. Tarp aukščiausio lygio vadovybės išsipareigojimo, darbuotojų išsipareigojimo ir VKV efektyvumo egzistuoja stiprus ryšys. Aukščiausio lygio

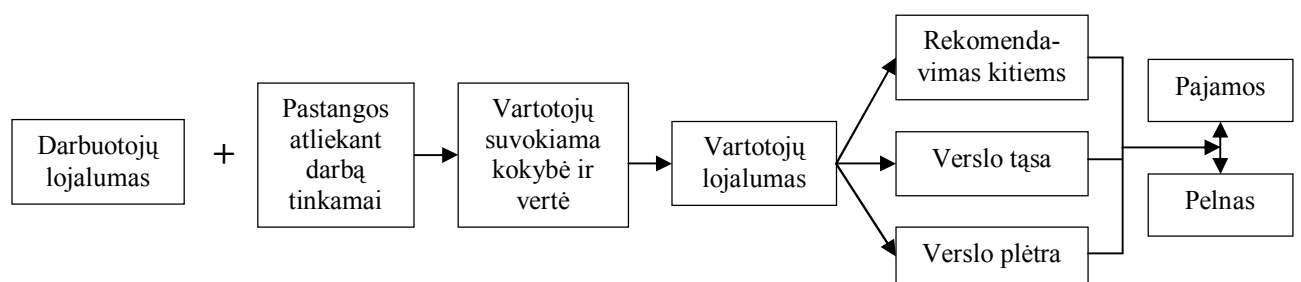
vadovybė turėtų dalintis VKV vizija su darbuotojais ir užtikrinti, kad darbuotojams yra aiški VKV sistemos diegimo nauda. Dėl nepakankamo VKV filosofijos supratimo, vadovų išsipareigojimas diegti visuotinės kokybės vadybą gali būti silpnėsnis, todėl labai svarbūs yra tinkami vadovybės apmokymai šioje srityje. Tik tuomet, kai vadovams yra aiškus VKV sistemos diegimo procesas, jo filosofija bei nauda, jie gebės tinkamai šias žinias perteikti darbuotojams ir taip paskatinti juos prisidėti prie VKV sistemos įgyvendinimo (Arsic ir kt., 2012, p. 720).

*Darbuotojų įvertinimas.* Darbuotojų motyvacijos skatinimui svarbu, kad darbuotojai suprastų, jog pastangos darbe lemia teigiamą pasiekimų įvertinimą, o teigiamas įvertinimas lemia atlygį (Komskienė ir kt., 2009; Arsic ir kt., 2012).

*Taigi, galima teigti, jog norint didinti darbuotojų lojalumą, pravartu atsižvelgti į individualaus bei organizacinio lygmens charakteristikas. Apibendrinant darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių analizę, galima teigti, kad darbuotojų lojalumas – individualaus bei organizacinio lygmens veiksnių rezultatas. Nustatyta, kad Lietuvos bei užsienio šalių mokslininkų išvalgos nekelia abejonių dėl darbuotojų pasitenkinimo, darbuotojų ugdymo, darbuotojų įgalinimo, komandinio darbo, vadovavimo, darbo apmokėjimo, darbo sąlygų, vadovybės išsipareigojimų kokybės kultūrai bei darbuotojų įvertinimo įtakos darbuotojų lojalumui.*

#### 1.4. Darbuotojų lojalumo poveikis organizacijai

Darbuotojų lojalumas, jei ugdomas tinkamai, daro teigiamą poveikį organizacijos veiklai. Šis poveikis formuojasi dėl lojalių darbuotojų noro atlikti savo darbą tinkamai (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Darbuotojų lojalumo įtaka organizacijos veiklai

Šaltinis: sudaryta pagal D. N. S. Kumar, N. Shekhar, 2012, p. 102.

Jei tinkamai formuojamą darbuotojų lojalumą papildo pastangos darbo atlikime, kuriama vartotojų suvokiama kokybė ir vertė, kas formuoja vartotojų lojalumą. Lojalūs vartotojai prekybos įmonę rekomenduoja kitiems, užtikrina verslo tašą bei plėtrą, dėl ko organizacijos pajamos ir pelnas didėja. Darbuotojų lojalumo įtaką pelnui akcentuoja ir R. Silvestro (2002). Ši veiksnių grandinė,

anot F. Carley (2008) pasireiškia ir prekybos sektoriuje. Lojalių darbuotojų įtaką organizacijos veiklos rezultatų gerinimui akcentuoja ir M. Elegido (2013). Minėto autoriaus teigimu, lojalumas didina ir motyvaciją. Lojalių darbuotojų motyvacija yra stipresnė. Intensyviai kintant darbuotojų nuotaikoms ir emocijoms, lojalumas veikia kaip stabilizatorius, primenantis apie profesinius tikslus ir ambicijas (Elegido, 2013, 501). Kiti mokslininkai darbuotojų lojalumo įtaką kiek konkretizuoja, nurodydami, kad darbuotojų lojalumas: mažina darbuotojų kaitą (Matzler, Renzl, 2006; Guillon, Cezanne, 2014), gerina kokybę (Guillon, Cezanne, 2014), skatina inovacijas (Guillon, Cezanne, 2014), gerina organizacijos reputaciją (Guillon, Cezanne, 2014), didina darbuotojų patikimumą (Elegido, 2013), didina vartotojų pasitenkinimą (Matzler, Renzl, 2006), didina produktyvumą (Silvestro, 2002). Pastariesiems dviems aspektams mokslinėje literatūroje skiriamas santykinai didesnis dėmesys, analizuojant darbuotojų lojalumo rezultatus, todėl šiame darbe jie aptariami išsamiau.

*Vartotojų pasitenkinimas.* Vartotojų pasitenkinimas – tai jausmas, kylantis lyginant gautą paslaugą su lūkesčiais (Fečikova 2004: 59). Anot R. A. Lambert (1998), daugybė pasaulio organizacijų vartotojų pasitenkinimą įvardija savo misijose. Vartotojų pasitenkinimas – ne toks vienareikšmiškas įvertis, prie kokių įpratę apskaitininkai bei apskaitos tyrinėtojai. Į anketinės apklausos tyrimo metodu gautus vartotojų pasitenkinimo rezultatus žvelgiama gana skeptiškai. Tokiuose tyrimuose dažniausiai pasitelkiamos 1 – 5 ar 1 – 10 balų Likerto skalės. Tad R. A. Lambert (1998) kelia klausimą, - ar 4 balais įvertintas vieno vartotojo pasitikėjimas bus lygus tokiu pat balu įvertintam kito vartotojo pasitikėjimui? Be to, tokie tyrimai įtraukia tik mažą dalį vartotojų. Iš visų sunkiai kiekybiškai išmatuojamų rodiklių, vartotojų pasitenkinimas sulaukė gausiausio tyrėjų bei organizacijų dėmesio, kadangi šis rodiklis gali būti nustatomas visoms prekėms bei paslaugoms (ne pelno siekiančių bei viešojo administravimo sektoriaus organizacijų paslaugoms taip pat) (Gupta, Zeithaml 2006: 719). Anot I. Fečikovos (2004), organizacijų praktikoje įprasta vartotojų pasitenkinimą nustatyti per:

- skambučių vartotojų aptarnavimo centrui, skaičių;
- tiesioginių skundų, skundų telefonu, el. paštu bei kitomis priemonėmis, skaičių;
- gražintų produktų skaičių.

*Produktyvumas.* Mokslinėje literatūroje siūlomi tokie produktyvumo rodikliai (Silvestro, 2002):

- pardavimai vienam kv. m.;
- pardavimai vienam darbuotojui;
- pardavimai vienai darbo valandai (pagrindinis darbuotojų produktyvumo rodiklis).

Dar vienas svarbus produktyvumo vertinimo rodiklis prekybos sektoriuje yra veiklos koeficientas. Jis apskaičiuojamas kaip faktinių ir planuotų darbo valandų santykis. Prekybos

sektoriuje įprastas darbo laiko koregavimas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Didesnės už planuotas faktinės darbo valandos rodo aukštą veiklos produktyvumą (Silvestro, 2002, p. 35).

*Taigi, darbuotojų lojalumas prekybos įmonei neabejotinai yra naudingas. Jo nauda pasireiškia per didėjančias pajamas, pelną, mažėjančią darbuotojų kaitą, gerėjančią kokybę, inovacijų plėtrą, gerėjančią organizacijos reputaciją, didėjančią darbuotojų patikimumą, ir ypač per vartotojų pasitenkinimo bei produktyvumo didėjimą.*

## 1.5. Darbuotojų lojalumo hipotetinis modelis

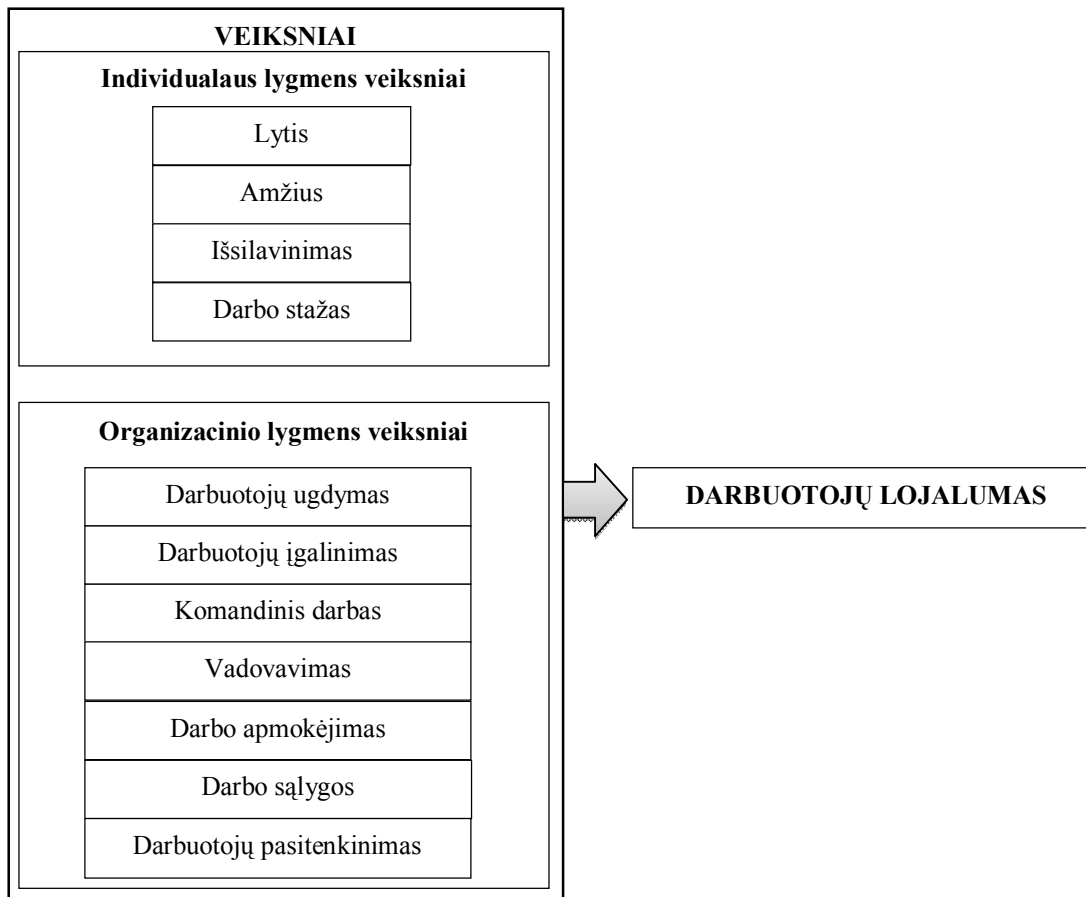
Šiuolaikinėje organizacijų aplinkoje nepakanka „investuoti“ į darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius. Darbuotojų lojalumo ugdymui svarbu ir šiuos veiksnius vertinti. Siekiant nustatyti, ar per šiuos veiksnius kuriamas darbuotojų lojalumas yra ugdomas kryptingai, svarbu atlikti darbuotojų lojalumo raiškos tyrimus. Atliktos teorinės darbuotojų lojalumo raiškos aspektų analizės pagrindu formuluojamos tokios metodinės lojalumo raiškos vertinimo prielaidos:

- lojalus prekybos įmonės darbuotojas apibrėžtinai kaip savanoriškus, naudingus ir pasitikėjimu grįstus ryšius su prekybos įmone palaikantis darbuotojas, jaučiantis prierašumą prekybos įmonei ir demonstruojantis palankią elgseną jos atžvilgiu;
- lojalumas traktuotinas taip: tai prierašumu grindžiami ilgalaikiai savanoriški abipusiai naudingi ir pasitikėjimu grįsti ryšiai tarp darbuotojo ir prekybos sektoriaus įmonės, pasireiškiantis geresnių alternatyvių darbo pasiūlymų stoka, jų atsisakymu bei noro ir vidinės pareigos likti organizacijoje jausmu;
- darbuotojų lojalumas – individualaus bei organizacinio lygmens veiksnių rezultatas;
- individualaus lygmens veiksniai – tai lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas;
- organizacinio lygmens veiksniai – tai darbuotojų pasitenkinimas, darbuotojų ugdymas, darbuotojų įgalinimas, komandinis darbas, vadovavimas, darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, vadovybės įsipareigojimai kokybės kultūrai bei darbuotojų įvertinimas.

Remiantis šiomis prielaidomis parengtas hipotetinis prekybos sektoriaus darbuotojų lojalumo hipotetinis modelis (žr. 6 pav.).

**Darbuotojų lojalumas.** Lojalumas prekybos sektoriuje apima lojalumą prekybos sektoriui, lojalumą prekybos įmonei, lojalumą prekybos vietai (parduotuvei) (Carley ir kt., 2008, p. 423). Tiriamas lojalumo tipas priklauso nuo tyrimo objekto. Pažymėtina, kad modelis gali būti taikomas tiek visam prekybos sektoriui, tiek įmonei, tiek prekybos vietai. Nepriklausomai nuo to, koks kontekstas tiriamas, lojalumas – stuktūrinis derinys. Lojalumo komponentai traktuojami kaip būtini struktūriniai elementai, suteikiantys pakankamai prielaidų jais grįsti darbuotojų lojalumo nustatymą.





**6 pav.** Prekybos sektoriaus darbuotojų lojalumo hipotetinis modelis

**Veiksniai.** Anot D. W. Hart ir J. A. Thompson (2007), lojalumas labai retai vertinamas kaip nepriklausomas konstruktas. Ši tendencija svarbi ir hipotetinio modelio konstravimui. Atsižvelgiant į tai, kad atlikta teorinė analizė parodė, kad egzistuoja pakankamos prielaidos išskirti darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, modelyje lojalumo raiška organizacijoje traktuojama kaip priklausomas konstruktas. Nustatyta, jog darbuotojų lojalumą lemia individualaus bei organizacinio lygmens veiksniai. Individualiajame lygmenyje svarbu įvertinti darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą. Organizaciniame lygmenyje esminis akcentas krypta ties darbuotojų pasitenkinimu, darbuotojų ugdymu, darbuotojų įgalinimu, komandiniu darbu, vadovavimu, darbo apmokėjimu, darbo sąlygomis, vadovybės išsipareigojimais kokybės kultūrai bei darbuotojų įvertinimu. Du iš minėtųjų veiksnių į hipotetinį modelį neįtraukti, šie veiksniai – tai vadovybės išsipareigojimai kokybės kultūrai bei darbuotojų įvertinimas. Vadovybės išsipareigojimų kokybės kultūrai veiksnys atmetamas, nes M. Arsic ir kitų (2012) tyrinėjimai buvo orientuoti į VKV sistemos įtakos darbuotojų lojalumui įvertinimą. Kadangi VKV nepatenka į šio darbo tyrimo objektą, veiksnys laikomas neaktuali tyrimo kontekste ir į hipotetinį modelį nėra integruojamas. Darbuotojų įvertinimas – svarbus darbuotojų lojalumą lemiantis veiksnys, tačiau jis traktuojamas kaip persidengiantis su darbo apmokėjimo turiniu, kadangi be įvertinimo darbo apmokėjimas įprastai nėra vykdomas. Dėl

šio veiksmų persidengimo į konstruojamą modelį įtraukiamas platesnį turinį demonstruojantis veiksnys – darbo apmokėjimas.

Modelio taikomumas automobilių prekybos sektoriuje nekelia abejonių, kadangi K. Sang- Wook (1999) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Pietų Korėjos prekybos automobiliais sektoriuje svarbiausias darbuotojų lojalumo veiksnys yra pasitenkinimas. Be šio veiksnio darbuotojų lojalumui įtakos turi ir kiti minėtieji veiksniai.

Darbuotojų lojalumo poveikis – padidėjęs vartotojų pasitenkinimas bei produktyvumas. Paslaugų vartotojų pasitenkinimo nustatymą siūloma grįsti tik skundų skaičiumi, kadangi skambutis vartotojų aptarnavimo centrui nebūtinai turi rodyti nepasitenkinimą, jis gali būti ir informacinio pobūdžio. O be to, tinkamai telefonu aptarnauto vartotojo pasitenkinimas gali po pokalbio pakisti. Taip pat pažymėtina, kad ne visos organizacijos turi vartotojų aptarnavimo centrus ar būtent vartotojų aptarnavimui skirtus telefono numerius ir šioms funkcijoms atlikti skirtus darbuotojus. Gražintų produktų skaičius paslaugų atveju galėtų tapti pakartotinai suteiktų arba koreguotų paslaugų skaičiumi, tačiau tam, kad paslauga būtų pakartota arba koreguota, reikalingas pranešimas – skundas, o jis jau fiksuojamas vartotojų pasitenkinimo įvertinime (grindžiant jį skundų skaičiumi).

Vartotojų skundai yra natūrali bet kurio paslaugų teikėjo veiklos pasekmė, kadangi klaidos yra neišvengiamos dėl žmogiškojo faktoriaus, kuris būtinas paslaugų teikimui. Šios klaidos – tai vartotojų netenkinanti veikla. Vartotojų nepasitenkinimas – tai vartotojų lūkesčių bei gautų paslaugų neatitikimas ir šio neatitikimo svarba vartotojui. Vartotojų skundų elgsena – tai vartotojo suvokiamas nepasitenkinimas paslauga, kuri nėra nei psichologiškai priimtina, nei greitai užmirštama. Skundų objektu gali tapti paslaugos kokybė, paslaugos suteikimo operatyvumas, aptarnaujančiojo personalo kompetencijos stoka, netinkamai nustatyta kaina ir kt. (Osarenkhoe Komunda 2013: 103).

Produktyvumo vertinimą siūloma grįsti visais R. Silvestro (2002) įvardintais produktyvumo rodikliais: pardavimai vienam kv. m., pardavimai vienam darbuotojui, pardavimai vienai darbo valandai (pagrindinis darbuotojų produktyvumo rodiklis), faktinių ir planuotų darbo valandų santykis.

*Parengtas prekybos sektoriaus darbuotojų lojalumo modelis sudaro prielaidas įvertinti darbuotojų lojalumo raišką bei vidinių ir išorinių veiksnių įtaką šiam reiškiniui. Parengto prekybos sektoriaus darbuotojų lojalumo modelio taikymui svarbu parengti pagrįstą ir prie tyrimo objekto charakteristikų adaptuotą tyrimo metodiką. Todėl kitoje šio darbo dalyje tą ir siekiama padaryti.*

## 2. AUTOMOBILIŲ PREKYBOS SALONŲ DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKOS TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo tikslas ir strategija

Siekiant pagrįsti hipotetinio modelio pritaikomumą praktikoje, pasirinkta viena – automobilių prekybos – rinka. Dėl palankiai susiklosčiusių aplinkybių bei ilgametės šio darbo autoriaus patirties automobilių prekybos srityje, empirinis tyrimas atliekamas automobilių prekybos salonuose „T“ (salonų pavadinimas vadovybės prašymu darbe neįvardijamas).

Empirinio **tyrimo objektas** – automobilių prekybos salonų darbuotojų lojalumas.

Šio **tyrimo tikslas** – nustatyti automobilių prekybos salonų darbuotojų lojalumo raišką ir parinkti tinkamiausius jo ugdymo sprendimus.

Pasirinktas trumpalaikis arba momentinis vienkartinis „skerspjūvio“ tyrimas, t. y. pasirinktu tyrimo metodu užfiksuota esama situacija konkrečiu momentu. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei parengtu modeliu, formuluojamos tokios hipotezės:

- H1: darbuotojų lojalumo raiškos skirtumai salonuose yra reikšmingi.
- H2: individualaus lygmens veiksniai turi teigiamos įtakos darbuotojų lojalumui.
- H3: organizacinio lygmens veiksniai turi teigiamos įtakos darbuotojų lojalumui.

Tyrimo hipotezių patvirtinimui ar paneigimui svarbu parinkti tinkamus tyrimo metodus.

### 2.2. Tyrimo metodai ir jų pagrindimas

Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinkta taikyti kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą. Šis metodas taikytinas, kuomet norima pasiekti didelę respondentų grupę. Anketinė apklausa – vienas populiariausių darbuotojų lojalumo nustatymo metodų. Šį metodą darbuotojų lojalumo nustatymui taikė C. Chipunza (2008), J. Vveinhardt, J. Kotovskienė (2008), D. Šavareikienė, L. Daugirdas (2009), M. Arsic ir kt. (2012), V. B. Fominienė ir kt. (2013) ir kt. Metodo taikomumas bei sudaromos prielaidos patikrinti tyrimo hipotezes lėmė anketinės apklausos metodo pasirinkimą.

Anketinės apklausos instrumentas – tyrimo anketa. Anketa – tai tam tikru būdu struktūriškai organizuotas rinkinys klausimų, kurių kiekvienas logiškai susijęs su pagrindiniu tyrimo uždaviniu (Luobikienė, 1997). Bendraisiais anketos sudarymo principais paprastai pripažįstami šie (Tijūnėlienė, Virbalienė 2006, p. 91):

- svarbus anketos komponentas – jos patrauklumas. Nuo anketos patrauklumo gali priklausyti respondentų atsakymų betarpiškumas, informuotumas ir kokybė;
- turinys turi apimti tiek informacijos, kiek jos reikia problemai išspręsti, o jos klausimynas yra dėkinga ir patogi diagnostinės informacijos rinkimo priemonė, padedanti nustatyti socialinių reiškinių ypatumus;
- apklausoje raštu lemiami veiksniai yra klausimų formuluotės, jų kompozicija;
- kad būtų gauta kokybiška informacija, klausimai turi būti tinkamai suformuluoti.

Lojalumas automobilių prekybos salonams vertinamas šiam tyrimui parengtu klausimynu. Jo rengimas grindžiamas teorinėje darbo dalyje parengtu hipotetiniu prekybos sektoriaus darbuotojų lojalumo modeliu. Visiems modelio konstruktais įvertinti pasirinktos mokslininkų sukurtos ir išbandytos skalės. Pavyzdžiui, darbuotojų lojalumo vertinimo skalę sudaro 18 teiginių. Atsakymai į juos galimi nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“. Skalėje yra keturi atvirkštiniai teiginiai (Krishnaveni, Ramkumar, 2008, p. 10).

Apklausoje anketa sudaryta iš dviejų dalių: diagnostinio bei demografinio blokų (žr. 1 priedą). Vertinimo aspektų pagrindimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė

#### Darbuotojų lojalumo nustatymo klausimyno pagrindimas

Klausimų blokai	Dalis	Klausimų / teiginių nr.	Tiriami reiškiniai	Atstovai
Demografinis	I dalis	1 – 5 kl.	Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas	Carley ir kt. (2008); Brown ir kt. (2011); Turkyilmaz ir kt., 2011; Mazilaukaitė, Legkauskas, 2013.
Diagnostinis	II dalis	1 – 18 teiginiai	Darbuotojų lojalumas	Bloemer, Odekerken-Schroder, 2006; Hart, Thompson, 2007
		19 – 23 teiginiai	Darbuotojų ugdymas	S. Y. Lee, A. B. Whitford (2007)
		24 – 37 teiginiai	Darbuotojų įgalinimas	Roller, 1998
		38 – 42 teiginiai	Komandinis darbas	Lurie ir kt., 2011
		43, 44 teiginiai	Vadovavimas	Bass, Avolio, 2002
	III dalis	1 – 20 teiginiai	Darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu. Naudojamas Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas	Tang ir kt., (2000)

Teiginių įvertinimui naudota 5 pakopų Likerto skalė (Arsic ir kt., 2012), prašant respondentų įvertinti kiekvieną teiginį, išreiškiant (ne)pritarimą šiems teiginiams. Kai kurie teiginiai koduojami atvirkščiai.

Respondentų atrankai taikyta tikslinė atranka, t.y. buvo apklausinėjami tik automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojai. Konkrečiu atveju tiriama visuma yra 158 automobilių prekybos salonų (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose) darbuotojai. Reikalingų apklausti lankytojų skaičiui nustatyti naudota Panioto formulė (Jadov, 1987):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia:  $\Delta$  - atrankos paklaida;  $N$  – tiriamos visumos dydis;  $n$ - imties dydis.

Tyrimo paklaida pasirinkus 5 proc., nustatyta, jog reikia apklausti 113 automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojus. Atliekant tyrimą buvo išplatinta 120 anketų. Baigus tyrimą, skaičiuojamas respondentų atsakomumo procentas (Kenhove *et al.* 2003). Tai procentinė užpildytų anketų dalis nuo visų išplatintų anketų. Iš 120 anketų užpildyta 117, tai reiškia, kad procentinė užpildytų anketų dalis siekia 97,50 proc.

### 2.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir apdorojimas

Prekybos sektoriaus įmonių darbuotojų apklausa buvo vykdoma 2014 m. lapkričio mėn. Tyrimo anketos respondentų pildymui platintos potencialiems respondentams tiesiogiai. Tyrime dalyvavo:

- 15 darbuotojų iš I salono, įsikūrusio Šiauliuose;
- 26 darbuotojai iš II salono, įsikūrusio Vilniuje;
- 20 darbuotojų iš III salono, įsikūrusio Vilniuje;
- 32 darbuotojai iš IV salono, įsikūrusio Kaune;
- 24 darbuotojai iš V salono, įsikūrusio Klaipėdoje.

Atliekant anketinę apklausą dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu. Apklausa vykdyta vadovaujantis savanoriško dalyvavimo principais, tiriamiesiems pabrėžtas konfidencialumas, anonimiškumas ir respondentai buvo informuoti, kam bus panaudoti tyrimo duomenys. Tyrimas atliktas patogiosios atrankos būdu. Duomenys apdoroti SPSS 17.0 versija, hipotezėms patikrinti parinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo. Kiekvienas klausimas „užkoduotas“ kintamojo kiekvienai reikšmei – suteiktas skaitmeninis kodas.

### 3. DARBUOTOJŲ LOJALUMO RAIŠKA AUTOMOBILIŲ SALONUOSE „T“

#### 3.1. Automobilių salonų „T“ charakteristika

Empirinis darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos sektoriuje tyrimas atliekamas automobilių prekybos salonuose „T“. Tyrimui atlikti pasirinkti penki automobilių prekybos salonai „T“, įsikūrę Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Tyrimui atlikti pasirinkta daugiau nei vienas salonas, siekiant nustatyti, ar reikšmingi darbuotojų lojalumo skirtumai egzistuoja tarp salonų.

Automobilių prekybos salonuose „T“, vartotojams siūlomi vieno didžiausių automobilių gamintojo pasaulyje gaminami automobiliai. Tiriamų salonų atstovaujama įmonė yra viena iš dešimties didžiausių pasaulio kompanijų. Visų automobilių prekybos salonų „T“, kuriuose atliekamas empirinis tyrimas, valdymas yra centralizuotas ir standartizuotas, t.y. grindžiamas įtvirtinta dokumentacija.

Tiriami automobilių salonai skiriasi pagal savo veiklos trukmę, dydį, darbuotojų skaičių, vidutinį per metus parduodamą automobilių skaičių bei kitus parametrus (žr. 6 lent.).

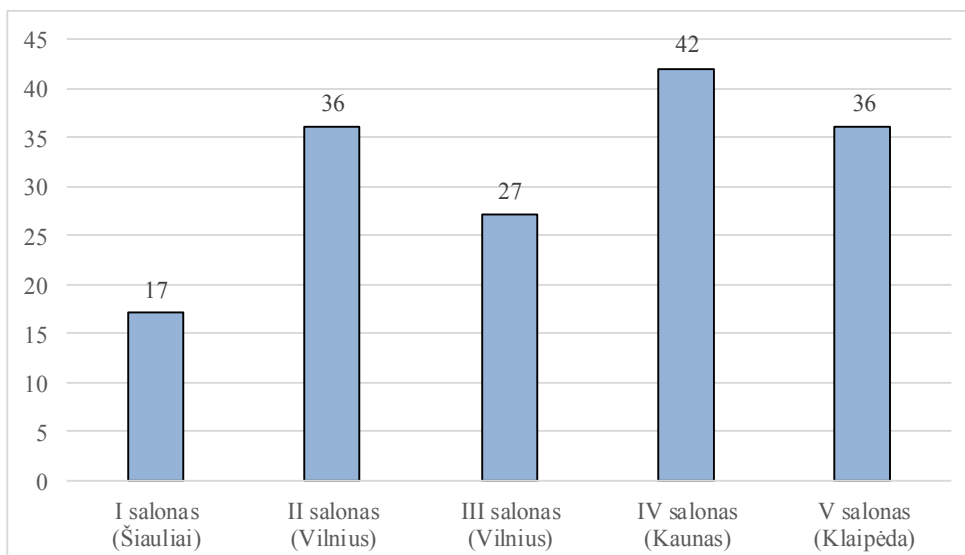
6 lentelė

**Automobilių prekybos salonų „T“ charakteristikos**

Salonas	Miestas	Veiklos pradžios metai	Plotas (m <sup>2</sup> )	Vidutinis per metus parduodamų automobilių sk.
I salonas	Šiauliai	2006	1900	250
II salonas	Vilnius	1994	4000	600
III salonas	Vilnius	2008	2600	580
IV salonas	Kaunas	1998	2700	510
V salonas	Klaipėda	1992	1800	320

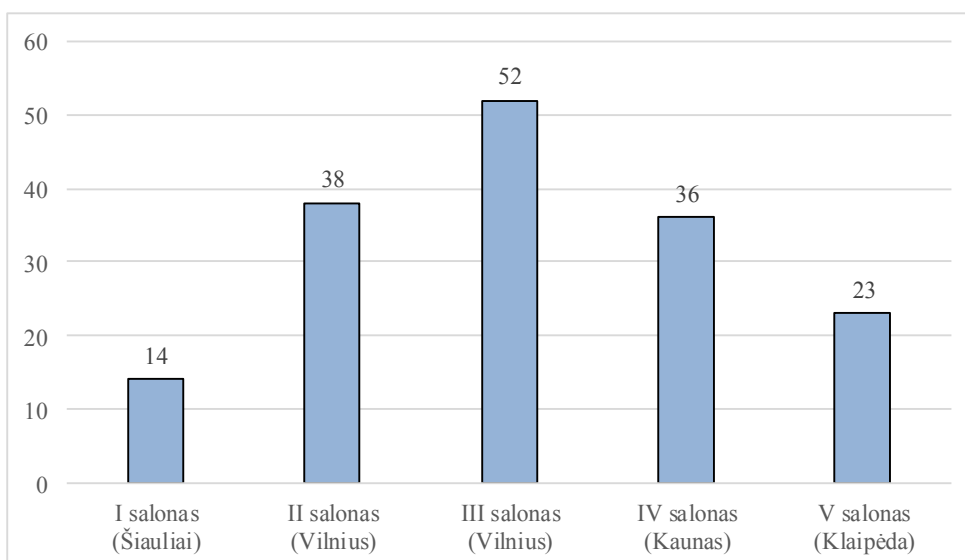
Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, anksčiausiai buvo įkurtas V salonas – 1992 m. Naujausias – III salonas, įsikūręs Vilniuje. Pagal prekybos salono plotą bei parduodamų automobilių skaičių pirmauja 1994 m. Vilniuje atidarytas automobilių prekybos salonas „T“.

Automobilių prekybos salonuose „T“ dirba vadybininkai, administratoriai, meistrai, remontininkai, elektrikai, detalių tiekėjai, buhalteriai, ryšių su klientais specialistai, vertintojai, samatininkai ir kitų pareigybių darbuotojai. Darbuotojų skaičius 2014 m. gruodžio mėn. duomenimis pateiktas 7 paveiksle.



**7 pav.** Darbuotojų skaičius automobilių prekybos salonuose „T“ (2014 m. gruodžio mėn.)

Kaip rodo 7 paveiksle pateikti duomenys, pagal darbuotojų skaičių 2014 m. gruodžio mėnesį pirmavo Kaune įsikūręs salonas „T“. Mažiausiai darbuotojų – 17 – dirba Šiaulių mieste įsteigtame salone. Skiriasi ir automobilių prekybos salonų „T“ pardavimai. 2014 m. pardavimai skirtinguose automobilių prekybos salonuose pateikti 8 paveiksle.



**8 pav.** Automobilių prekybos salonų „T“ pardavimai, mln. Lt

Nustatyta, kad didžiausias darbuotojų skaičius ar plotas negarantuoja didžiausių pardavimų. Didžiausius pardavimus iš visų automobilių prekybos salonų „T“ generuoja 2600 kv. m. ploto salonas Vilniuje.

Visus automobilių prekybos salonus „T“ kartą per metus tikrina oficialus automobilių gamintojo paskirtas auditorius. Jo tikrinimas apima įvairias prekybos salonų veiklos sritis.

### 3.2. Individualaus lygmens darbuotojų lojalumo veiksniai

Atlikta teorinė darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių analizė parodė, kad individualiame lygmenyje darbuotojų lojalumo raiškai įtakos turi darbuotojų lytis, amžius, išsilavinimas bei darbo stažas. Respondentų pasiskirstymas pagal šias charakteristikas pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

**Demografinės respondentų charakteristikos (N=117)**

Demografinės charakteristikos		Respondentų sk.	Respondentų proc.
Lytis	vyras	76	64,96
	moteris	41	35,04
Amžius	iki 20 m.	6	5,13
	21 – 30 m.	35	29,91
	31 – 40 m.	38	32,48
	41 – 50 m.	33	28,21
	51 – 60 m.	5	4,27
	daugiau nei 61 m.	0	0,00
	Išsilavinimas	vidurinis	9
profesinis		36	30,77
aukštasis neuniversitetinis		39	33,33
aukštasis universitetinis		33	28,21
Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	iki 5 m.	37	31,62
	6 – 10 m.	46	39,32
	11 – 15 m.	32	27,35
	16 – 20 m.	2	1,71
	daugiau nei 21 m.	0	0,00
Darbo stažas automobilių prekybos sektoriuje	iki 5 m.	22	18,80
	6 – 10 m.	30	25,64
	11 – 15 m.	40	34,19
	16 – 20 m.	23	19,66
	daugiau nei 21 m.	2	1,71

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad automobilių prekybos salonų darbuotojų tarpe dominuoja vyrai, jų dalis sudaro 64,96 proc., kai tuo tarpu moterų dirba žymiai mažiau – 35,04 proc. Manytina,



kad toki darbotojų pasiskirstymą pagal lytį automobilių prekybos salonuose lemia tai, kad tradiciškai automobilių pramonė yra laikoma labiau vyriška sritimi.

Darbotojų amžiaus struktūra rodo, kad automobilių prekybos salonų „T“ kolektyvas yra gana jaunas, beveik po trečdalį darbotojų amžius patenka į šiuos intervalus: nuo 31 iki 40 (32,48 proc.), nuo 21 iki 30 (39,91 proc.) ir nuo 41 iki 50 m. (28,21 proc.). Jauniausių – 20 m. nesulaukusių darbotojų dalis labai maža – 5,13 proc., o vyresnių nei 51 m. dar mažesnė – 4,27 proc. Tokia automobilių prekybos salono „T“ darbotojų amžiaus struktūra rodo sektoriaus patrauklumą jauniems darbotojams. Tą patvirtina ir prekybos salonų darbotojų amžiaus vidurkis, kuris tesiekia 35,16 metus.

Pagal išsilavinimą darbotojai pasiskirstė labai įvairiai. Trečdalis darbotojų nurodė, kad yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (33,33 proc.). Aukštąjį išsilavinimą yra įgiję 28,21 proc. tiriamų automobilių prekybos salonų „T“ darbotojų. 30,77 proc. respondentų išsilavinimas yra profesinis, o likusiųjų 7,69 proc. – vidurinis.

Pirmasis oficialus automobilių prekybos salonas „T“ buvo atidarytas 1994 m. Vilniuje (Klaipėdoje oficialaus „T“ atstovo statusą pelnė kur kas vėliau). Tai reiškia, kad maksimalus darbotojų darbo stažas prekybos salone yra 20 metų. Ilgesnis darbo stažas nėra įmanomas. Tą parodė ir tyrimo rezultatai, kadangi nei vienas tyrimo dalyvis nenurodė, turįs ilgesnį nei 21 metų darbo stažą automobilių prekybos salone „T“. Ilgiausią – nuo 16 iki 20 metų darbo stažą turį nurodė 2 darbotojai. Tai reiškia, kad tyrimo respondentų tarpe buvo 1,71 proc. ilgamečių darbotojų. Gana ilgą (nuo 11 iki 15 metų) darbo stažą turi 27,35 proc. respondentų. Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, tyrimo imtyje dominuoja nuo 6 iki 10 metų darbo stažą automobilių prekybos salone „T“ turintys darbotojai (39,32 proc.). Trumpesnį nei 5 metų darbo stažą pasirinko 31,62 proc. respondentų. Apskaičiuota, jog vidutinis darbo stažas automobilių prekybos salone „T“ yra 7,96 metų. Vidutinis darbo stažas automobilių prekybos sektoriuje ilgesnis – 10,99 metų. Tai reiškia, kad daugumai respondentų darbas automobilių prekybos sektoriuje nėra atsiktinis, o tikslingai siektas. Ir nors automobilių prekybos salone „T“ nei vienas darbotojas nedirba ilgiau nei dvidešimt metų, automobilių prekybos srityje daugiau nei 21 metus dirba 1,71 proc. Kiek trumpesnį (nuo 16 iki 20 metų darbo stažą) automobilių prekybos sektoriuje turi 19,66 proc. Daugiausia respondentų (34,19 proc.) nurodė, kad jų patirtis tiriamame sektoriuje yra ne trumpesnė nei 11 metų ir ne ilgesnė nei 15 metų. Kiek daugiau nei ketvirtadalis tiriamųjų (25,64 proc.) darbo stažas automobilių prekybos sektoriuje yra nuo 6 iki 10 metų. O likusieji 18,80 proc. tiriamųjų teigė, kada jų darbo stažas yra ne ilgesnis nei 5 metai.

*Atlikta individualaus lygmens darbotojų lojalumo veiksmų analizė parodė, kad automobilių prekybos sektoriaus darbotojo profilis yra 8 metus automobilių prekybos salone „T“ dirbantis 31 –*

40 metų amžiaus vyras, įgijęs aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir turintis 11 metų patirtį automobilių prekybos srityje.

### 3.3. Organizacinio lygmens darbuotojų lojalumo veiksniai

Organizaciniame lygmenyje darbuotojų lojalumui įtakos turi darbuotojų ugdymas, darbuotojų įgalinimas, komandinis darbas, vadovavimas bei pasitenkinimas darbu. Šiame darbo poskyriuje vertinama visų minėtų organizacinio lygmens veiksnių raiška automobilių prekybos salonuose „T“.

Darbuotojų ugdymo įvertinimui tyrimo anketoje buvo suformuluoti penki teiginiai. Šie teiginiai sudaro prielaidas įvertinti, ar darbuotojams sudaromos sąlygos plėsti savo žinias bei įgūdžius. Respondentų pasiskirstymas pagal šių teiginių įvertinimus pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų ugdymo teiginių įverčius, proc. (N=117)**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Mano kvalifikacijos kėlimo poreikiai yra patenkinti	11,11	23,08	33,33	25,64	6,84
Aš norėčiau būti perkvalifikuotas(-a) ir perkeltas(-a) į kitas pareigas organizacijoje	12,82	23,93	28,21	28,21	6,84
Man suteikiami tokie mokymai, kokie yra reikalingi mano darbui atlikti	20,51	30,77	29,91	15,38	3,42
Darbe aš dalinuosi savo žiniomis su kitais	21,37	39,32	23,08	12,82	3,42
Vadovybė skatina bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos padalinių	19,66	35,90	28,21	12,82	3,42

Vienas iš aspektų, kuriuos svarbu įvertinti yra darbuotojų kvalifikacijos poreikių patenkinimas. Ugdymo poreikių patenkinimas turi teigiamos įtakos darbuotojų norui likti organizacijoje. Tyrimo rezultatai rodo, kad 34,19 proc. tyrimo dalyvių kvalifikacijos kėlimo poreikiai yra patenkinti. Kiek mažesnė tiriamųjų dalis (32,48 proc.) pažymėjo, kad jų kvalifikacijos poreikiai nėra patenkinti, o likusieji 33,33 proc. respondentų pasirinko neutralų atsakymo variantą „nei sutinku, nei nesutinku“.

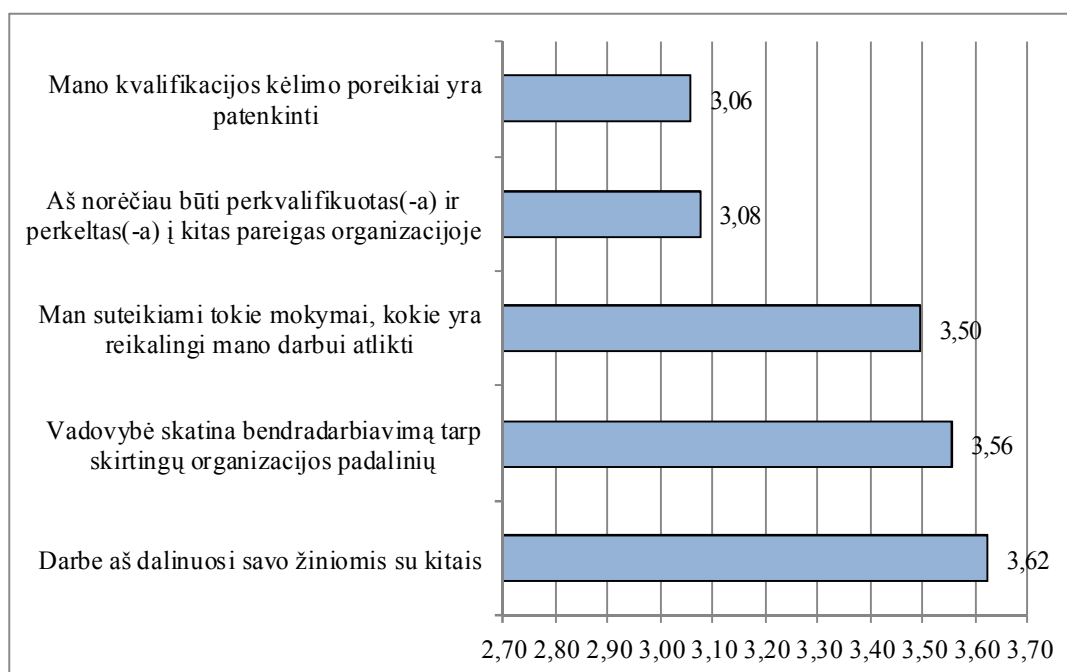
Noras persikvalifikuoti ir būti perkeltam į kitas pareigas organizacijoje rodo darbuotojo norą keistis, tačiau įgyvendinus pokyčius likti organizacijoje. Norą būti perkvalifikuotais ir būti perkeltais į kitas pareigas organizacijoje pažymėjo 36,75 proc. tiriamųjų. Tokio poreikio neišreiškė 35,05 proc. respondentų.

Organizacijos darbuotojų ugdymo sistemai keliamas reikalavimas darbuotojams suteikti tokius mokymus, kokie yra reikalingi darbui atlikti. Tyrimo rezultatai parodė glaudžias atliekamo darbo ir suteikiamų mokymų sąsajas (51,28 proc.). Tokių sąsajų pasigenda 18,8 proc. tyrime dalyvavusių automobilių prekybos salono „T“ darbuotojų.

Žinių dalijimasis su kitais rodo darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimu pagrįstą atmosferą. Tokia atmosfera, be abejonės, egzistuoja automobilių prekybos salonuose, kadangi 60,69 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad savo žiniomis dalinasi su kitais. To nedaro tik 16,24 proc. automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų.

Dar viena tinkamos darbuotojų ugdymo sistemos charakteristika – vadovybės pastangos, skatinant bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos padalinių. Daugiau nei pusės tyrime dalyvavusių automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų nuomone, vadovybė skatina bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos padalinių. To stoką pažymėjo tik 16,24 proc. tyrimo dalyvių.

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, kiekvienam atsakymo variantui priskyrus kiekybinę įvertį (5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku), apskaičiuoti vidutiniai pritarimo kiekvienam teiginiui įverčiai (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Vidutiniai darbuotojų ugdymo teiginių įverčiai, balais (N=117)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad aukščiausiu vidutiniu balu tyrimo dalyviai įvertino teiginį apie žinių dalijimąsi su kitais. Šio teiginio įvertis siekė 3,62 balo iš 5 galimų. Probleminiu aspektu darbuotojų ugdymo srityje laikytinas nepakankamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių

patenkinimas (3,06 balo). Bendras pritarimo visiems darbuotojų ugdymo teiginiais vidurkis siekia 3,36 balo.

Dar vienas svarbus darbuotojų lojalumo veiksnys – darbuotojų įgalinimas – organizacijos narių veiksmų užtikrintumo stiprinimas. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiais apie darbuotojų įgalinimą pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų įgalinimo teiginių įverčius, proc.**

(N=117)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aš laisvai sprendžiu kaip atlikti savo darbą	23,93	40,17	15,38	17,09	3,42
Įprastai aš dalyvauju pokyčių planavime	31,62	28,21	18,80	11,97	9,40
Aš gebu būti kūrybingas(-a), sprenddamas(-a) kilusias problemas	30,77	35,90	19,66	10,26	3,42
Įprastai aš dalyvauju organizacijos tikslų formulavime	23,93	25,64	19,66	18,80	11,97
Aš esu atsakingas(-a) už savo sprendimų pasekmes	20,51	31,62	29,91	12,82	5,13
Manęs nėra prašoma prisidėti prie pokyčių planavimo	26,50	29,91	26,50	8,55	8,55
Aš prisiimu atsakomybę už savo veiksmus	29,91	34,19	17,09	14,53	4,27
Aš esu atsakingas(-a) už savo veiksmų pasekmes	39,32	25,64	19,66	13,68	1,71
Darbe man suteikta pakankamai savarankiškumo	39,32	28,21	18,80	10,26	3,42
Aš asmeniškai esu atsakingas(-a) už atliekamą darbą	41,03	24,79	23,93	8,55	1,71
Aš dalyvauju sprendimų, kurie mane liečia, priėmime	29,91	32,48	19,66	11,97	5,98
Aš pats(-i) priimu sprendimus, kaip man dirbti	29,06	34,19	21,37	10,26	5,13
Aš dalyvauju organizacijos vizijos kūrime	24,79	32,48	22,22	11,11	9,40
Mano idėjos yra vertinamos	27,35	27,35	24,79	9,40	11,11

Vienas iš svarbių darbuotojų įgalinimo aspektų – laisvės priimti sprendimus dėl darbo atlikimo suteikimas. Nustatyta, kad prekybos salonuose „T“ darbuotojams suteikiama nemažai laisvės. Laisvę spręsti, kaip atlikti savo darbą deklaravo 64,1 proc. tyrimo respondentų. Tokios laisvės stoką nurodė kiek daugiau nei penktadalis – 20,51 proc. tiriamųjų.

Įtraukimas į pokyčių planavimą – dar vienas darbuotojų įgalinimo aspektas. Į minėtą procesą įtraukiama 59,83 proc. automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų. To pasigenda 21,37 proc. respondentų. Siekiant patikrinti tyrimo dalyvių budrumą, į tyrimo anketą buvo įtraukta ir atvirkštinių teiginių. Vienas tokių teiginių – „manęs nėra prašoma prisidėti prie pokyčių planavimo“. Net 56,41 proc. tyrimo dalyvių pažymėjo, kad jų nėra prašoma prisidėti prie pokyčių planavimo. Atsižvelgiant

į gana aukštą darbuotojų įtraukimo į pokyčių planavimo lygį, teigtina, kad dalis tyrimo dalyvių į pokyčių planavimą įsitraukia neprašomi. Darbuotojų įgalinimas apima jų įtraukimą ir į taktinį lygmenį, pavyzdžiui, sprendimų priėmimą. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojai jaučiasi gana aktyviai įtraukiami į pokyčių planavimą bei sprendimų priėmimą taktiniame lygmenyje.

Kūrybingumas, sprendžiant kilusias problemas, neabejotinai lemia aktyvesnį darbuotojų įsitraukimą į veiklą. Tokį įsitraukimą demonstruoja 66,67 proc. tiriamųjų. Gebėjimų būti kūrybingais, sprendžiant kilusias problemas, pasigedo 13,68 proc. respondentų.

Darbuotojų įtraukimas į organizacijos tikslų formulavimą rodo itin stiprų darbuotojų įgalinimą. 49,57 proc. respondentų nurodė, jog dalyvauja organizacijos tikslų formulavime. Tokia didelė taip nurodžiusių tyrimo dalyvių dalis rodo, kad organizacija savo tikslų formulavimą yra linkusi deleguoti įvairiuose organizacijos lygiuose dirbantiems darbuotojams. Tokia praktika stebina, atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai nėra koncentruoti vienoje geografinėje vietovėje, darbuotojų išsisklaidymas visos šalies mastu – akivaizdus. Organizacijos tikslų formulavime nurodė nedalyvaujantys 30,77 proc. tiriamųjų. Darbuotojų svarbai formuojant organizacijos tikslinę orientaciją buvo skirtas dar vienas teiginys („aš dalyvauju organizacijos vizijos kūrime“). Nustatyta, kad organizacijos vizijos kūrime dalyvauja net 57,27 proc. tiriamųjų, daugiau nei dalyvaujančių tikslų kūrime.

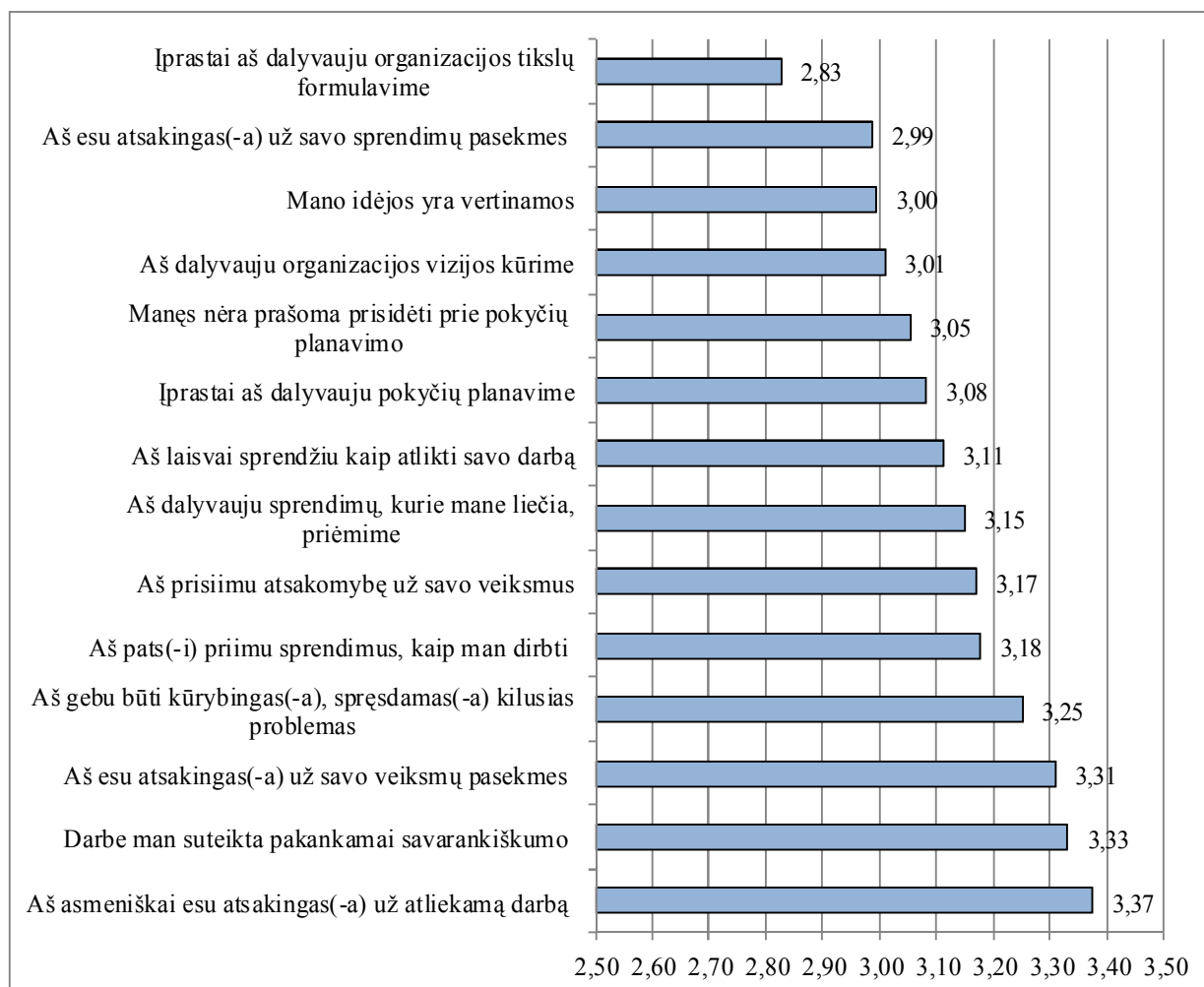
Atsakomybės už savo sprendimus jausmas – svarbus bet kokiam darbe. Ne išimtis ir automobilių prekybos salonai. Atsakomybę už savo sprendimų pasekmes jaučia 52,13 proc. respondentų, 17,95 proc. tiriamųjų tokios atsakomybės kratosi. Atsakomybę už savo veiksmus prisiima 64,1 proc. respondentų. O už savo veiksmų pasekmes atsakingais jaučiasi 64,96 proc. tyrime dalyvavusių automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų. Tyrimo respondentai akcentavo ir asmeninę atsakomybę.

Darbuotojų įgalinimas reiškia ir suteikto savarankiškumo pakankamumą. Tyrimo imtyje dominuoja tyrimo dalyviai, nurodę, kad darbe jiems suteikta pakankamai savarankiškumo (67,53 proc. respondentų). Savarankiškumo pasigenda 13,68 proc. automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų. Savarankiškumą tiriamų prekybos salonų atveju rodo ir darbuotojams suteiktos galimybės patiems priimti sprendimus, kaip dirbi. Net 63,25 proc. tiriamųjų nurodė, kad sprendimus dėl darbo būdų jie priima patys.

Dar vienas svarbus darbuotojų įgalinimo aspektas – idėjų vertinimas. 54,7 proc. respondentų nurodė, kad jų idėjos automobilių prekybos salonuose „T“ yra vertinamos. Idėjų vertinimo pasigenda 20,51 proc. tiriamųjų.

Siekiant nustatyti vidutinius darbuotojų įgalinimo įverčius, visiems atsakymo variantams buvo priskirti balai (visiškai sutinku – 5 balai, sutinku – 4 balai, nei sutinku, nei nesutinku – 3 balai,

nesutinku – 2 balai, visiškai nesutinku – 1 balas). Vidutiniai teiginių, atskleidžiančių darbuotojų įgalinimą, įverčiai pateikti 10 paveiksle.



**10 pav.** Vidutiniai darbuotojų įgalinimo teiginių įverčiai, balais (N=117)

Tyrimo rezultatai parodė, kad stipriausią pritarimą automobilių prekybos salono „T“ darbuotojai išreiškė teiginiui „aš asmeniškai esu atsakingas(-a) už atliekamą darbą“ (3,37 balo iš 5 galimų). Taigi, stipriausiai išreikštas darbuotojų įgalinimo momentas – atsakomybės už atliekamą darbą suteikimas. Itin palankiai vertinama tai, kad darbuotojai tą suvokia. Tiriamose automobilių prekybos salonuose „T“ valdančiose įmonėse darbuotojams suteikiama daug savarankiškumo ir darbuotojai šį pakankamumą vertina gana palankiai (3,33 balo). Teigiamai vertinama ir tai, kad darbuotojai suvokia atsakomybę ne tik už savo atliekamą darbą, bet ir už savo veiksmų pasekmes (3,31 balo). Silpniausiai išreikštas darbuotojų įgalinimo aspektas dalyvavimas organizacijos tikslų formulavime (2,83 balo). Nepaisant to, kad automobilių prekybos salonuose „T“ darbuotojai aiškiai suvokia savo atsakomybę už atliekamą darbą bei savo veiksmų pasekmes, atsakomybės jausmas už savo sprendimų pasekmes galėtų būti ir stipresnis (siekia 2,99 balo). Visų darbuotojų įgalinimo

teiginių vidurkis siekia 3,13 balo. Tai rodo, kad darbuotojų įgalinimas automobilių prekybos salonuose „T“ yra išreikštas stipriau nei vidutiniškai, tačiau nepaisant teigiamai vertinamos atsakomybės už savo atliekamą darbą, suteikto savarankiškumo, esama ir probleminių momentų, kurių sprendimui svarbu imtis priemonių.

Komandinis darbas – dar vienas svarbus darbuotojų lojalumą lemiantis organizacinio lygmens veiksnys. Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, komandinis darbas gerina komunikaciją, tarpasmeninius darbuotojų ryšius, skatina darbuotojų pasitenkinimą. Siekiant nustatyti komandinio darbo raišką automobilių prekybos salonuose „T“ respondentų įvertinimui pateikti penki teiginiai. Respondentų pritarimo šiems teiginiams išraiškos pateiktos 10 lentelėje.

10 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal komandinio darbo teiginių įverčius, proc. (N=117)**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutin-ku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesu-tinku	Visiškai nesutinku
Komandos nariai yra skatinami dalintis idėjomis	30,77	27,35	23,93	11,11	6,84
Komandos lyderis(-ė) kuria tokią aplinką, kurioje užduotys visiškai įgyvendinamos	27,35	30,77	26,50	11,11	4,27
Aš kaip komandos narys(-ė) žinau, kad turiu savo darbą atlikti tinkamai	29,91	34,19	25,64	8,55	1,71
Kuomet vienam komandos nariui nepasiseka, kiti jam padeda	30,77	31,62	21,37	8,55	7,69
Kiekvienas(-a) komandos narys(-ė) prisideda prie organizacijos vizijos įgyvendinimo	28,21	32,48	16,24	16,24	6,84

Komandoje svarbu, kad nariai būtų skatinami dalintis idėjomis. Tyrimo rezultatai parodė, kad tokia praktika automobilių prekybos salonuose „T“ yra populiari. 58,12 proc. respondentų nurodė, kad komandų nariai yra skatinami dalintis idėjomis. Nepritarimą šiam teiginiui išreiškė 17,95 proc. tyrimo dalyvių.

Svarbu, kad komandos lyderis ne tik skatintų komandos narius dalintis idėjomis, bet ir kurtų tokią aplinką, kurioje užduotys būtų įgyvendinamos ne iš dalies, o visiškai. Toks komandinis darbas bus laikomas rezultatyviu. Komandos lyderio gebėjimus kurti aplinką, sudarančią prielaidas visiškai įgyvendinti užduotis pabrėžė 58,12 proc., o tokių gebėjimų stoką įvardijo 15,38 proc. respondentų.

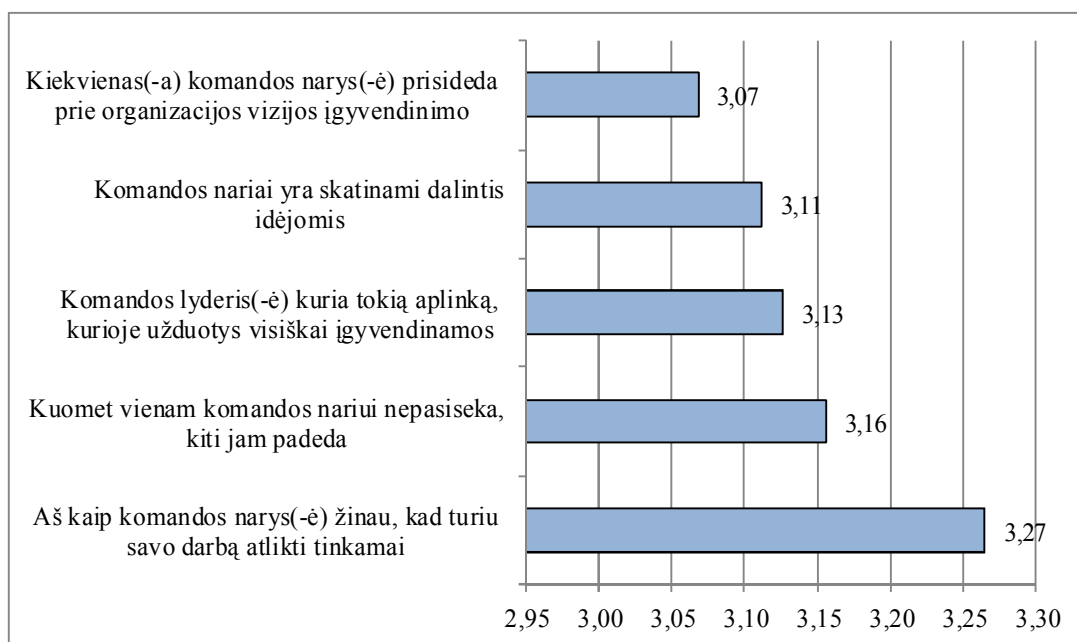
Komandoje kiekvienas narys turi savo vaidmenį, kiekvienam nariui yra patikimi tam tikri darbai. Svarbu, kad komandos nariai žinotų, kokį darbą jie turi atlikti ir, kad turi tą padaryti tinkamai. Tinkamumo charakteristika šiuo atveju svarbi, nes tik užtikrinant tinkamą kiekvieno komandos nario įdirbį bus galima pasiekti norimą rezultatą bei gauti naudą dėl bendrų pastangų dėka atsirandančios sinergijos. 64,1 proc. automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų, dalyvavusių darbuotojų lojalumo raiškos tyrime, nurodė žinantys, kad turi savo darbą atlikti tinkamai (64,10

proc.). Tokių žinių pasigenda 10,26 proc. darbuotojų. Tai reiškia, kad perduodant informaciją apie tinkamo darbo atlikimo svarbą kai kuriuos komandos narius veikia informaciniai barjerai.

Pagalba kitiems – svarbus efektyvios komandos veiklos užtikrinimo principas. Prekybos salono „T“ darbuotojų teirautasi, ar komandoje yra populiarī praktika padėti komandos nariui, kuriam nepasiseka. Komandos nariui, kuriam nepasiseka yra linkę padėti 62,39 proc. tyrimo dalyvių, to nedaro – 16,24 proc.

Dar viena svarbi efektyvios komandos charakteristika – kiekvieno komandos nario indėlis į organizacijos vizijos įgyvendinimą. Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus, nustatyta, kad 60,69 proc. automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų nuomone, prie organizacijos vizijos įgyvendinimo prisideda kiekvienas komandos narys. To nedaro 23,08 proc. respondentų.

Kiekvienam komandinio darbo raiškos teiginiui apskaičiuotas vidutinis pritarimo jam įvertis. Šie įverčiai pateikti 11 paveiksle.



**11 pav.** Vidutiniai komandinio darbo teiginių įverčiai, balais (N=117)

Atliktos automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų apklausos rezultatai parodė, kad aukščiausiu vidutiniu balu įvertintas komandinio darbo aspektas yra kiekvieno komandos nario žinojimas, kad turi savo darbą atlikti tinkamai (3,27 balo). Palyginti su kitais aspektais, tiriamų automobilių prekybos salonų darbuotojai gana aiškiai demonstruoja ir pagalbą nesėkmę patyrusiam komandos nariui (3,16 balo). Prasčiausiu vidutiniu balu įvertintos komandos narių pastangos vizijos įgyvendinime (3,07 balo). Vidutinis visų komandinio darbo aspektų įvertis – 3,15 balo. Ir nors šis įvertis viršija vidutinį lygį (2,50 balo), potencialas didinti komandinio darbo efektyvumą tikrai



egzistuoja. O tą daryti būtina, kadangi, kaip parodė teorinė analizė, efektyvus komandinis darbas motyvuoja darbuotojus, gerina darbuotojų veiklą, individualų efektyvumą.

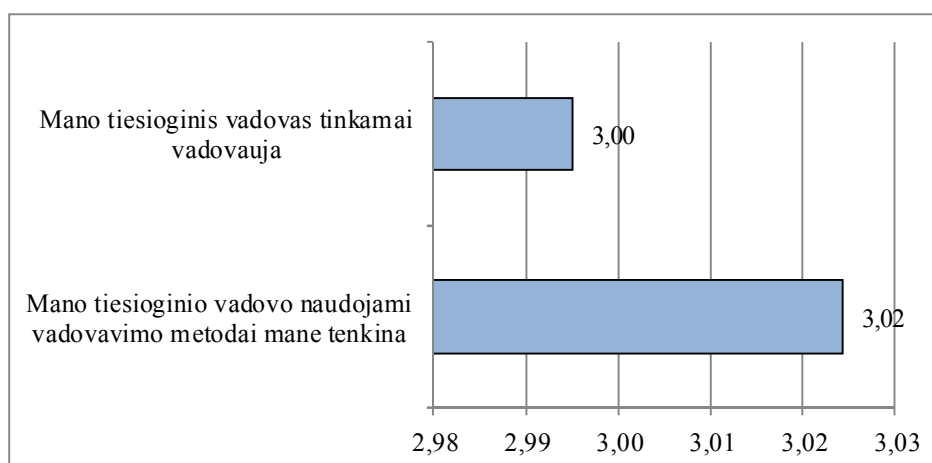
Darbuotojų lojalumo formavimui svarbus ir tinkamas vadovavimas, tinkamų vadovavimo metodų taikymas. Vadovavimo aspektui įvertinti, prekybos salonų „T“ darbuotojų paprašyta išreikšti savo (ne) pritarimą dviems teiginiams apie vadovavimą. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą vadovavimo raišką detalizuojantiems teiginiams pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo teiginių įverčius, proc. (N=117)**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Mano tiesioginio vadovo naudojami vadovavimo metodai mane tenkina	27,35	30,77	20,51	11,11	10,26
Mano tiesioginis vadovas tinkamai vadovauja	31,62	21,37	20,51	18,80	7,69

Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad vadovavimą tinkamu įvardija 52,99 proc. tyrimo respondentų. 26,49 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad vadovavimas nėra tinkamas. Svarbi tinkamo vadovavimo sąlyga – tinkamų vadovavimo metodų naudojimas. 58,12 proc. automobilių prekybos salonų darbuotojų nuomone, jų tiesioginiai vadovai naudoja tinkamus vadovavimo metodus. Vadovavimo metodai netenkina 21,37 proc. tyrimo dalyvių. Vadovavimo ir vadovavimo metodų tinkamumui įvertinti apskaičiuoti vidutiniai įverčiai (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Vidutiniai vadovavimo teiginių įverčiai, balais (N=117)

Automobilių prekybos salono „T“ darbuotojų lojalumo tyrimo rezultatai rodo, kad vadovavimo ir vadovavimo metodų tinkamumas buvo įvertintas labai artimais balais. Tiesioginio vadovo naudojamų vadovavimo metodų tinkamumą respondentai įvertino kiek aukštesniu vidutiniu

balu (3,02 balo) nei tiesioginio vadovo vadovavimo tinkamumą (3,00 balo). Abiejų vadovavimui vertinti skirtų teiginių vidutinis įvertis – 3,01 balo.

Automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų pasitenkinimui nustatyti naudotas Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas, apimantis 20 teiginių. Tyrimo dalyvių procentinis pasiskirstymas pagal pasitenkinimą ar nepasitenkinimą klausimyne įvardintais vidiniais bei išoriniais aspektais pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimo darbu teiginių įverčius, proc. (N=117)**

Teiginiai	Esu labai nepatenkintas/-a	Esu nepatenkintas/-a	Nežinau, ar esu patenkintas/-a ar nepatenkintas/-a	Esu patenkintas/-a	Esu labai patenkintas/-a
Galėdamas(-a) būti užsiėmęs(-usi) visą laiką	23,08	16,24	31,62	21,37	7,69
Galėdamas(-a) dirbti savarankiškai	20,51	22,22	29,06	22,22	5,98
Kartas nuo karto galėdamas(-a) atlikti skirtingas užduotis	12,82	31,62	28,21	22,22	5,13
Galimybe jaustis svarbiu žmogumi bendruomenėje	10,26	29,91	31,62	22,22	5,98
Matydamas(-a), kaip mano vadovas elgiasi su savo pavaldiniais	11,97	24,79	26,50	25,64	11,11
Matydamas(-a) savo vadovo kompetenciją priimant sprendimus	12,82	22,22	26,50	23,93	14,53
Galėdamas(-a) dirbti tai, kas neprieštarauja mano įsitikinimams	11,11	24,79	20,51	35,04	8,55
Nuolatinio užimtumu	11,11	24,79	24,79	32,48	6,84
Galėdamas(-a) būti naudingas(-a) kitiems	12,82	24,79	23,93	27,35	11,11
Galėdamas(-a) vadovauti kitiems, organizuoti kitų darbą	11,11	24,79	33,33	22,22	8,55
Galėdamas(-a) panaudoti savo gebėjimus	10,26	25,64	31,62	27,35	5,13
Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika	13,68	27,35	32,48	19,66	6,84
Darbo krūviu ir už jį gaunamu darbo užmokesčiu	24,79	28,21	23,93	17,09	5,98
Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis	20,51	34,19	23,08	17,09	5,13
Laisve vadovautis savo sprendimais darbo klausimais	18,80	31,62	26,50	19,66	3,42
Galėdamas(-a) taikyti savo darbo metodus.	22,22	27,35	27,35	19,66	3,42
Darbo sąlygomis	22,22	29,91	17,95	24,79	5,13
Bendradarbių tarpusavio santykiais	25,64	25,64	21,37	21,37	5,98
Pripažinimu, kurį gaunu už gerą darbą	29,06	24,79	16,24	20,51	9,40
Galėdamas(-a) tobulėti	25,64	24,79	23,08	22,22	4,27

Formuojant darbuotojų pasitenkinimą, svarbu darbuotojams garantuoti užimtumą. Nustatyta, kad užimtumo galimybės automobilių prekybos salonuose „T“ tenkina mažiau nei trečdalį tyrimo dalyvių (29,06 proc.). Užimtumo aspektas įtrauktas ir į teiginį „dabartiniame darbe aš esu

patenkintas / nepatenkintas nuolatinu užimtumu“. Pasitenkinimą nuolatinu užimtumu išreiškė 39,32 proc. respondentų. Akivaizdžią užimtumo stoką rodo ir respondentų nuomonių dėl galimybių būti užsiėmusiam(-usia) visą darbo laiką. Tai reiškia, kad automobilių prekybos salonų „T“ vadovybė neišnaudoja darbinio potencialo, t.y. nesuorganizuoja ir neužtikrina darbuotojams užimtumo visą darbo laiką. Tuo atveju, jei organizacijoje taikoma darbo užmokesčio sistema, grindžiama rezultatais, nuo užimtumo priklauso ir darbo krūvis bei už jį gaunamas darbo užmokestis. Greičiausiai nuolatinio užimtumo stoka lemia daugiau nei pusės tyrimo dalyvių (53,00 proc.) nepasitenkinimą darbo krūviu ir už jį gaunamu darbo užmokesčiu.

Galimybės dirbti savarankiškai – dar vienas pasitenkinimo darbu aspektas. Nustatyta, kad tyrimo dalyviai darbu savarankiškai yra labiau nepatekinti negu patenkinti. Darytina prielaida, kad darbuotojams sudaroma per mažai galimybių dirbti savarankiškai. Suteikiant darbuotojams laisvės, t.y. sudarant jiems galimybes dirbti savarankiškai, sudaromos galimybės ir taikyti savo darbo metodus. Nustatyta, kad galimybėmis taikyti savo darbo metodus yra patenkinti 23,08 proc. tyrimo respondentų, o laisvės darbo metodų taikyme pasigenda beveik pusė tiriamųjų (49,57 proc.). Savarankiškumo aspektas glaudžiai susijęs ir su laisve vadovautis savo sprendimais. Laisve vadovautis savo sprendimais yra patenkinti tik 23,08 proc. tyrimo respondentų.

Užduočių įvairovė skatina kūrybingumo raišką darbe. Užduočių įvairovė gali tapti ir puikiu darbo rutiniškumo mažinimo priemone. Nustatyta, kad prekybos automobiliais sektorius nėra tas sektorius, kuriame darbuotojams būtų suteikiamos galimybės atlikti skirtingas užduotis. Tokių galimybių stoką pažymėjo net 44,44 proc. tyrimo dalyvių.

Galimybė jaustis svarbiu žmogumi bendruomenėje – dar vienas pasitenkinimo darbu aspektas. Kaip rodo automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų lojalumo tyrimo rezultatai galimybės jaustis svarbiu žmogumi tenkina 28,2 proc. respondentų. Tokiomis galimybėmis patenkinti 28,2 proc. tyrimo respondentų. Svarba bendruomenėje siejasi ir su galimybėmis būti naudingais kitiems. Galimybės būti naudingais kitiems, kaip parodė empirinio tyrimo rezultatai, tenkina 38,46 proc. respondentų. Gana artimas ir pripažinimo, gaunamo už gerą darbą aspektas. Nustatyta, kad tokio pripažinimo darbuotojai pasigenda, pripažinimu, gaunamu už gerą darbą nėra patenkinti 53,85 proc. tyrimo dalyvių.

Vadovo elgesys ne tik formuoja darbuotojų nuomonę apie vadovą, vadovo įvaizdį, bet ir yra darbuotojų pasitenkinimo dedamoji. Tiesioginio vadovo elgesys su pavaldiniais tenkina 36,75 proc. respondentų, kai tuo tarpu nepatenkintais vadovo elgesiu jaučiasi lygiai tokia pati automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų dalis.

Svarbu, kad vadovo priimami sprendimai būtų grindžiami vadovo kompetencija. Tyrimo rezultatai leidžia išvelgti darbuotojų pasitenkinimą aptariamu aspektu, kadangi patenkintais vadovo kompetencija priimant sprendimus jaučiasi 38,46 proc. respondentų.

Darbuotojų įgalinimui įvertinti į anketą buvo įtrauktas keturiolikos teiginių blokas. Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas taip pat apėmė šį aspektą, respondentų teiraujantis, ar jie yra patenkinti galimybėmis vadovauti kitiems, organizuoti kitų darbą. Minėtosios funkcijos pagal tradicinę vadybos teoriją priskiriamos vadovui, tačiau darbuotojai gali būti įgalinami dalį jų perimti, dalinai jas atlikti. Tikėtina, kad tokia praktika automobilių prekybos salonuose „T“ nėra gaji, kadangi galimybės vadovauti kitiems ir organizuoti kitų darbą netenkina 35,9 proc. tyrimo dalyvių.

Respondentų teirautasi, ar jie yra patenkinti, galėdami dirbti tai, kas neprieštaruja jų įsitikinimams. Šis aspektas įvertintas gana palankiai. Net 43,59 proc. tirtų automobilių prekybos salonų darbuotojų yra patenkinti galėdami dirbti tai, kas neprieštaruja jų įsitikinimams.

Mokslinėje literatūroje įrodyta, kad darbuotojas bus labiau patenkintas tokiu darbu, kuriame galės panaudoti savo gebėjimus. 32,48 proc. respondentų jaučiasi patenkinti, galėdami panaudoti savo gebėjimus automobilių prekybos salonuose „T“. Tokios galimybės netenkina 35,9 proc. tyrimo dalyvių.

Šiuolaikinėje organizacijoje svarbios nuolatinio tobulėjimo galimybės. Nepaisant jų svarbos, tobulėjimo galimybių pasigenda net 50,43 proc. tyrimo respondentų, o patenkinti jomis jaučiasi tik kiek daugiau nei ketvirtadalis tiriamųjų (26,49 proc.).

Organizacijos politika priskirtina prie išorinių pasitenkinimą lemiančių veiksnių. Šis aspektas ypač svarbus, kadangi organizacijos politika gali būti nukreipta (arba ne) į darbuotojų lojalumo skatinimą. Nustatyta, kad praktiškai įgyvendinama organizacijos politika netenkina 41,03 proc. tyrimo dalyvių. Šis aspektas leidžia išvelgti priešpriešą: tyrimo dalyviai yra aktyviai įtraukiami į organizacijos politikos formavimą (per tikslinę orientaciją), tačiau jos įgyvendinimu nėra patenkinti.

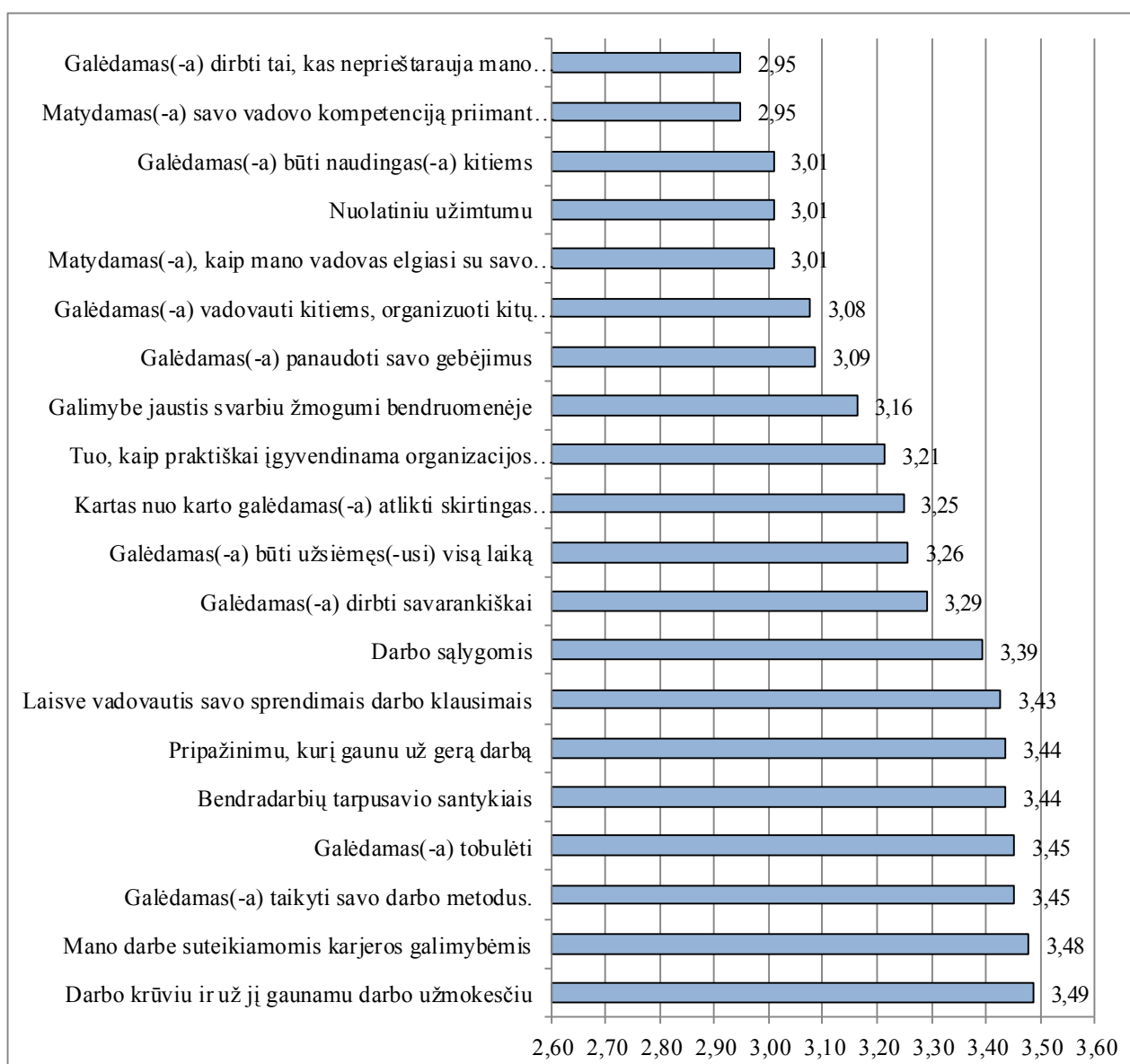
Darbuotojas bus suinteresuotas likti organizacijoje, kai ji tenkins darbe suteikiamos karjeros galimybės. Karjeros galimybių automobilių prekybos salonuose „T“ akivaizdžiai pasigendama, jos netenkina 54,7 proc. tyrimo respondentų. Karjeros galimybėmis patenkintais jaučiasi tik 22,22 proc. tiriamųjų.

Prie išorinių darbuotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių priskirtinos ir darbo sąlygos. Pasitenkinimą jomis demonstruoja tik 29,92 proc. tiriamųjų. Gana maža dalis respondentų (27,35 proc.) jaučiasi patenkinti ir bendradarbių tarpusavio santykiais.

Atlikus 12 lentelėje pateiktą duomenų analizę, sunku objektyviai ir aiškiai atrinkti pasitenkinimą skatinančius ar jį ribojančius veiksnius, todėl pasitenkinimui visais tirtais aspektais nustatyti, skaičiuoti vidutiniai įverčiai. Jie pateikti 13 paveiksle.

Atlikto automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų lojalumo tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojus labiausiai tenkina darbo krūvis ir už jį gaunamas darbo užmokestis. Pasitenkinimas darbo krūviu ir gaunamu darbo užmokesčiu įvertintas 3,49 balo iš 5 galimų. Tenkina darbuotojus ir darbe suteikiamos karjeros galimybės (3,48 balo), galimybės taikyti savo darbo metodus (3,45 balo).

Silpniausio respondentų pritarimo sulaukė pasitenkinimas galimybėmis dirbti tai, kas neprieštaruja darbuotojo įsitikinimams (2,95 balo). Tokie tyrimo rezultatai stebina, kadangi prekybos automobiliais sektorius nelaikytinas moraliai jautria sritimi, dažniausiai ji neliečia ir religinių įsitikinimų. Tikėtina, kad žemas minėto aspekto vidurkis nustatytas dėl tirta aspekto neaktualumo prekybos automobiliais sektoriuje. Probleminiu aspektu galima laikyti vadovų kompetencijos nepakankamumą priimant sprendimus (2,95 balo). Nepaisant kai kurių probleminių aspektų, visi pasitenkinimo veiksniai įvertinti aukštesniais vidutiniais balais nei vidurkis (2,50 balo). Bendras visų pasitenkinimui nustatyti skirtų teiginių vidurkis – 3,24 balo.



**13 pav.** Vidutiniai pasitenkinimo darbu teiginių įverčiai, balais (N=117)

Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas sudaro prielaidas ne tik įvertinti darbuotojų pasiskirstymą pagal pasitenkinimą veiksniais, apskaičiuoti vidutinius pasitenkinimo įverčius, bet ir

nustatyti individualų pasitenkinimo darbu įvertį kiekvienam respondentui. Apskaičiavus individualius įverčius, nustatyta, kad mažiausias pasitenkinimo darbu įvertis yra 32, o didžiausias – 100. Visi įverčiai suskirstyti į septynis intervalus (žr. 13 lent.).

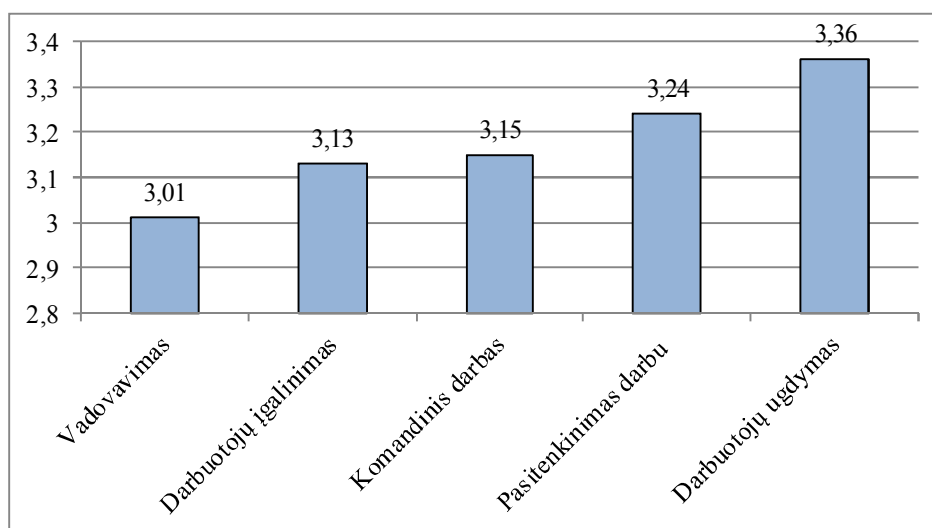
13 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal individualius pasitenkinimo darbu rezultatus (N=117)**

Pasitenkinimas, balais	Respondentų sk.	Respondentų proc.
31–40	20	17,09
41–50	30	25,64
51–60	23	19,66
61–70	27	23,08
71–80	13	11,11
81–90	2	1,71
91–100	2	1,71
Iš viso	117	100,00

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, daugiausia automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų demonstruoja žemesnį nei vidutinį (25,64 proc. tyrimo dalyvių), aukštesnį nei vidutinį (23,08 proc.) bei vidutinį 19,66 proc. pasitenkinimą savo darbu. Labai patenkintais darbu save laiko tik 1,71 proc. tyrimo respondentų.

Atlikus organizacinio lygmens darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių įvertinimą, kontekstiniam jų palyginimui 14 paveiksle pateikti vidutiniai jų įverčiai.



**14 pav.** Vidutiniai organizacinio lygmens veiksnių įverčiai, balais (N=117)

Vertinant vidutinius organizacinio lygmens įverčius, matyti, kad analizuojamo lygmens veiksnių kontekste darbuotojų ugdymas neabejotinai yra vertinamas palankiausiai (3,36 balo). Gana

aukšto vidutinio įverčio sulaukė ir pasitenkinimas darbu. Pakankamos prielaidos probleminiu ir galimai neigiamai darbuotojų lojalumą veikiančiu aspektu laikyti vadovavimą (3,01 balo).

*Apibendrinant atliktą organizacinio lygmens veiksmų, lemiančių darbuotojų lojalumą automobilių prekybos salonuose „T“ analizę, galima teigti, kad pavienių veiksmų vertinimas parodė stiprią darbuotojų įgalinimo raišką. Ryškiausiai išreikštas darbuotojų įgalinimo momentas – atsakomybės už atliekamą darbą suteikimas ir jos suvokimas darbuotojų tarpe. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal įvairius pasitenkinimo darbu aspektus leido išvelgti žemą darbuotojų pasitenkinimo lygį. Visų veiksmų kontekstinės analizės rezultatai prioritetus dėlioja kiek kitaip. Darbuotojų ugdymas bei darbuotojų pasitenkinimas identifikuoti kaip organizacijos privalumai, o vadovavimas susiduria su iššūkiais, kuriuos, akivaizdu, ne visus pavyksta įveikti. Apibendrinant galima teigti, kad tipinis automobilių prekybos salonas skiria daug pastangų darbuotojų ugdymui bei pasitenkinimo darbu skatinimu, tačiau nepakankamai rūpinasi vadovavimo tinkamumu.*

### **3.4. Darbuotojų lojalumo raiška automobilių prekybos salonuose „T“**

Darbuotojų lojalumo raiška – individualaus bei organizacinio lygmens veiksmų rezultatas. Šiai raiškai įvertinti automobilių prekybos salonuose „T“ buvo skirta aštuoniolika teiginių. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą šiems teiginiams pateiktas 14 lentelėje.

Formuojant darbuotojų lojalumą svarbus vaidmuo tenka emocinių ryšių tarp darbuotojų ir organizacijos kūrimui. Ryšys laikytinas stipriu, kai darbuotojas gali patvirtinti, kad organizacija jam daug reiškia. Organizacijos svarba 65,82 proc. abejonių nekelia. Ryšys laikomas ypač stipriu, kai darbuotojas gali patvirtinti, kad jaučiasi šeimos nariu organizacijoje. Tiriama automobilių prekybos salonų „T“ atveju darbuotojai tokio jausmo atvirai nedemonstruoja ir organizacijos „šeimos nariais“ jaučiasi tik 17,94 proc. tyrimo dalyvių. Taigi, nepaisant didelės organizacijos reikšmės respondentams, šeima yra traktuojama kaip ne organizacinis darinys. Ir nors organizacija darbuotojams daug reiškia, net 43,59 proc. tiriamųjų nejaučia emocinio ryšio organizacijai.

Tvirtas priklausomybės organizacijai jausmas neabejotinai yra darbuotojų lojalumo indikatorius. Tvirtą priklausomybės jausmą jaučia 45,30 proc. tiriamųjų, o jo nejaučia 13,67 proc. respondentų.

Lojalus darbuotojas bus likęs likti su organizacija ne tuomet, kai organizacija susiduria su problemomis. Sunkiu organizacijai metu darbovietės nekeisti būtų linkę 36,75 proc. tiriamųjų, nurodžiusių, kad organizacijos problemos yra jų problemos. Pasirengimo spręsti organizacijos problemas stokoja 24,79 proc. tiriamųjų. 41,88 proc. respondentų nurodė, kad sprendimas palikti organizaciją dabar nebūtų teisingas, net jei ir būtų gaunama papildoma nauda.

Lojalus darbuotojas bus linkęs likti organizacijoje ir ateityje. Siekiant nustatyti, ar stiprus automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų noras likti su organizacija, į tyrimo anketą įtrauktas teiginys „aš būčiau labai laimingas(-a), jei mano karjera tęstųsi šioje organizacijoje. Laimingais tokiu atveju jaustųsi 46,15 proc. tiriamųjų, o karjeros tęsti automobilių prekybos salonuose nepageidauja 21,37 proc. respondentų.

14 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų lojalumo raiškos teiginių įverčius, proc. (N=117)**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Ši organizacija man daug reiškia	24,79	41,03	32,48	0,85	0,85
Aš nesijaučiu „šeimos nariu(-e)“ šioje organizacijoje	15,38	25,64	41,03	15,38	2,56
Aš nejaučiu emocinio ryšio organizacijai	11,97	31,62	35,90	17,95	2,56
Aš jaučiu tvirtą priklausomybės organizacijai jausmą	13,68	31,62	41,03	12,82	0,85
Organizacijos problemos yra mano problemos	12,82	23,93	38,46	21,37	3,42
Aš būčiau labai laimingas(-a), jei mano karjera tęstųsi šioje organizacijoje	12,82	33,33	32,48	19,66	1,71
Vienas iš neigiamų išėjimo iš organizacijos aspektų būtų alternatyvų stoka	10,26	34,19	29,91	22,22	3,42
Jei aš nebūčiau taip atsidavęs(-usi) organizacijai, aš apsvarstyčiau galimybę dirbti kitur	16,24	34,19	29,06	11,11	9,40
Manau, kad, jei aš palikčiau organizaciją, neturėčiau didelio darbų pasirinkimo	18,80	40,17	20,51	16,24	4,27
Per didelė dalis mano gyvenimo pasikeistų, jei aš nuspręščiau išeiti iš darbo	23,08	26,50	26,50	23,08	0,85
Šiuo metu man būtų labai sunku palikti organizaciją, net jei ir norėčiau	15,38	22,22	38,46	23,08	0,85
Šiuo metu darbas organizacijoje man yra tiek būtinybė, tiek troškimas	13,68	25,64	45,30	13,68	1,71
Aš jaučiuosi skolingas(-a) organizacijai	13,68	38,46	28,21	17,09	2,56
Aš nepalikčiau savo organizacijos dabar, kadangi aš jaučiuosi įsipareigojęs(-usi) jos nariams	19,66	29,91	23,93	20,51	5,98
Ši organizacija nusipelno mano lojalumo	20,51	24,79	31,62	14,53	8,55
Aš jausčiausi kaltas(-a), jei šiuo metu palikčiau organizaciją	17,09	27,35	31,62	18,80	5,13
Nei jei patirčiau naudos, aš nemanau, kad sprendimas palikti organizaciją dabar būtų teisingas	12,82	29,06	23,08	27,35	7,69
Aš nejaučiu įsipareigojimo ir toliau dirbti tam pačiam darbdaviui	10,26	26,50	28,21	26,50	8,55



Automobilių prekybos sektorius – specializuota sritis, tačiau žinios ir kompetencija, įgyta dirbant automobilių prekybos srityje bent jau iš dalies gali būti perkelta ar pritaikyta ir kitose srityse. Tačiau darbuotojai to nedaro, nes susiduria su alternatyvų stoka. 44,45 proc. respondentų tiki, kad nusprendę keisti darbovietę, jie susidurtų su alternatyvų stoka. Tikėtina, kad alternatyvų netrūktų 25,64 proc. tiriamųjų.

Lojalius darbuotojus nekeisti darbovietės skatina atsidavimas organizacijai. Automobilių prekybos sektoriuje tai ypač akivaizdu. Teiginiui „jei aš nebūčiau taip atsidavęs(-usi) organizacijai, aš apsvarstyčiau galimybę dirbti kitur“, pritarė net 50,43 proc. respondentų. Atsidavimo organizacijai kaip priežasties, skatinančios likti organizacijoje, svarbos neįžvelgė 20,51 proc. tiriamųjų.

Lojalumą darbovietei gali skatinti ir pokyčių baimė. Darbas automobilių prekybos sektoriuje yra respondentų gyvenimo dalis, o, nusprendę išeiti iš darbo, net 49,58 proc. tiriamųjų pasikeistų per didelė jų gyvenimo dalis. Darbo itin svarbia gyvenimo dalimi nelaiko 23,93 proc. tyrimo respondentų.

Lojalumas darbovietei skatina darbuotoją likti su organizacija, net ir norint keisti darbovietę. 37,6 proc. tiriamųjų nurodė, kad jiems būtų labai sunku palikti organizaciją, nei jei jie ir norėtų.

Nustatyta, kad automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų tarpe nėra populiarios darbo kaip būtinybės ar kaip troškimo traktuotės. Tokia darbo traktuotė būdinga 39,32 proc. tyrimo dalyvių.

Skolos organizacijai jausmas – dar vienas darbuotojų lojalumo aspektas. Daugiau nei pusė visų tyrimo dalyvių (52,14 proc.) teigimu, jie jaučiasi skolingi organizacijai. Su teiginiu nesutiko 19,65 proc. tiriamųjų.

Organizaciją sudaro jos nariai. Darbuotojų įsipareigojimai jiems taip pat gali skatinti darbuotojus likti organizacijoje. Automobilių prekybos sektoriuje ši nuostata taikytina, kadangi 49,57 proc. tiriamųjų nepaliktų savo organizacijos dabar, kadangi jaučia įsipareigojimą jos nariams. 26,49 proc. respondentų įsipareigojimas organizacijos nariams nebūtų pakankamas stimulus nepalikti organizacijos.

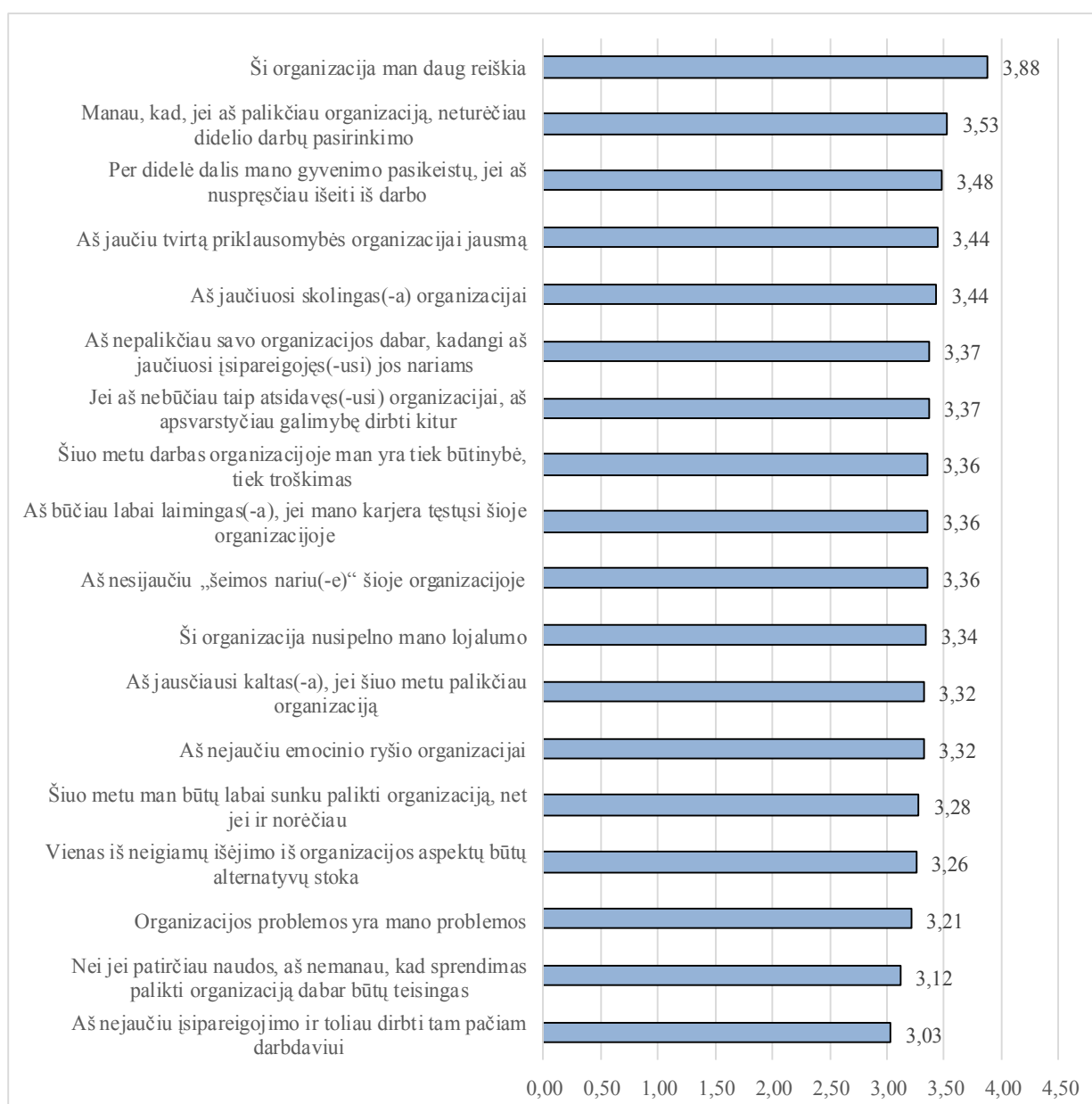
Organizacijai, dedančiai pastangas ugdyti savo darbuotojų lojalumą, darbuotojai bus linkę atsidėkoti. 45,30 proc. tiriamųjų sutiko su teiginiu, kad organizacija nusipelno jų lojalumo. 23,08 proc. automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų nuomone, organizacija nėra verta jų lojalumo. Tai reiškia, kad, šių respondentų nuomone, organizacijos pastangos darbuotojų lojalumo ugdymo srityje nėra pakankamos.

Kaltės jausmas idealioje darbuotojų lojalumo aplinkoje neturėtų būti akstinu ir toliau dirbti organizacijoje. Tuo atveju, jei kaltės jausmas dominuoja priimant sprendimą likti dirbti

organizacijoje ar ne, galima teigti, kad darbuotojų lojalumo ugdymo sistema organizacijoje yra deformuota. Netinkamos darbuotojų lojalumo sistemos bruožų esama ir automobilių prekybos sektoriuje, kadangi 44,44 proc. tiriamųjų jaustų kaltę, jei jiems reikėtų šiuo metu palikti organizaciją.

Dėl įsipareigojimo ir toliau dirbti tam pačiam darbdaviui jausmo automobilių prekybos sektoriaus darbuotojų nuomonės išsiskyrė. Su teiginiu sutiko 36,76 proc. tiriamųjų, tačiau tik nežymiai mažesnė respondentų dalis (35,05 proc.) teigė, kad įsipareigojimo jausmas juos skatina ir toliau likti organizacijoje.

Dominuojantiems lojalumo raiškos aspektams automobilių prekybos sektoriuje nustatyti apskaičiuoti vidutiniai darbuotojų lojalumo raiškos teiginių įverčiai (žr. 15 pav.).



15 pav. Darbuotojų lojalumo raiškos vidutiniai įverčiai, balais (N=117)

Tyrimo rezultatai rodo, kad stipriausio pritarimo automobilių prekybos sektoriaus darbuotojų tarpe sulaukė teiginys „ši organizacija man daug reiškia“ (3,88 balo). Lojalumą tiriamame sektoriuje lemia ir alternatyvų stoka (3,53 balo) bei pokyčių baimė (3,48 balo). Lojalumo raiškos maksimizavimui stokojama darbuotojų išsipareigojimo ir toliau dirbti tam pačiam darbdaviui (3,03 balo). Bendras visų darbuotojų lojalumo raišką rodančių aspektų vidutinis įvertis – 3,27 balo. Tai reiškia, kad darbuotojų lojalumas automobilių prekybos sektoriuje viršija vidutinį lygį (2,50 balo).

Darbuotojų lojalumui nustatyti taikoma metodika pranaši ne tik tuo, kad leidžia kompleksiskai ir objektyviai nustatyti visos organizacijos darbuotojų lojalumą, bet taip pat ir sudaro prielaidas išmatuoti kiekvieno organizacijos nario lojalumą. Darbuotojų lojalumo matas – tai visų lojalumo aspektų įverčių suma. Apskaičiavus individualius darbuotojų lojalumo raiškos įverčius, nustatyta, kad automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų lojalumo raiška patenka į intervalą nuo 23 iki 63. Visi įverčiai suskirstyti į penkis intervalus (žr. 14 lent.).

14 lentelė

#### Respondentų pasiskirstymas pagal individualius lojalumo raiškos rezultatus (N=117)

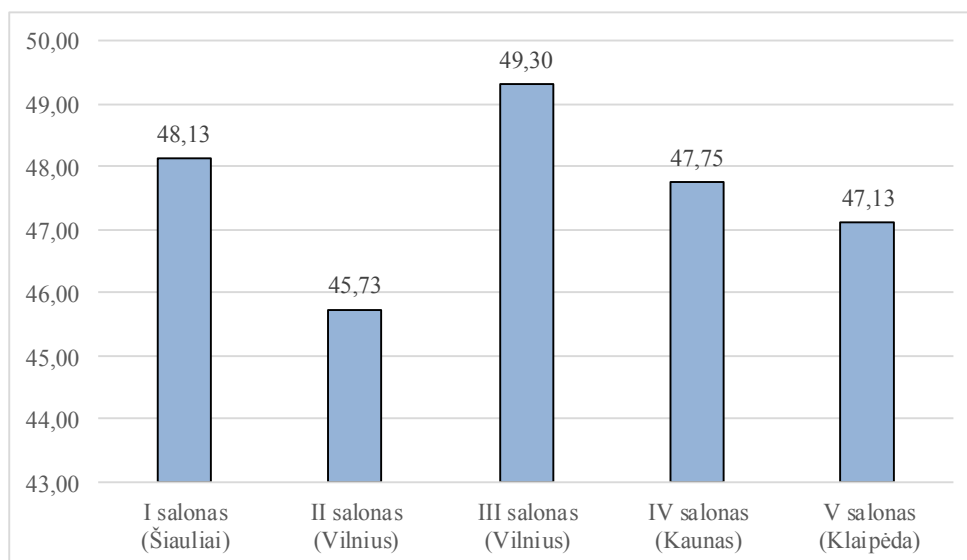
Lojalumo raiška, balais	Respondentų sk.	Respondentų proc.
21–30	3	2,56
31–40	32	27,35
41–50	35	29,91
51–60	34	29,06
61–70	13	11,11
Iš viso	117	100,00

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, daugiausia automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų demonstruoja gana stiprų lojalumą savo darbovietei. 29,91 proc. tyrimo dalyvių lojalumo raiška siekia nuo 41 iki 50 balų. Atsižvelgiant į tai, kad maksimali įmanoma lojalumo raiška siekia 90 balų, apskaičiuota, jog minėtų 29,91 proc. tyrimo dalyvių lojalumo raiška sudaro nuo 45,56 iki 55,56 proc. Vidutinis lojalumo raiškos balas – 47,49 balo.

Automobilių prekybos salonų „T“ tinklą sudaro penki automobilių prekybos salonai. Tikėtina, kad darbuotojų lojalumo raiška šiuose salonuose gali būti skirtinga. Tam patvirtinti ar paneigti, apskaičiuoti vidutiniai darbuotojų lojalumo raiškos vidurkiai visiems penkiems salonams. Jie pateikti 16 paveiksle.

Apskaičiuoti darbuotojų lojalumo raiškos vidurkiai atskiruose automobilių prekybos tinklo „T“ salonuose rodo, kad aukščiausi darbuotojų lojalumo įverčiai nustatyti III salone (Vilniuje), kur darbuotojų lojalumas siekia net 49,30 balo. Vilniuje įsikūręs ir salonas, kuriame darbuotojų lojalumo raiška yra silpniausia (45,73 balo). Siekiant nustatyti, ar skirtumai tarp darbuotojų lojalumo raiškos skirtinguose automobilių prekybos salonuose yra reikšmingi, atlikti chi kvadrato testai. **Nustatyta,**

kad viršytas reikšmingumo lygmuo rodo, kad reikšmingų skirtumų tarp skirtingų automobilių prekybos tinklo „T“ salonų nėra ( $\chi^2=158,605$ ;  $p=0,057$ ). Tai reiškia, kad pirmoji tyrimo hipotezė nepasitvirtino. Nesant reikšmingų skirtumų tarp salonų, tampa tikslinga darbuotojų lojalumo raiškos analizę testuoti tik apibendrintai, nediferencijuojant lojalumo raiškos pagal salonus.



16 pav. Darbuotojų lojalumo raiškos vidurkiai atskiruose automobilių prekybos tinklo „T“ salonuose, balais

Apibendrinant nustatytą darbuotojų lojalumo raišką automobilių prekybos salonuose „T“, galima teigti, kad lojalumo raiška šiame sektoriuje nėra labai stipri. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vidutinė lojalumo raiška siekia 52,76 proc., o tai nekelia abejonių, kad lojalumo ugdymo potencialas automobilių prekybos salonuose „T“ dar nėra išnaudotas.

### 3.5. Realus darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose modelis

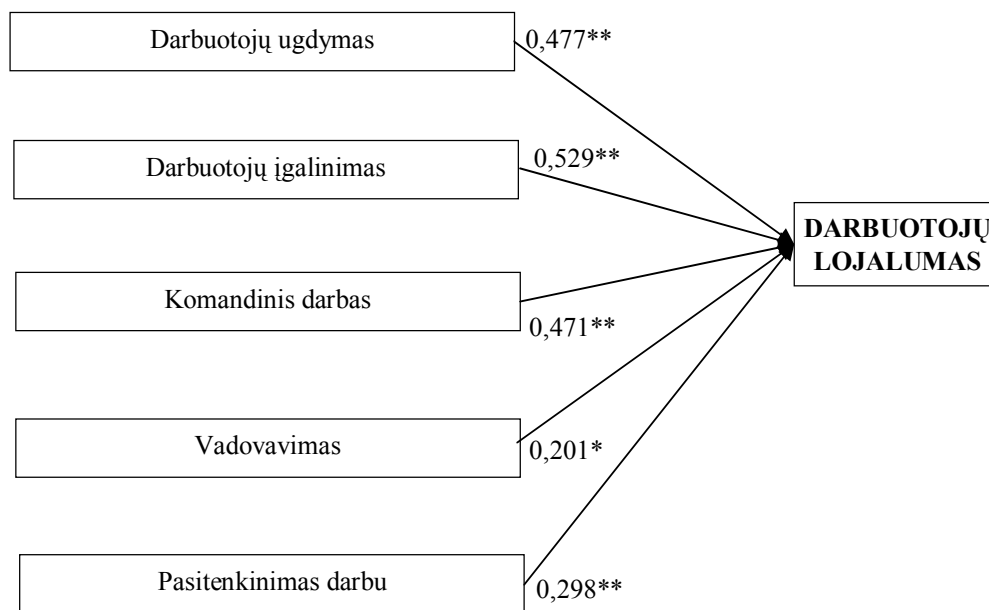
Atlikus darbuotojų lojalumo raiškos ir ją lemiančių veiksnių analizę automobilių prekybos salonuose, svarbu parengti darbuotojų lojalumo raiškos analizuojamo sektoriaus organizacijose modelį. Tokio modelio rengimas grindžiamas teorinėje darbo dalyje parengtu hipotetiniu darbuotojų lojalumo raiškos modeliu bei atlikto empirinio tyrimo rezultatais.

Darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose modelio rengimui svarbu įvertinti koreliacinius ryšius ir atlikti chi kvadratų testus. Koreliacinės analizės bei chi kvadratų testų rezultatai parodė, kad:

- lojalumo darbovietai skirtumai moterų ir vyrų grupėse nėra reikšmingi ( $\chi^2=35,63$ ;  $p=0,346$ );
- lojalumo darbovietai skirtumai nėra reikšmingi skirtingą išsilavinimą įgijusių darbuotojų grupėse ( $\chi^2=117,730$ ;  $p=0,096$ );
- tarp amžiaus ir darbuotojų lojalumo nenustatyta reikšmingų ryšių ( $r=0,137$ ,  $p=0,141$ );
- tarp darbo stažo dabartinėje darbovietėje ir darbuotojų lojalumo reikšmingų ryšių nenustatyta ( $r=-0,021$ ;  $p=0,818$ );
- tarp darbo stažo automobilių sektoriuje ir darbuotojų lojalumo nenustatyta reikšmingų ryšių ( $r=0,076$ ;  $p=0,415$ );
- tarp darbuotojų ugdymo ir darbuotojų lojalumo egzistuoja reikšmingas tiesioginis vidutinio stiprumo ryšys ( $r=0,477$ ;  $p=0,000$ ). Tai reiškia, kad automobilių prekybos sektoriaus įmonė, skirianti daugiau dėmesio darbuotojų ugdymui, pretenduoja į stipresnę darbuotojų lojalumo raišką. Todėl svarbu, kad prekybos automobiliais įmonė sudarytų darbuotojams galimybes praplėsti savo žinias, gebėjimus ir taip tobulėti. Teorinėje darbo dalyje akcentuota nuostata, kad organizacija, investuojanti į savo darbuotojų ugdymą, yra vertinama darbuotojų tarpe, ugdomi darbuotojai yra geriau informuoti apie organizacijos tikslus, praktikas, kas lemia veiklos gerinimą (Kumar, Shekhar, 2012, p. 102), pasitvirtina prekybos automobiliais sektoriuje;
- tarp darbuotojų įgalinimo ir darbuotojų lojalumo egzistuoja reikšmingas tiesioginis pastebimas ryšys ( $r=0,529$ ;  $p=0,000$ ). Taigi, stipresnių organizacijos darbuotojų įgalinimo pastangų, suteikiančių darbuotojams galimybes komunikuoti savo idėjas, daryti įtaką organizacijos veiklai, prisidėti prie verslo sėkmės bei skatina komandinę dvasią, rezultatas – stipresnė darbuotojų lojalumo raiška;
- tarp komandinio darbo, kuris kaip parodė teorinė analizė, traktuotinas kaip darbuotojų autonomijos, prasmės, ryšių su komandos nariais ir pasitenkinimo šaltinis, ir darbuotojų lojalumo egzistuoja reikšmingas tiesioginis vidutinio stiprumo ryšys ( $r=0,471$ ;  $p=0,000$ ). Komandinė darbo raiška organizacijoje skatina darbuotojų lojalumą;
- tarp vadovavimo ir darbuotojų lojalumo egzistuoja reikšmingas tiesioginis vidutinio stiprumo ryšys ( $r=0,201$ ;  $p=0,030$ ). Tai reiškia, kad tinkamesnis vadovavimas skatina darbuotojus likti lojalesniais automobilių prekybos sektoriuje. Tų darbuotojų, kurių tiesioginiai vadovai stengiasi padėti savo pavaldiniams ir rūpinasi jų poreikiais, lojalumas bus stipresnis;
- tarp darbuotojų pasitenkinimo ir darbuotojų lojalumo nustatytas reikšmingas tiesioginis vidutinio stiprumo ryšys ( $r=0,298$ ;  $p=0,415$ ). Tie darbuotojai, kurių pasitenkinimas darbu yra aukštesnis, demonstruoja stipresnę lojalumo raišką. Tiesioginį darbuotojų pasitenkinimo ir darbuotojų lojalumo ryšį nustatė ir A. Turkyilmaz ir kiti (2011). K. Sang-Wook (1999)

teigimu, prekybos automobilių sektorius šiuo aspektu ne išimtis. Tą patvirtino ir atlikto empirinio tyrimo rezultatai.

Nustačius reikšmingus ryšius bei skirtumus, sudarytas realus darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose modelis (žr. 17 pav.).



17 pav. Realus darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose modelis

\* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ .

Į hipotetinį darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose modelį buvo įtraukti keturi individualaus lygmens veiksniai – lytis, amžius, išsilavinimas bei darbo stažas. Kaip parodė tyrimo rezultatai, nei vienas iš jų nėra susijęs reikšmingais tiesioginiais ryšiais su darbuotojų lojalumu. Tai reiškia, kad **antroji tyrimo hipotezė nepasitvirtino: individualaus lygmens veiksniai neturi įtakos darbuotojų lojalumui**. Pakankamos prielaidos manyti, kad darbuotojų lojalumui įtakos turi organizacinio lygmens veiksniai. Tokių prielaidų pakanka, kadangi nustatyti reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp darbuotojų lojalumo ir darbuotojų ugdymo, įgalinimo, komandinio darbo, vadovavimo bei pasitenkinimo darbu. Trečiajai hipotezei patikrinti atlikta regresinė analizė. Priklausomybei tarp organizacinio lygmens veiksnių ir lojalumo įvertinti sudaryta regresijos lygtis – modelis. Nustatyta, kad:

$$L = 0,2965U + 5,518I + 2,614K + 0,228V + 0,351P \quad (2)$$

čia:  $L$  – darbuotojų lojalumas;  $U$  – darbuotojų ugdymas;  $I$  – darbuotojų įgalinimas;  $K$  – komandinis darbas;  $V$  – vadovavimas;  $P$  – pasitenkinimas darbu.

Regresijos modelis tinkamu laikomas tuomet, kai  $R^2 > 0,2$ . Pagal šią reikšmę daugialypės regresijos atveju darbuotojų lojalumui nustatyti regresinis modelis taikytinas, jis paaiškina 67,60 proc. išmatuotų dydžių dalies. Iš atliktos regresinės analizės matyti, kad darbuotojų lojalumui didžiausios įtakos turi darbuotojų įgalinimas ( $b_2=5,518$ ) ir komandinis darbas ( $b_2=2,614$ ). **Trečioji tyrimo hipotezė pasitvirtino: organizacinio lygmens veiksniai turi teigiamos įtakos darbuotojų lojalumui.**

Atsižvelgiant į tai, kad visi organizacinio lygmens veiksniai daro reikšmingą poveikį darbuotojų lojalumo raiškai, svarbu spręsti ir tyrimo metu nustatytas problemas. Todėl automobilių prekybos tinkle rekomenduojami tokie veiksmai:

- darbuotojų ugdymo elementui gerinti svarbu aktyviau domėtis darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikiais ir ieškoti galimybių juos tenkinti. Prekybos salonuose kasmet vykstančių auditų metu svarbu įvertinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius ir, remiantis audito rezultatais, numatyti kvalifikacijos tobulinimo renginius. Už audito atlikimą atsakingas auditorius, o kvalifikacijos kėlimo renginių parinkimą siūloma paskirti automobilių prekybos salonų „T“ personalo vadovams;
- darbuotojų įgalinimui stiprinti siūloma darbuotojus aktyviau įtraukti į organizacijos tikslų formulavimą, o komandinio darbo gerinimui svarbu įtraukti komandų narius į vizijos įgyvendinimą, sustiprinti jų pastangas šioje srityje. Organizacijos tikslų formulavimą bei koregavimą rekomenduojama atlikti kvalifikacijos tobulinimo renginių metu, naudojant proto šturmo metodą. Komandos narių įtraukimas į vizijos įgyvendinimą taip pat turėtų būti pristatomas kvalifikacijos tobulinimo renginių metu. Minėtų veiklų įtraukimas į kvalifikacijos tobulinimo renginius nuo 2015 m. – personalo vadovų atsakomybė.
- ugdyti vadovų vadovavimo įgūdžius, organizuojant išskirtinai vadovams skirtus renginius. Automobilių prekybos salonų vadovus siūloma kviesti į tarptautinius kompanijos „T“ organizuojamus renginius, išimtinai vadovams. Siūloma visiems automobilių prekybos salonų „T“ aukščiausiojo ir viduriniojo lygmenų vadovams 2015 m. kovo mėnesį suorganizuoti ugdančiojo vadovavimo mokymus;
- į vieną kartą metuose vykstantį auditą įtraukti darbuotojų lojalumo nustatymą. Tam atlikti siūloma parengta metodika. Darbuotojų lojalumo įvertinimą siūloma įtraukti į nuo 2016 m. atliekamus auditus.

*Apibendrinant parengtą darbuotojų lojalumo raiškos modelį automobilių prekybos sektoriuje, matyti, kad tirtame sektoriuje sviri tik organizacinio lygmens veiksnių įtaka. Individualaus lygmens veiksniai nedaro reikšmingo poveikio darbuotojų lojalumo formavimui ir jo raiškai automobilių prekybos sektoriuje. Pažymėtina, kad teorinėje darbo dalyje išsakyta nuostata,*

*kuria buvo grindžiamas ir hipotetinio modelio formavimas pasitvirtino: darbuotojų lojalumas, kaip reiškinys, nesiformuoja savaime.*

*Apibendrinant atlikto darbuotojų lojalumo raiškos automobilių prekybos salonuose „T“ rezultatus, teigtina, kad lojalumo raiška šiame sektoriuje nėra labai stipri. Tyrimo rezultatai parodė, kad vidutinė lojalumo raiška siekia 52,76 proc., o tai nekelia abejonių, kad lojalumo ugdymo potencialas automobilių prekybos salonuose „T“ dar nėra išnaudotas. Nenustatyta reikšmingų ryšių bei skirtumų tarp darbuotojų lojalumo automobilių prekybos sektoriuje ir individualaus lygmens veiksnių. Atliktos koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad koreguojant darbuotojų ugdymo, įgalinimo, komandinio darbo, vadovavimo bei pasitenkinimo darbu sprendimus automobilių prekybos sektoriaus įmonėse, kinta ir darbuotojų lojalumo raiška. Regresinė analizė parodė, kad minėtų veiksnių įtaka darbuotojų lojalumui yra reikšminga. Taigi trečioji tyrimo hipotezė buvo patvirtinta.*



## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

### IŠVADOS

1. Atlikta darbuotojų lojalumo koncepcijos analizė išryškino šios kategorijos tarpdiscipliniškumą. Atsiribojus nuo teisinių, psichologinių ir ekonominių požiūrių į lojalumą, nustatyta, kad pagal vadybinį požiūrį prekybos sektoriaus įmonės darbuotojų lojalumas traktuotinas kaip ilgalaikių savanoriškų abipusiai naudingų ir pasitikėjimų grįstų ryšių tarp prekybos sektoriaus įmonės ir jos darbuotojų kūrimas ir palaikymas, pasireiškiantis darbuotojo prieraišumu prekybos įmonei bei palankia elgsena įmonės atžvilgiu. Nustatyta, kad lojalus prekybos įmonės darbuotojas apibrėžtinai kaip savanoriškus, naudingus ir pasitikėjimu grįstus ryšius su prekybos įmone palaikantis darbuotojas, jaučiantis prieraišumą prekybos įmonei ir demonstruojantis palankią elgseną jos atžvilgiu.
2. Atlikta darbuotojų lojalumo tipų, turinio ir veiksnių analizė parodė, kad:
  - pakankamos prielaidos manyti, jog prekybos įmonėse egzistuoja moralus, skaičiuotinis, prievartinis, žemesniojo lygio, aukštesniojo lygio darbuotojų lojalumo raiškos potencialas;
  - egzistuojančios lojalumo atmainos neabejotinai turi įtakos ir prekybos įmonių darbuotojų segmentavimui pagal lojalumo stiprumą; darbuotojai segmentuojami į lyderius, karjeristus, lojaliojo tipo bei pakeleivius;
  - lojalumo turinys imponuoja prekybos įmonių darbuotojų lojalumo raiškos vertinimuose. Atsižvelgiant į lojalumo konstrukto struktūrą, patikslinta darbuotojų lojalumo samprata: tai prieraišumu grindžiami ilgalaikiai savanoriški abipusiai naudingi ir pasitikėjimu grįsti ryšiai tarp darbuotojo ir prekybos sektoriaus įmonės, pasireiškiantis geresnių alternatyvių darbo pasiūlymų stoka, jų atsisakymu bei noro ir vidinės pareigos likti organizacijoje jausmu;
  - išanalizavus skirtingų mokslininkų parengtus darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių rinkinius, padaryta išvada, kad darbuotojų lojalumas – tai individualaus bei organizacinio lygmens veiksnių rezultatas. Individualiame lygmenyje lojalumo raišką lemia darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas bei darbo stažas Organizaciniame lygmenyje neįvyksta dėl darbuotojų pasitenkinimo, darbuotojų ugdymo, darbuotojų įgalinimo, komandinio darbo, vadovavimo, darbo apmokėjimo, darbo sąlygų, vadovybės išipareigojimų kokybės kultūrai bei darbuotojų įvertinimo įtakos darbuotojų lojalumui. Tinkamai įgyvendinus šiuos veiksmus organizacijoje, galima tikėtis didėjančių pajamų, pelno, mažėjančios darbuotojų kaitos, gerėjančios kokybės, inovacijų plėtros, gerėjančios organizacijos reputacijos, didėjančio darbuotojų patikimumo.

3. Atlikus empirinį automobilių prekybos salonų „T“ darbuotojų lojalumo tyrimą, nustatytas automobilių prekybos sektoriaus darbuotojo profilis: tai 8 metus automobilių prekybos salone „T“ dirbantis 31 – 40 metų amžiaus vyras, įgijęs aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir turintis 11 metų patirtį automobilių prekybos srityje. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų lojalumo raiška automobilių prekybos salonuose „T“, galima teigti, kad lojalumo raiška nėra labai stipri. Nustatyta, kad vidutinė lojalumo raiška siekia 52,76 proc., o tai leidžia daryti išvadą, kad lojalumo ugdymo potencialas automobilių prekybos salonuose „T“ dar nėra išnaudotas. Neradus reikšmingų darbuotojų lojalumo skirtumų tarp skirtingų automobilių prekybos tinklo „T“ salonų, nustatyta, kad pirmoji tyrimo hipotezė nepasitvirtino: darbuotojų lojalumo raiškos skirtumai salonuose nėra reikšmingi.
4. Pavienių organizacinio lygmens veiksnių, lemiančių darbuotojų lojalumą automobilių prekybos salonuose „T“, analizė parodė stiprią darbuotojų įgalinimo raišką. Ryškiausiai išreikštas darbuotojų įgalinimo momentas – atsakomybės už atliekamą darbą suteikimas ir jos suvokimas darbuotojų tarpe. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal įvairius pasitenkinimo darbu aspektus leido išvelgti žemą darbuotojų pasitenkinimo lygį. Visų veiksnių kontekstinės analizės rezultatai darbuotojų ugdymą bei darbuotojų pasitenkinimą leido identifikuoti kaip organizacijos privalumus, o vadovavimas susiduria su iššūkiais, kuriuos, akivaizdu, ne visus pavyksta įveikti. Nustatyta, kad tipinis automobilių prekybos salonas skiria daug pastangų darbuotojų ugdymui bei pasitenkinimo darbu skatinimui, tačiau nepakankamai rūpinasi vadovavimo tinkamumu.
5. Parengus darbuotojų lojalumo raiškos modelį automobilių prekybos sektoriuje, nustatyta, kad tirtame sektoriuje sviri tik organizacinio lygmens veiksnių įtaka. Individualaus lygmens veiksniai nedaro reikšmingo poveikio darbuotojų lojalumo formavimui ir jo raiškai automobilių prekybos sektoriuje: nenustatyta reikšmingų ryšių bei skirtumų tarp darbuotojų lojalumo automobilių prekybos sektoriuje ir individualaus lygmens veiksnių. Tai reiškia, kad antroji tyrimo hipotezė nepasitvirtino. Atliktos koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad koreguojant darbuotojų ugdymo, įgalinimo, komandinio darbo, vadovavimo bei pasitenkinimo darbu sprendimus automobilių prekybos sektoriaus įmonėse, kinta ir darbuotojų lojalumo raiška. Regresinė analizė parodė, kad minėtų veiksnių įtaka darbuotojų lojalumui yra reikšminga. Taigi trečioji tyrimo hipotezė buvo patvirtinta.

## SIŪLYMAI

- Darbuotojų ugdymo elementui gerinti rekomenduojama aktyviau domėtis darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikiais ir ieškoti galimybių juos tenkinti, nes tai sustiprins įmonės personalo lojalumą. Prekybos salonuose kasmet vykstančių auditų metu siūloma įvertinti

darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius ir, remiantis audito rezultatais, parinkti tinkamiausius kvalifikacijos tobulinimo renginius. Už audito atlikimą atsakingas auditorius, o kvalifikacijos kėlimo renginių parinkimą siūloma paskirti automobilių prekybos salonų „T“ personalo vadovams;

- Dar vienas būdas stiprinti darbuotojų lojalumą - darbuotojus aktyviau įtraukti į organizacijos tikslų formulavimą, o komandinio darbo gerinimui svarbu įtraukti komandų narius į vizijos įgyvendinimą, sustiprinti jų pastangas šioje srityje. Organizacijos tikslų formulavimą bei koregavimą rekomenduojama atlikti kvalifikacijos tobulinimo renginių metu, naudojant proto šturmo metodą. Komandos narių įtraukimas į vizijos įgyvendinimą taip pat turėtų būti pristatomas kvalifikacijos tobulinimo renginių metu. Minėtų veiklų įtraukimas į kvalifikacijos tobulinimo renginius nuo 2015 m. – personalo vadovų atsakomybė.
- Kadangi tiesioginiai vadovai yra tie subjektai, kurie privalo rūpintis darbuotojų lojalumu, siūloma ugdyti vadovų vadovavimo įgūdžius, organizuojant išskirtinai vadovams skirtus renginius. Automobilių prekybos salonų vadovus siūloma kviesti į tarptautinius kompanijos „T“ organizuojamus renginius, išimtinai vadovams. Siūloma visiems automobilių prekybos salonų „T“ aukščiausiojo ir viduriniojo lygmenų vadovams 2015 m. kovo mėnesį suorganizuoti ugdančiojo vadovavimo (koučingo) mokymus;
- Į kartą metuose vykstantį auditą, siūloma įtraukti papildomą uždavinį, siekiant nustatyti darbuotojų lojalumo stiprumą. Tam atlikti siūloma naudotis magistro baigiamajame darbe parengta metodika. Darbuotojų lojalumo įvertinimą siūloma įtraukti į nuo 2016 m. atliekamus auditus.

## LITERATŪRA

1. Antoncic, J. A., Antoncic, B. (2011) Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
2. Arsic, M., Nikolic, D., Živkovic, Ž., Urošević, S., Mihajlovic, I. (2012). The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia. *Total Quality Management*, 23(6), 719–729.
3. Bass, B. M., Avolio, B. J. (2002). *Multifactor leadership questionnaire feedback report* [Internet]. [žiūrėta 2014-11-19]. Prieiga per internetą: <[http://www.mlq.com.au/docs/sample\\_mlq360\\_report.pdf](http://www.mlq.com.au/docs/sample_mlq360_report.pdf)>.
4. Bloemer, J., Odekerken-Schroder, G. (2006) The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24, 252–264.
5. Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925–955.
6. Camilleri, E., Heijden, B. I. J. M. (2007) Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241–274.
7. Carley, F., Whysall, P., Harris, L. (2008). Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *International Review in Retail, Distribution & Consumer Research*, 18(4), 423–435.
8. Chang, C. C., Chiu, C. M., Chen, c. A. (2010) The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*, 21(12), 1299–1314.
9. Chipunza, C. (2008) A comparison of perceptions of loyalty between bank tellers and internal customer groups in a retail bank in South Africa. *The Service Industries Journal*, 28(2), 139–149.
10. Coughlan, R. (2005) Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43–57.
11. Česnygienė, 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.
12. Čiutienė, R. (2006) *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 H. Kaunas.

13. DeConinck, J. B. (2011) The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21–34.
14. Diskienė, D., Goštautas, V. (2010) Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction. *Current Issues of Business and Law*, 5(2), 295–319.
15. Dubinas, V. (2010) Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(17), 43–50.
16. Elegido, J. M. (2013) Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business and Ethics*, 116, 495–511.
17. Fečikova, I. (2004) An index method for measurement of customer satisfaction, *The TQM Magazine* 16(1), 57–66.
18. Fominienė, V. B., Bulotienė, D., Mikalauskas, R. (2013) Coaches' loyalty importance on the organizations providing with recreational sport service. *LASE Journal of Sport Science*, 4(1), 62–72.
19. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010) Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir išipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50–67.
20. Girdauskienė, L. (2011) Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743–752.
21. Gražulis, V. (2012) Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(27), 145–155.
22. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013) Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 142–151.
23. Gudzuka, S. (2009). Požiūris kaip profesijos mokytojo profesinės kompetencijos aspektas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 17.
24. Guillon, O., Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change*, 27(5), 839–850.
25. Gupta, S., Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance, *Marketing Science* 25(6), 718–739.
26. Hajdin, M. (2005) Employee loyalty: an examination. *Journal of Business Ethics*, 59, 259–280.
27. Hart, D. W., Thompson, J. A. (2007) Untagling employee loyalty: a psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17, 297–323.
28. Ibrahim, M., Falasi, S. A. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562–582.

29. Jadov, V. Sociologičeskoje issledovanije: programa, metodologija, metody. Maskva; 1987.
30. Jakuška, V. (2007) Lojalumo ir nelojalumo fenomenas Lietuvoje. *Verslo labirintas*, 4(49), 60-63.
31. Jauhari, H., Singh, S. (2013) Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, 32(3), 262–276.
32. Johnson, R. E., Chang, C. H., Yang, L. Q. (2010) Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245.
33. Jovarauskaitė, A., Tolutienė, G. (2010) Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(26), 95 – 103.
34. Juodaitytė, A., Jablonskienė, Z. (2013) Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 12, 87–96.
35. Kavaliauskienė, Ž. (2011) Darbuotojo išipareigojimo organizacijai matavimo specifika. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 5(29), 96–104.
36. Kavaliauskienė, Ž. (2012a) Darbuotojo afekcinio išipareigojimo organizacijai veiksniai ir sąsajos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 43–54.
37. Kavaliauskienė, Ž. (2012b) Darbuotojo išipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1(30), 72–80.
38. Kenhove, P. V., Wulf, K. D., Steenhaut, S. (2003) The relationship between consumers' unethical behavior and customer loyalty in a retail environment, *Journal of Business Ethics*, 44, p. 261–278.
39. Kinderis, R. (2009) Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai*, 1, 39–54.
40. Komskienė, D., Švagždienė, B., Benetytė, M. (2009) Development of loyalty of employees in contemporary sports organization. *Socialiniai tyrimai*, 2, 32–41.
41. Krishnaveni, R., Ramkumar, N. (2008). Revalidation process for established instruments: a case of Meyer and Allen's organizational commitment scale. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 7–17.
42. Kumar, D. N. S., Shekhar, N. (2012) Perspectives envisaging employee loyalty. *Journal of Management Research*, 12(2), 100–112.
43. Lambert, R. A. (1998). Customer satisfaction and future financial performance discussion of are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research* 36, 37–46.

44. Legkauskas, V., Mazilauskaitė, R. (2013) Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 65, 45–61.
45. Levanaitė, R., Raubickas, L. (2010) Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(26), 104–114.
46. Lietuvos statistikos departamentas (2014) *Užimtieji* [žiūrėta 2014-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>>.
47. Luobikienė, I. (1997) *Sociologijos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
48. Lurie, S. J., Schultz, S. H., Lamanna, G. (2011). *Assessing teamwork: a reliable five-question survey* [Internete]. [žiūrėta 2014-11-19]. Prieiga per internetą: <*Family Medicine*, 43(10), 731–734>.
49. Maertz, C. P., Boyar, S. L. (2012) Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, 51(1), 71–98.
50. Matzler, K., Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), 1261–1271.
51. Mazilauskaitė, R., Legkauskas, V. (2013) Darbuotojų lojalumo organizacijai sąsajos su organizacijos nario savimone ir tarpasmeninių santykių kokybe darbe. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, 2, 71–76.
52. Merkys, G. (1995) *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠU I-kl.
53. Nica, E., Lefter, V., Popescu, G. H. (2011) Instilling confidence in employees in order to increase loyalty and employee retention, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 122–126.
54. Osarenkhoe, A., Komunda, M. B. (2013). Redress for customer dissatisfaction and its impact on customer satisfaction and customer loyalty, *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 7(2), 102–114.
55. Palidauskaitė, J. (2001) *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
56. Panisoara, I. O., Panisoara, G. (2010) Motivation and loyalty in educational organizations. *Buletinul*, 1, 36–41.
57. Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., Nill, A. (2013). A hierarchical model of the internal relationship marketing approach to nurse satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 899–916.
58. Roller, W. K. (1998). *Measuring Empowerment. The Perception of Empowerment Instrument (PEI)* [Internete]. [žiūrėta 2014-11-24]. Prieiga per internetą: <<https://www.nhqualitycampaign.org/files/PEI.pdf>>.

59. Sang-Wook, K. (1999) Behavioral commitment among the automobile workers in South Korea. *Human Resource Management Review*, 9(4), 419–451.
60. Savič, M., Djordjevič, P., Nikolič, D., Mihajlovič, I., Živkovič, Ž. (2014) Modeling the influence of EFQM criteria on employees satisfaction and loyalty in transition economy: the study of banking sector in Serbia. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 15–30.
61. Si, S., Li, Y. (2012) Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1705–1716.
62. Silvestro, R. (2002) Dispelling the modern myth. Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 30–49.
63. Simintiras, A., Watkins, A., Ifie, K., Georgakas, K. (2012) Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*, 28, 1377–1398.
64. Snieškienė, D. (2010) Lojalumo klausimai socialinio darbo mokomojoje praktikoje – supervizijos objektas. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 6(2), 135–152.
65. Steponavičius, G. (2012) Savimotyvacija: susitarimas su savimi virš debesų ir ant žemės – tas pats [žiūrėta 2014-05-14]. Prieiga per internetą: <[www.inovacijos.lt/inostartas/cms/162lt.pdf](http://www.inovacijos.lt/inostartas/cms/162lt.pdf)>.
66. Šajeva, S. (2007) Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 643–652.
67. Šavareikienė, D., Daugirdas, L. (2009) Forms of expression of employee loyalty, *Socialiniai tyrimai*, 2(16), 86–93.
68. Tang, T. L. P., Kim, J. K., O'Donald, D. A. (2000) Perceptions of Japanese organizational culture. Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plants. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 535–559.
69. Tidikis, R. (2003) *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
70. Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A. (2006) Anketos, pedagoginių reiškinių verifikavimo priemonės, psichologiniai konstravimo pamatai. *Pedagogika*, 82, p. 91–100.
71. TNS LT (2012) *Lietuvoje kas penktas darbuotojas jaučiasi patenkintas* [žiūrėta 2014-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-lietuvoje-kas-penktas-darbuotojas-jauciasipatenkintas/>>.



72. TNS LT (2014) *Mažėja nemotyvuotų ir nepatenkintų darbuotojų* [žiūrėta 2014-08-10]. Prieiga per internetą: <[http://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/tns-lt-mazeja-nemotyvuotu-ir-nepatenkintu-darbuotoju-637118#.U\\_ZghNmHP3U](http://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/tns-lt-mazeja-nemotyvuotu-ir-nepatenkintu-darbuotoju-637118#.U_ZghNmHP3U)>.
73. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z. (2011) Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675–696.
74. Vasiliauskaitė, R., Norvilė, N. (2012) Darbuotojų tapatumo ir tapatinimosi su organizacija svarba pasitikėjimui organizacija. *Studentų mokslinė praktika 2012. Konferencijos pranešimų santraukos. I dalis*. Vilnius: Lietuvos mokslo taryba, 61–63.
75. Veršinskienė, R. (2009) Lojalumo švietimo organizacijai veiksniai: profesijos mokytojų nuomonių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 25(4), 205–214.
76. Veršinskienė, R., Večkienė, N. (2007) Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 250–260.
77. Vveinhardt, J., Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančioje organizacijoje. *Vadyba*, 2(13).

# PRIEDAS

## Tyrimo anketa

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama nustatyti automobilių prekybos salonų darbuotojų lojalumą. Jūsų nuomonė yra labai svarbi šio tyrimo tikslui pasiekti. Klausimyną sudaro dvi dalys: 1) klausimai apie Jus; 2) klausimai apie Jūsų lojalumą automobilių prekybos salonui. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų klausimų. Teiginiai tiesiog atspindi nuomonių įvairovę. **Pildydami anketą nepraleiskite nei vieno klausimo.**  
**Apklausa yra anoniminė. Pasirinktą atsakymo variantą žymėkite X.**  
 Tyrimą atlieka Vygintas Lidžius, iškilus klausimams kreipkitės el. paštu: [vygintas.lidzius@gmail.com](mailto:vygintas.lidzius@gmail.com)

### I DALIS: 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. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:**

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

**5. Darbo stažas automobilių prekybos salone(-uose):**

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

### II KLAUSIMAI APIE JŪSŲ LOJALUMĄ AUTOMOBILIŲ PREKYBOS SALONUI IR LOJALUMĄ LEMIANČIUS VEIKSNIUS

Šioje anketos dalyje pateikiami teiginiai, susiję su įvairiais lojalumo automobilių prekybos salonui aspektais. Pažymėkite, ar sutinkate su kiekvienu teiginiu.

**6. Išreiškite savo (ne)pritarimą teiginiams apie Jūsų lojalumą darbovietei:**

Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Ši organizacija man daug reiškia					
2.	Aš nesijaučiu „šeimos nariu(-e)“ šioje organizacijoje					
3.	Aš nejaučiu emocinio ryšio organizacijai					
4.	Aš jaučiu tvirtą priklausomybės organizacijai jausmą					
5.	Organizacijos problemos yra mano problemos					
6.	Aš būčiau labai laimingas(-a), jei mano karjera tęstųsi šioje organizacijoje					
7.	Vienas iš neigiamų išėjimo iš organizacijos aspektų būtų alternatyvų stoka					
8.	Jei aš nebūčiau taip atsidavęs(-usi) organizacijai, aš apsvarstyčiau galimybę dirbti kitur					
9.	Manau, kad, jei aš palikčiau organizaciją, neturėčiau didelio darbų pasirinkimo					

Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutin-ku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesu-tinku	Visiškai nesutinku
10.	Per didelė dalis mano gyvenimo pasikeistų, jei aš nuspręščiau išeiti iš darbo					
11.	Šiuo metu man būtų labai sunku palikti organizaciją, net jei ir norėčiau					
12.	Šiuo metu darbas organizacijoje man yra tiek būtinybė, tiek troškimas					
13.	Aš jaučiuosi skolingas(-a) organizacijai					
14.	Aš nepalikčiau savo organizacijos dabar, kadangi aš jaučiuosi įsipareigojęs(-usi) jos nariams					
15.	Ši organizacija nusipelno mano lojalumo					
16.	Aš jausčiausi kaltas(-a), jei šiuo metu palikčiau organizaciją					
17.	Nei jei patirčiau naudos, aš nemanau, kad sprendimas palikti organizaciją dabar būtų teisingas					
18.	Aš neįsivažiuoju įsipareigojimo ir toliau dirbti tam pačiam darbdaviui					
19.	Mano kvalifikacijos kėlimo poreikiai yra patenkinti					
20.	Aš norėčiau būti perkvalifikuotas(-a) ir perkeltas(-a) į kitas pareigas organizacijoje					
21.	Man suteikiami tokie mokymai, kokie yra reikalingi mano darbui atlikti					
22.	Darbe aš dalinuosi savo žiniomis su kitais					
23.	Vadovybė skatina bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos padalinių					
24.	Aš laisvai sprendžiu kaip atlikti savo darbą					
25.	Įprastai aš dalyvauju pokyčių planavime					
26.	Aš gebu būti kūrybingas(-a), sprenddamas(-a) kilusias problemas					
27.	Įprastai aš dalyvauju organizacijos tikslų formulavime					
28.	Aš esu atsakingas(-a) už savo sprendimų pasekmes					
29.	Manęs nėra prašoma prisidėti prie pokyčių planavimo					
30.	Aš prisiimu atsakomybę už savo veiksmus					
31.	Aš esu atsakingas(-a) už savo veiksmų pasekmes					
32.	Darbe man suteikta pakankamai savarankiškumo					
33.	Aš asmeniškai esu atsakingas(-a) už atliekamą darbą					
34.	Aš dalyvauju sprendimų, kurie mane liečia, priėmime					
35.	Aš pats(-i) priimu sprendimus, kaip man dirbti					
36.	Aš dalyvauju organizacijos vizijos kūrime					
37.	Mano idėjos yra vertinamos					
38.	Komandos nariai yra skatinami dalintis idėjomis					
39.	Komandos lyderis(-ė) kuria tokią aplinką, kurioje užduotys visiškai įgyvendinamos					
40.	Aš kaip komandos narys(-ė) žinau, kad turiu savo darbą atlikti tinkamai					
41.	Kuomet vienam komandos nariui nepasiseka, kiti jam padeda					
42.	Kiekvienas(-a) komandos narys(-ė) prisideda prie organizacijos vizijos įgyvendinimo					
43.	Mano tiesioginio vadovo naudojami vadovavimo metodai mane tenkina					
44.	Mano tiesioginis vadovas tinkamai vadovauja					

7. Išreikškite savo (ne)pritarimą teiginiams apie Jūsų pasitenkinimą darbu. Atsakydami į klausimus, naudokite penkių balų skalę, kurioje 1 – esu labai nepatenkintas/-a, 2 – esu nepatenkintas/-a, 3 – nežinau, ar esu patenkintas/-a ar ne, 4 – esu patenkintas/-a, 5 – esu labai patenkintas/-a.

Nr.	Dabartiniame darbe: 1 – esu labai nepatenkintas/-a; 2 – esu nepatenkintas/-a 3 – nežinau, ar esu patenkintas/-a ar ne; 4 – esu patenkintas/-a; 5 – esu labai patenkintas/-a.	Esu labai nepatenkintas/-a	Esu nepatenkintas/-a	Nežinau, ar esu patenkintas/-a ar ne	Esu patenkintas/-a	Esu labai patenkintas/-a
1.	Galėdamas(-a) būti užsiėmęs(-usi) visą laiką					
2.	Galėdamas(-a) dirbti savarankiškai					
3.	Kartas nuo karto galėdamas(-a) atlikti skirtingas užduotis					
4.	Galimybe jaustis svarbiu žmogui bendruomenėje					
5.	Matydamas(-a), kaip mano vadovas elgiasi su savo pavaldiniais					
6.	Matydamas(-a) savo vadovo kompetenciją priimant sprendimus					
7.	Galėdamas(-a) dirbti tai, kas neprieštaruoja mano įsitikinimams					
8.	Nuolatinis užimtumas					
9.	Galėdamas(-a) būti naudingas(-a) kitiems					
10.	Galėdamas(-a) vadovauti kitiems, organizuoti kitų darbą					
11.	Galėdamas(-a) panaudoti savo gebėjimus					
12.	Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika					
13.	Darbo krūviu ir už jį gaunamu darbo užmokesčiu					
14.	Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis					
15.	Laisve vadovautis savo sprendimais darbo klausimais					
16.	Galėdamas(-a) taikyti savo darbo metodus.					
17.	Darbo sąlygomis					
18.	Bendradarbių tarpusavio santykiais					
19.	Pripažinimu, kurį gaunu už gerą darbą					
20.	Galėdamas(-a) tobulėti					

8. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima stiprinti automobilių prekybos salono darbuotojų lojalumą? .....

.....

.....

.....

.....

.....

**DĖKOJU!**