



VARTOTOJŲ LOJALUMAS KAIP EFEKTYVIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS REZULTATAS

Palmira Papšienė^{1,2}, Neringa Vilkaitė²

¹Šiaulių kolegija, ²Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Siekdamos išsiskirti verslo organizacijų gausybėje, vis daugiau organizacijų konkurencinio pranašumo siekia naudodamos ryšių su vartotojais valdymo (CRM), asmeninio marketingo ar kitas priemones. Šios priemonės, žinoma, gali būti naudingos organizacijai, tačiau didelė dalis marketingo specialistų skiria nepakankamai dėmesio pačiam svarbiausiam ginklui konkurencinėje kovoje – žmogiškiems ištekliams. Taigi, vienas iš organizacijos diferenciacijos būdų šiuolaikinėje žiniomis grįstoje ekonomikoje, galėtų būti žmogiškųjų išteklių vadyba, orientuota į darbuotojus, o tiksliau – į jų lojalumo skatinimą, tokiu būdu užtikrinant ir vartotojų lojalumo didėjimą. Todėl šiame straipsnyje analizuojamas žmogiškųjų išteklių vadybos poveikis vartotojų lojalumui. Siekdamos įgyvendinti šį tikslą, autorės atliko žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos bei struktūrizavimo teorinių išvalgų analizę, atskleidė darbuotojų lojalumo reikšmę žmogiškųjų išteklių vadybai, įvertino žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajas. Atliktas teorinis tyrimas atskleidė, jog žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginis darbinį santykių vadybos metodas, akcentuojantis, kad žmonių sugebėjimų panaudojimas, siekiant konkurencinio pranašumo, yra lemiamas. Skirtingi požiūriai į „švelnią/ minkštą“ ir „kieta/ griežtą“ strateginę žmogiškųjų išteklių vadybą sąlygoja žmogiškuosius santykius. Nustatyta, jog darbuotojų lojalumas ir vartotojų lojalumas yra tiesiogiai susiję, todėl organizacijos savo žmogiškųjų išteklių valdymą turėtų orientuoti į darbuotojų lojalumo skatinimą. Atlikta analizė leidžia teigti, jog didžiausias dėmesys, siekiant ugdyti darbuotojų lojalumą (ir tokiu būdu skatinti vartotojų lojalumą) turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių atrankai, adaptavimui, motyvavimui bei ugdymui. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų pokyčiai, kurių tikslas – skatinti vartotojų lojalumą, įgyvendinami ne per vieną dieną. Tai turėtų būti nuosekliai planuojamas procesas, apimantis pokyčius ir organizacijos strategijoje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: žmogiškųjų išteklių vadyba, žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, darbuotojų lojalumas, vartotojų lojalumas, vidinis marketingas.

Įvadas

Temos aktualumas. Dabartiniais laikais, kuomet vartotojai, naudodamiesi informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, labai paprastai gali palyginti produktus, jų gamintojus, tiekėjus ar kainas, verslo organizacijoms tampa labai svarbu diferencijuotis. Siekdamos išsiskirti verslo organizacijų gausybėje, vis daugiau organizacijų konkurencinio pranašumo siekia naudodamos ryšių su vartotojais valdymo (CRM), asmeninio marketingo ar kitas priemones. Šios priemonės, žinoma, gali būti naudingos organizacijai, tačiau didelė dalis marketingo specialistų, kaip nurodo S. F. Stershic (2001), skiria nepakankamai dėmesio, pačiam svarbiausiam ginklui konkurencinėje kovoje – žmogiškiems ištekliams. Taigi, vienas iš organizacijos diferenciacijos būdų šiuolaikinėje žiniomis grįstoje ekonomikoje, galėtų būti žmogiškųjų išteklių vadyba, orientuota į darbuotojus, o tiksliau – į jų lojalumo skatinimą, tokiu būdu užtikrinant ir vartotojų lojalumo didėjimą.

Problema. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vadyba dažniausiai yra orientuota į visų, ar tik organizacijos vadovų manymu, būtinų žmogiškųjų išteklių vadybos veiklų įgyvendinimą, tačiau tokia vadyba dažniausiai neskatina darbuotojų lojalumo, užkirsdama kelią ir veiksmingam vartotojų lojalumo ugdymui.

Problemos ištirimo laipsnis. Moksliniuose darbuose žmogiškųjų išteklių vadybą įvairiais aspektais nagrinėja (Braston, Gold 2003, Kaufman 1993, Beardwell, Holden, Claydon 2004, Redman, Wilkinson 2001) ir daugelis kitų

autorių. Užsienio šalių mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajų problema gana aktyviai analizuojama pastarąjį dešimtmetį (Stershic 2001; Lockwood 2007; Watkins 2004; Tremayne 2009; Kusari ir kt. 2005; Sharman 2004; Gummesson 1999; Comeau-Kirschner 1998; Barnes ir kt. 2004; Ulrich Brockbank 2005 ir kt.), tačiau Lietuvoje ši problema iki šiol mažai tyrineta.

Tikslas ir uždaviniai. Šio straipsnio autorių tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vadybos poveikį vartotojų lojalumui. Siekiant jį įgyvendinti, buvo numatyti tokie uždaviniai:

- išanalizuoti žmogiškųjų išteklių koncepciją bei struktūrizavimą;
- atskleisti darbuotojų lojalumo reikšmę žmogiškųjų išteklių vadybai;
- įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajas.

Tyrimo metodas. Analizei taikytas sisteminės analizės metodas, leidęs atlikti įvairių autorių požiūrių, vertinimų ir interpretacijų sintezę, grindžiamą logine abstrakcija.

Žmogiškųjų išteklių vadybos evoliucija

Žmogiškųjų išteklių vadybos evoliucijai įtakos turėjo išorinės aplinkos pokyčiai bei globalizacija, taip pat Jungtinės Amerikos Valstijų ir Jungtinės Karalystės mokslininkų darbai.

Autoriai (Jacoby 1997; Foulkes 1980) sieja žmogiškųjų išteklių vadybos pradžią su įdarbinimo tvarka

trečiajame dešimtmetyje Jungtinėse Amerikos Valstijose, kur gerovės kapitalizmas nugalėjo profsajungų kūrimąsi ir derybas dėl kolektyvinių sutarčių. Gerovės kapitalistai pelnė darbuotojų pasitikėjimą, suteikdami ilgalaikį įdarbinimą ir kitus korporacinius privalumus, tokius, kaip išeitinės pašalpos laikino atleidimo metu. Veikiama užsienio šalių, tokių kaip Japonija, konkurencijos aštuntajame dešimtmetyje, JAV ekonomika (Devanna et al 1984) turėjo prisitaikyti, gerindama darbuotojų darbo sąlygas, kad užtikrintų produktyvumą. Aštuntajame dešimtmetyje Jungtinėje Karalystėje išaugo konkurencija prekių rinkoje, kas privertė vyriausybę pakeisti darbinius santykius - iš gamybinių į žmones orientuotą žmogiškųjų išteklių vadybą. Verta pažymėti faktą, kad (Kaufman 1993) nurodo, jog ir gerovės kapitalistai („minkšta/ švelni“ žmogiškųjų išteklių vadyba), ir nusiteikę prieš profsajungus darbdaviai („kieta/ griežta“ žmogiškųjų išteklių vadyba) atsirado amerikietiškuose darbinuose santykiuose kaip pliuralistinių gamybinių santykių rezultatas. Todėl, pasak autorių (Bratton, Gold 2003), žmogiškųjų išteklių vadyba yra „strateginis darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis, kad žmonių sugebėjimų išnaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo“. Jo turėjo būti siekiama naudojant aiškią įdarbinimo politiką, metodus ar programas, kurias Purcell (Purcell 1999) apibūdino kaip „kieta/ griežta“ ir „švelnią/ minkštą“ žmogiškųjų išteklių vadybą:

- „kieta/ griežta“ žmogiškųjų išteklių vadyba jungia visus darbinių santykių elementus, akcentuojančius darbuotojo paklusnumą, kiekybinį našumą, vadybininkus, užduotį ir organizacijos vystimąsi.
- „minkšta/ švelni“ žmogiškųjų išteklių vadyba pirmenybę teikia lankstumui, deryboms, efektyvumui, kokybei, išorinių poveikių ir teisių pripažinimui darbinuose santykiuose. Ji strategiškesnė ir labiau ilgalaikė (Analoui 1999).

Kitas būdas suprasti „švelnią/ minkštą“ ir „kieta/ griežta“ žmogiškųjų išteklių vadybą – nagrinėti žmogiškųjų išteklių vadybą ir žmogiškuosius santykius. (Guest 1987) diferencijuoja žmogiškuosius santykius ir žmogiškųjų išteklių vadybą pagal kontrolės padėtį, darbuotojų santykius, organizacijos principus ir politikos tikslus ir kt. Pagal autorių (Guest 1987) žmoniškieji santykiai teikė pirmenybę sutartims, kolektyviniams elgesiams ir žemam pasitikėjimo lygiui, o žmogiškųjų išteklių vadyba teikė pirmenybę abipusiam pasitikėjimui, o ne pliuralistiniam požiūriui į valdymą. Žmogiškųjų išteklių vadyba atsižvelgė į organizacijų organinę prigimtį, į lankstumą ir decentralizuotą administravimą. Žmogiškųjų išteklių vadybos politikos tikslai buvo adaptacinė darbo jėga, skirtingai nei administracinis efektyvumas, standartinis veiklos kaštų minimizavimas personalo vadyboje.

Žmogiškųjų išteklių vadyba koncepcijos aspektu

Nepriklausomai nuo to, kokio dydžio yra organizacija, ar kokio pobūdžio veiklą ji vykdo, visoms organizacijoms ypač svarbus išteklius yra joje dirbantis personalas, t.y. žmogiškieji ištekliai (Snieska, Drakšaitė 2007). Organizacijos personalas, kaip ir verslumo, kapitalo ir prekės ar tinkamo produkto veiksnys yra

lemiamas, turi didžiausią įtaką. Šio veiksnio išraiška – personalas, jų sudėtis, kaita, kvalifikacinė struktūra. Jis, kartu su kitais elementais, yra jų visų veiksmų kombinuoto veikimo, kiekybinio ir kokybinio, panaudojimo rezultatas. Personalo vieta ir reikšmė atsiskleidžia savo indėliu ūkinėje komercinėje veikloje bei savęs išlaikymo išlaidų dydžiu ir dalimi.

Organizacijos personalas – tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis resursas ir kapitalas (Čepaitienė 2006). Kai kurie mokslininkai personalą vertina kaip organizacijos žmonių kapitalą, todėl teigiama, kad organizacija turi orientotis į darbuotojus, nes šis kapitalas yra vertingesnis už materialų turtą (Friedman, Hatch; Walker 1999). Autorių (Stankevičienė, Lobanova 2006) teigimu, personalas – tikslingai organizuotų žmonių grupė, kurie dirba bendrai, siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus bei patenkinti savo poreikius. Anot autoriaus (Sūdžius 2001), personalas yra darbuotojų dalis, dirbanti tam tikroje veiklos srityje. Mokslinėje literatūroje neretai aptinkamos skirtingos personalo valdymo sąvokos formuluotės, ne gana to, neretai vartojami nevienodi terminai (žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų resursų valdymas, personalo vadyba, darbuotojų vadyba, personalo administravimas ir valdymas, personalo organizavimas ir valdymas, personalo veiklos vadyba, personalo organizavimas ir pan.).

1 lentelė. Personalo valdymo apibrėžimai

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
B. Leonienė (2002)	Personalo valdymas – tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti.
B. Martinkus, ir kt. (2000)	Personalo valdymas – vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys suformuluotų tikslų.
J.A.F. Stoner ir kt. (1999)	Personalo valdymas – tai besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti reikiama žmonių, reikiamomis pareigomis ir reikiamu laiku.
A. Sakalas (2000)	Personalo valdymas – tai sistema, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.
G. Dessler (2001)	Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.
A Dictionary of Human Resource Management (2001)	Personalo valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas.

Personalo valdymas kaip mokslo ir praktikos sritis atsirado Šiaurės Amerikoje XXa. antrajame dešimtmetyje (Kaufman, 2001). Vadybinėje literatūroje pateikiama nemažai skirtingų personalo valdymo sampratos formuluočių. Personalo valdymo sampratų įvairovei atsirasti (1 lentelė) įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalo politiką (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus personalo valdymo aspektus. Vieni labiau akcentuoja vadovų sėkmę lemiančius bruožus, kiti – valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, treči – darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – vadovavimo stiliaus ypatumus. Tačiau tampa akivaizdu – didžioji dalis teoretikų sąvoką aiškina panašiai, tačiau akcentuoja skirtingus valdymo aspektus.

Personalo valdymo tikslas – aprūpinti organizaciją tinkamos kokybės žmogiškaisiais ištekliais, siekiant ne tik žmonių efektyvaus panaudojimo, bet ir garantuojant darbuotojams fizinį, teisinį, socialinį bei psichologinį saugumą darbe bei kuo didesnę pasitenkinimą darbu bei gyvenimo kokybę (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Išanalizavus personalo bei personalo valdymo koncepcijas, tikslinga pereiti prie personalo valdymo funkcijos sąvokos analizės. Funkcija mokslinėje literatūroje įvardijama kaip organizacijos vykdoma veikla (arba jos dalis) (Zakarevičius, 2003). Anot autorių (Banytė, Gadeikienė 2006), personalo valdymo funkcija siejama su organizacijos bendrosios vertės kūrimu, darbuotojus priskiriant vertingiausia įmonės turtui. Kitų autorių (Butler, Ferris, Napier 1991) teigimu, personalo valdymo funkcija – tai ilgalaikis integruotas požiūris, turintis stiprų sąryšį su verslo strategija.

Personalo valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos struktūrizavimas

Tradicinės personalo valdymo veiklos apima personalo verbavimą, darbuotojų vertinimą, darbuotojų apmokėjimą, darbuotojų mokymo bei tobulinimo aspektus. Ši autorė (Bakanauskienė 2002) išskiria devynias personalo valdymo veiklas, kurios atsispindi 2 lentelėje.

Geriausias būdas sisteminti žmogiškųjų išteklių vadybos skirtingus elementus yra apsvaistyti struktūrą, kuri traktuoja žmogiškųjų išteklių vadybą kaip stilių, strategiją ir rezultatą. Žmogiškųjų išteklių vadyba kaip stiliaus ištakos yra susijusios su (Watson 1997) personalo vadybininkų profesinio vaidmens analize ir su (Legge 1978) jų politinio reitingo organizacijoje analize, o taip pat su (Tyson, Fell 1986) jų įtakos vaidmenų, atliekamų organizacijoje analize (Beardwell et al 2004). Žmogiškųjų išteklių vadyba (kaip stilius darbinuose santykiuose) buvo vienaip ar kitaip susijusi su „švelniu/ minkštu“ ir „kietu/ griežtu“ metodais. „Kietas/ griežtas“ stilius akcentavo kaštų minimizavimą, gamybos ekonomiškumą ir ištekliais pagrįstą požiūrį į darbo jėgą. „Švelnus/ minkštas“ stilius apėmė individualumo integraciją, vertybes - pasitikėjimą ir atsidavimą - organizacijos verslo strategijai. Autorius (Legge 1995) apibūdino „švelnų/ minkštą“ stilių kaip „raidos humanizmą“ („developmental humanism“), o „kietą/ griežtą“ stilių kaip „utilitarinį instrumentalizmą“ („utilitarian instrumentalism“).

2 lentelė. Personalo valdymo turinys

Personalo valdymo veikla	Jos paskirtis
Darbo analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
<i>Organizacijos aprūpinimo personalu veiklos</i>	
Personalo planavimas	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į vakansines ar naujai sukuriamas darbo vietas
Personalo atranka	Atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą
<i>Organizacijos darbuotojų – personalo – valdymo veiklos</i>	
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms
Personalo mokymas ir tobulinimas	Kelti darbuotojų kvalifikaciją
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą
Personalo kompensavimas ir apsauga	Užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą

Žmogiškųjų išteklių vadyba kaip strategija analizuojama ne tik literatūros apžvalgose, bet ir aštuntojo dešimtmečio Jungtinės Amerikos Valstijų praktikų veikloje. Pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių vadybos panaudojimas Jungtinės Karalystės Nacionalinėje Sveikatos Tarnyboje (National Health Services) pademonstravo efektyvumą organizaciniame planavime ir veikloje. Geresnių verbavimo ir atrankos procedūrų, o taip pat didesnio atlygio sistemos sukūrimas šiose organizacijose - privertė svarstyti žmogiškųjų išteklių vadybos įgyvendinamumą (Beardwell et al 2004). Devintasis dešimtmetis žiūrėjo į žmogiškųjų išteklių vadybą iš organizacijų, naudojančių žmogiškųjų išteklių vadybos principus savo strateginių tikslų siekimui, rezultatų perspektyvos. Ši koncepcija kilo iš Jungtinių Valstijų, ir buvo paminėta (McDuffie 1995) darbe. Šiems autoriams žmogiškųjų išteklių vadybos technologijų sugrupavimas lėmė „pastebimus pagerėjimus organizacinėje veikloje“ (Beardwell, Holden, Claydon 2004).

Esant tokiai struktūrai, į žmogiškųjų išteklių vadybą žiūrima kaip į naują personalo vadybos formuluotę, naują vadybos discipliną, ištekliais grįstą vadybos funkciją, o taip pat kaip į strateginę ir tarptautinę funkciją. Šis požiūris apibūdina žmogiškųjų išteklių vadybą kaip gamybos santykių ir personalo vadybos sintezę naujos vadybos disciplinos sukūrimui. Tai palaiko žmogiškųjų išteklių vadybos sąvokos plėtrą. Žmogiškųjų išteklių vadybos literatūra sieja organizacijos našumą su daugeliu veiksnių, tokių kaip motyvacija, unitarizmas, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas (Fombrun et al 1984), suinteresuotųjų asmenų analizė, organizacinė kultūra ir struktūra. Žmogiškųjų išteklių vadyba šiandien yra paplitęs vadybos instrumentas (Redman, Wilkinson 2001).

Mokslininkų požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybą pabrėžia atskirų darbuotojų kaip investicijų, o ne kaip

sąnaudų, svarbą. Kaštų minimizavimas buvo svarbus personalo vadyboje ir vedė prie darbuotojų priskyrimo vienai iš „bendrų reikmenų“, kurioms organizacijoje buvo reikalingas valdymas, kategorijų (Beardwell et al 2004). Šie autoriai mato tokio požiūrio ištakas Japonijos „švelnioje/ minkštoje“ žmogiškųjų išteklių vadyboje, kuri suteikdavo įdarbinimo visam gyvenimui galimybę, kas sąlygojo didesnę darbuotojų atsidavimą.

Žmogiškųjų išteklių vadyba pabrėžia darbuotojų ištikimybės ir lojalumo organizacijai svarbą, t.y. žmogiškųjų išteklių vadyba iš esmės orientuota į darbuotojų lojalumą.

Efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos pasekmė – darbuotojų lojalumas

Mokslinėje literatūroje pastarąjį dešimtmetį vis labiau pabrėžiama, jog žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų skatinti darbuotojų lojalumą organizacijai. Turbūt išsamiausiai darbuotojų lojalumą analizuoja vidinio marketingo šalininkai. Vidinio marketingo, kuris grindžiamas darbdavio ir darbuotojo santykių stiprinimu, požiūriu lojalumą galima būtų interpretuoti, kaip darbuotojų ugdymą ir motyvavimą, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą organizacija, sumažinti kaitą, sukelti norą teigiamai atsiliiepti apie produktą, tokiu būdu gerinant aptarnavimo kokybę (Peltier, Nill, Schibrowsky 2003).

2001 m. atliktos 8000 darbuotojų, atstovavusių 35 sektorius, apklausa leido identifikuoti pagrindinius darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius (McKenna 2002): įdomus darbas, iššūkiai, karjeros galimybės, ugdymas, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais, palaikantis vadovavimas, supratingas vadovas, didžiavimasis organizacija, jos misija bei produktais, puiki darbo aplinka bei organizacijos kultūra, pripažinimas, įvertinimas bei pagarba, naudingas darbas, autonomija.

Darbuotojų lojalumo ugdymas organizacijai naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau išiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Be to, organizacijos produktus konkurentai gali nukopijuoti, tačiau lojalių darbuotojų – ne. Todėl verslo organizacija tiek moraliai, tiek materialiai turėtų būti suinteresuota ugdyti darbuotojų lojalumą.

Darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo ryšys

Dauguma mokslininkų vartotojų lojalumą traktuoja kaip prieraišumą, ištikimybę vienai prekei, prekybos vietai. M.D. Uncles, G.R. Dowling ir K. Hammond (2003) nurodo, jog lojalumas – tai, ką vartotojas gali parodyti prekiniam ženklui, paslaugai, produkto kategorijai ar veiklai. Šiame apibrėžime lojalumas siejamas su prekiniu ženklu, tačiau autoriai pabrėžia, kad lojalumas – tai pirkėjo ypatybė. Anot S. J. Backman, J.L. Crompton (1999), vartotojų lojalumas – tai ilgalaikis pripratimas prie prekės ar paslaugos, arba jos prekės ženklo. Kiti marketingo specialistai pateikia panašius lojalumo termino apibrėžimus.

Vartotojai vertina organizaciją ir jos produktus atsižvelgdami į tai, kaip su jais elgiasi darbuotojai, su

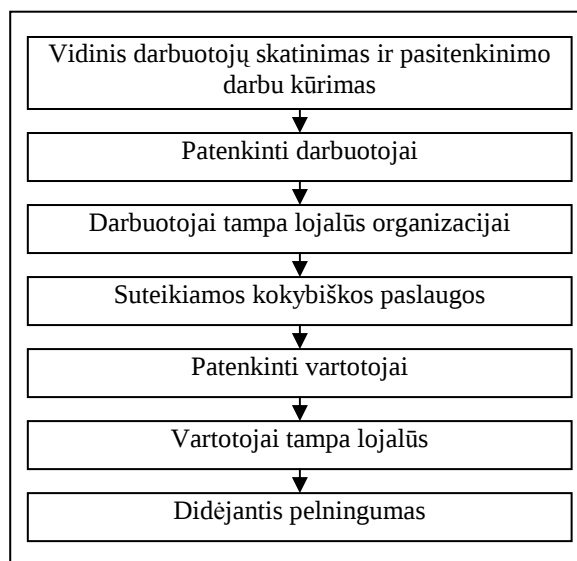
kuriais jiems tenka bendrauti. Anot S. F. Stershic (2001) pagrindinė priežastis, kodėl vartotojai pasirenka konkurentų produktą, yra ta, kad jie jaučia, jog organizacija skiria jiems per mažai dėmesio, arba visiškai jo neskiria. Taigi, nei didelis marketingo biudžetas ar kūrybinga reklama nepaskatins vartotojo įsigyti produktą dar kartą, jei darbuotojas jam neskirs pakankamai dėmesio.

Anot mokslininkų (Lockwood 2007; Watkins 2004; Tremayne 2009; Kusari ir kt. 2005; Sharman 2004) darbuotojų lojalumas turi reikšmingos įtakos vartotojų lojalumui, kadangi darbuotojai linkę elgtis su vartotojais taip, kaip su darbuotojais elgiamasi organizacijos viduje, todėl vidinio marketingo šalininkai laikosi prielaidos, kad kuo labiau darbuotojai yra atsidavę paslaugoms (ar prekėms, ar netgi visam pardavimo procesui), kurias jie pardavinėja, ir kuo jie labiau lojalūs organizacijai, kurioje jie dirba, tuo didesnė tikimybė, kad jie suteiks puikias paslaugas įmonės išoriniams vartotojams, o tai lems pastarųjų lojalumą ir padidins įmonės pelningumą. Šie ryšiai atsispindi 1 paveiksle.

Manoma, jog kuo geriau darbuotojai yra informuoti apie įmonės parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas, tuo geriau apie tai jie gali informuoti ir aptarnauti vartotojus, o tai skatina vartotojų lojalumą.

Darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo sąsajas patvirtina ne tik teorinės išvalgos, bet ir praktiniai tyrimai. Pavyzdžiui New York'o tyrimų bendrovės Towers Perrin atlikto tyrimo duomenimis, organizacija, kurios metinė darbuotojų kaita siekia 10 proc., yra mažiausiai 10 proc. pranašesnė vartotojų lojalumo aspektu už organizaciją, kurios darbuotojų kaita yra 15 proc. (Comeau-Kirschner 1998).

Norint paskatinti darbuotojų lojalumą, būtina derinti marketingo ir žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas. Vidinio marketingo įtaka žmogiškiesiems ištekliams šiame straipsnyje jau buvo aptarta, tad lieka įvertinti, kaip, pasitelkiant žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas, būtų galima užtikrinti darbuotojų (o drauge ir vartotojų) lojalumą.



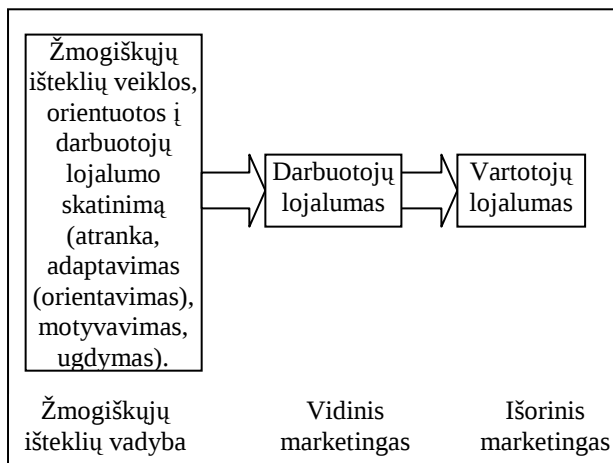
1 pav. Vartotojų lojalumo naudos pasiekimas tobulinant vidinį marketingą (šaltinis: Gummesson 1999)

Žmogiškųjų išteklių vadybos ir vartotojų lojalumo sąsajos

Vartotojų nuostatomis, požiūriui bei ketinimams įtakos turi tai, ką žmogiškieji ištekliai patiria organizacijoje, - jei jie nesijaus vertinami, taip nesijaus ir vartotojai. Galima teigti, kad, jei darbuotojas nebus lojalus, net ir veiksmingiausios marketingo pastangos vartotojams sukurti teigiamą įspūdį apie organizaciją ir jos produktus gali tapti bereikšmės.

Šiame straipsnyje jau minėtos bendrovės Towers Perrin atlikto tyrimo duomenimis, tarp organizacijos žmogiškųjų išteklių politikos ir vartotojų lojalumo lygio egzistuoja stiprus ryšys (Comeau-Kirschner 1998). Kadangi „minkšta / švelni“ žmogiškųjų išteklių vadyba apima darbuotojų pasitikėjimo ir atsidavimo aspektus, būtent „minkštos / švelnios“ žmogiškųjų išteklių vadybos metodų taikymas turėtų būti integruotas į žmogiškųjų išteklių vadybos politiką. Apskritai, organizacijos žmogiškųjų išteklių politika turėtų būti orientuota ne tik į darbuotojus, bet ir į vartotojus. Žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų būti orientuota į tai, kad darbuotojas būtų traktuojamas kaip vidinis vartotojas (Barnes ir kt. 2004).

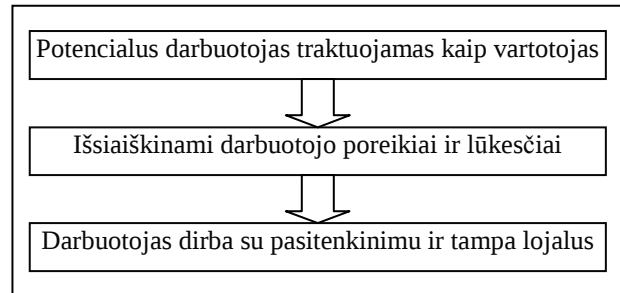
Atlikta teorinių žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų ir struktūrizacijos, darbuotojų ir klientų lojalumo ryšio analizė leidžia teigti, jog didžiausias dėmesys, siekiant ugdyti darbuotojų lojalumą (ir tokiu būdu skatinti vartotojų lojalumą) turėtų būti skiriamas šioms žmogiškųjų išteklių veikloms: atrankai, adaptavimui, motyvavimui bei ugdymui. Nuo kitų žmogiškųjų išteklių veiklų šiame tyrime atsiribojama, kadangi į minėtas veiklas turėtų būti labiausiai nukreiptos vidinio marketingo pastangos. Darbuotojų atrankos, adaptavimo, motyvavimo bei ugdymo pokyčiai turėtų būti orientuoti į darbuotojų lojalumo skatinimą, kas ugdytų ir vartotojų lojalumą (žr. 2 pav.).



2 pav. Žmogiškųjų išteklių, darbuotojų lojalumo ir vartotojų lojalumo sąsaja (sudaryta autorių)

Darbuotojų atrankos orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą. Anot vidinio marketingo šalininkų, sėkmingos paslaugų įmonės veiklos pagrindas yra ne bet kokie darbuotojai, o lojalūs darbuotojai. Siekiantiems sukurti šį pagrindą, siūloma potencialius darbuotojus traktuoti kaip vartotojus ir atrinkant bei samdant darbuotojus daug dėmesio būtina skirti išsiaiškinimui, ar darbas, kurį pretenduoja atlikti asmuo, atitinka jo

poreikius ir lūkesčius, susijusius ne tik su pačiu darbu, bet ir su darbo vieta; kitais darbuotojais (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbuotojų atrankos įtaka darbuotojo pasitenkinimui ir lojalumui (sudaryta autorių)

Tik tada, kai darbas atitinka darbuotojo lūkesčius, galima tikėtis, jog darbuotojas dirbs su pasitenkinimu ir išliks lojalus organizacijai. Tačiau būtina pabrėžti ir tai, jog privaloma atsižvelgti ne tik į darbuotojo lūkesčius, svarbūs ir organizacijos poreikiai bei lūkesčiai. Tikslinga būtų samdyti tokį darbuotoją, kurį būtų norima paversti lojaliu organizacijai. Be to, naudinga būtų išsiaiškinti, kiek laiko potencialus darbuotojas dirbo prieš tai buvusioje darbovietėje.

Adaptavimo orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą. Adaptuojant darbuotojus reikėtų supažindinti su reikšmingumu organizacijai bei galima teigiama ar neigiama jų įtaka vartotojams.

Motyvavimo orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą. Darbuotojai atsakingiau atlieka savo pareigas, kuomet primenama, kokie vertingi jie yra organizacijai ir kokią įtaką jie daro vartotojams. Organizacija, siekianti skatinti darbuotojų lojalumą, ir tokiu būdu didinti vartotojų lojalumą, žmogiškųjų išteklių motyvavimo veikla turėtų siekti, kad darbuotojai jaustų, jog jie tinka organizacijai, kad žinotų, ko iš jų tikimasi ir, kaip jie padeda įgyvendinti organizacijos tikslus. Atliktos ekspertų apklausos duomenimis, organizacijų vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus taip, kad jie būtų suinteresuoti tinkamai aptarnauti vartotoją, naudoja tokias motyvavimo priemones: metinius priedus (41 proc.), mėnesinius priedus (40 proc.), dovanų čekius (35 proc.), kita (15 proc.). Tyrimas atskleidė, jog 9 proc. organizacijų vadovai nenaudoja jokių motyvavimo priemonių (Tremayne 2009).

Praktikoje taikomos tam tikros atlyginimo už darbą formos, kuriomis siekiama skatinti darbuotojų lojalumą. Pavyzdžiui restorane „Olive Garden“ naujai priimtų ir ilgą laiką dirbančių restorane padavėjų atlyginimas buvo identiškas, tad vadovybė nusprendė padidinti darbo užmokestį tiems darbuotojams, kurių apyvarta sieks 25000 JAV dol. (Reichheld 1993).

Ugdymo orientavimas į darbuotojų lojalumo skatinimą. Jei tikimasi, kad darbuotojas organizacijai bus lojalus, būtina ugdyti bendravimo su vartotojais gebėjimus. Žmogiškųjų išteklių ugdymas turėtų būti orientuotas į netiesioginį darbuotojų supažindinimą su vartotojais: darbuotojai turi žinoti, kas yra organizacijos produktų vartotojai, ir kodėl jie šiuos produktus perka (Ulrich, Brockbank 2005). Tokios žinios darbuotojus nukreipia veiksmams, kurie ugdo vartotojų lojalumą.

Gana patrauklus pasiūlymas būtų į kai kuriuos mokymus įtraukti ir vartotojus. Tokią praktiką labai sėkmingai taiko General Electric's Crotonville ugdymo centras. Tokiu būdu ne tik organizacijos darbuotojai geriau ima pažinti vartotoją, bet ir vartotojas susipažįsta su organizacijos misija, tikslais, valdymo filosofija, sprendimų priėmimo procesu (Ulrich, Brockbank 2005).

Autorių nuomone, žmogiškųjų išteklių vadyba, orientuota į darbuotojų lojalumo skatinimą, yra organizacijos sėkmės garantas, darantis tiesioginį poveikį vartotojų lojalumui - jeigu organizacijos darbuotojai yra lojalūs organizacijai, jie labiau išsiklauso į vartotojų poreikius, o tai skatina vartotojų lojalumą. Taigi, organizacijos žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų skatinti darbuotojus elgtis taip, kad būtų ugdomas vartotojų lojalumas.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių vadyba turėtų būti orientuota ne į tai, ką ji atlieka, o į tai, koks yra šios funkcinės srities rezultatas. Šis rezultatas turėtų padidinti ne tik organizacijos darbuotojų, bet ir vartotojų lojalumą ir tokiu būdu teikti organizacijai papildomą naudą.

Išvados

Žmogiškųjų išteklių vadyba vis plačiau naudojama darbinių santykių stiprinimui. Žmogiškųjų išteklių vadyba yra "strateginis darbinių santykių vadybos metodas, akcentuojantis, kad žmonių sugebėjimų išnaudojimas yra lemiamas siekiant konkurencinio pranašumo". Skirtingi požiūriai į „švelnią/ minkštą“ ir „kietą/ griežtą“ sąlygoja strateginę žmogiškųjų išteklių vadybą bei žmogiškuosius santykius.

Darbuotojų lojalumas – vienas iš sunkiausiai nukopijuojamų (arba visiškai nenukopijuojamų) organizacijos konkurencinių pranašumų, kurį lemia tokie veiksniai kaip įdomus darbas, iššūkiai, karjeros galimybės, ugdymas, sąžiningas darbo apmokėjimas, santykiai su bendradarbiais ir kt. Darbuotojų lojalumo nauda organizacijai labiausiai atsiskleidžia sąryšio su klientų lojalumo skatinimu aspektu.

Darbuotojų lojalumas ir vartotojų lojalumas yra tiesiogiai susiję, todėl organizacijos savo žmogiškųjų išteklių valdymą turėtų orientuoti į darbuotojų lojalumo skatinimą. Atlikta analizė leidžia teigti, jog didžiausias dėmesys, siekiant ugdyti darbuotojų lojalumą (ir tokiu būdu skatinti vartotojų lojalumą) turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių atrankai, adaptavimui, motyvavimui bei ugdymui.

Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų pokyčiai, kurių tikslas – skatinti vartotojų lojalumą, įgyvendinami ne per vieną dieną. Tai turėtų būti nuosekliai planuojamas procesas, apimantis pokyčius ir organizacijos strategijoje.

Mokslinėje literatūroje pastebimos ir tiekėjų lojalumo bei akcininkų lojalumo sąsajos su vartotojų lojalumu, taigi tai galėtų tapti tolesnių autorių tyrinėjimų objektu.

Literatūra

Analoui, F. (1999). *Effective Human Resource Development: A Challenge for Developing Countries*. Ashgate, Aldershot.

Backman, S., Crompton, J. L. (1991) The usefulness of selected variables for predicting activity loyalty. *Leisure Sciences*, 13, 205-220.

Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, 17 – 29.

Banytė J., Gadeikienė A. (2006). Farmacijos kompanijų atstovybių Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymo metodologiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 39, 23 – 42.

Barnes, B. R., Fox, M. T., Morris, D. S. (2004) Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. *Total Quality Management*, 5 – 6, 593 – 601.

Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*, 4th edition, Prentice Hall, Harlow.

Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (1983) *Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago.

Bratton, J., and Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd edition, Palgrave Macmillan, Hampshire.

Butler, J. E., Ferris, G. R., Napier, N. K. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western.

Comeau-Kirschner, C. (1998). Making Retention Work. *Management Review*, 11, 7 – 8.

Čepaitienė, I. (2006). Materialinio skatinimo įvertinimas VĮ Jonišio miškų urėdijoje. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos 2006 – 6 osios studentų mokslinė konferencijos medžiaga*, 44 – 49.

Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Vilnius.

Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy, N. M. (1984). A Framework for strategic human resource management', in Fombrun, C. J., Tichy, M. M. and Devanna, M.A. (eds) *Strategic Human Resource Management*. John Wiley, New York.

Fombrun, C. J., Tichy, M. M. and Devanna M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, John Wiley, New York.

Foullkes, F. (1980). *Personnel Policies in Large Non-Union Companies*. Prentice Hall, New Jersey.

Friedman, B. S., Hatch, J. A., Walker, D. M. (1999). *Mehr-Wert durch Mitarbeiter. Wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt*. Luchterhand, Neuwied.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

Gummesson E. (1999). *Total Relationship Marketing*. HPC Books Ltd., Cornwall.

Herry, E., Noon, M., (2001) *A Dictionary of Human Resource Management*. University Press, Oxford.

Jacoby, s. (1997). *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*. Princeton University Press, New Jersey.

Kaufman, B. (1993). *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations*. ILR Press, New York.

Kaufman, B. E. (2001). Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339 – 374.

Kusari, S., Cohen, D., Singh, J., Marinova, D. (2005) Trust and control mechanisms in organizational boundary spanners' cognitions and behaviors. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2, 94 – 102.

Legge, K. (1978). 'Human resource management: a critical analysis', in Storey, J. (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge, London,

Legge, K. (1995). *HRM: Rhetorics and Realities*. Macmillan Business, Basingstoke.

- Lockwood, N. R. (2007) *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic Role*. Society for Human Resource Management, Alexandria.
- Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. ir kt. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Technologija, Kaunas.
- McDuffie, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance', *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), 197-221.
- McKenna, T. (2002) The loyalty quotient. *National Petroleum News*, 4, 16.
- Peltier, J., Nill, A., Schibrowsky, J. A. (2003) Internal marketing, nurse loyalty and relationship marketing: an exploratory study of german nurses. *Health Marketing Quarterly*, 20(4), 63 – 82.
- Purcell, J. (1999). 'Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?' *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Redman, T. and Wilkinson, A. (2001). *Contemporary HRM*. Harlow: FT/ Prentice Hall.
- Reichheld, F. H. (1993) Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 2, 64 – 73.
- Sakalas, A. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Sharma, S. (2004) Not just a token gesture. *Marketing Week*, 11, 45 – 46.
- Snieska, V., Drakšaitė, A. (2007). The Peculiarities of Skilled Work Globalization in Achieving the Competitive Edge of the Firms. *Ekonomika ir vadyba 2007 – 12 – osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 875–881.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. VGTU I-kla, Vilnius.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1999). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Kronta, Vilnius.
- Stershic, S. F. (2001) Leveraging Your Greatest Weapon. *Marketing Management*, 4, 40 – 43.
- Tyson, S. and Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- Tremayne, J. (2009) The science of service. *Smart Business Cleveland*, 3, 61 – 66.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005) Focusing on Customers. *Human Resource Magazine*, 6, 62 – 66.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K. (2003), Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*, 11.
- Watkins, E. (2004) Service, Not Points, Builds Guest Loyalty. *Lodging Hospitality*, 9, 2.
- Watson, T. (1997). *The Personnel Managers*. London: Routledge.
- Zakarevičius, P. (2003). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. VDU I-kla, Kaunas.

CONSUMER LOYALTY AS EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESULT

Summary

In modern times, when customers using informational and communicational technologies can easily compare products, manufacturers, suppliers and prices, business organizations face with the necessity to differentiate. Seeking to differentiate in the abundance of business organizations, nowadays more and more organizations are gaining competitive advantage using customer relationship management (CRM), personal marketing or other measures. These tools, undoubtedly, can be useful for organization, but majority of marketing specialists are giving insufficient attention to human resources, which are treated as the most important weapon in competitive fight. So, one of ways to differentiate company in modern knowledge based economy could be human resource management orientated to employees, and more precisely to employee loyalty, which would ensure the increase of customer loyalty. This is the reason why this work analyzes the impact of human resource management upon customer loyalty. Seeking to accomplish this purpose authors accomplished the analysis of human resource management conception and structure theoretical background, revealed the significance of employee loyalty upon human resource management, also evaluated the relationship between human resource management and customer loyalty.

The accomplished theoretical survey has presented that human resource management is a strategic method of work relationships, which emphasizes that exploitation of human capabilities as a critical factor while seeking competitive advantage. Different points of views to „soft / mild“ and „hard / strict“ human resources management determine strategic human resource management and human relationships.

The survey revealed that employee loyalty is one of those organizational competitive advantages, which can be hardly copied or can't be copied at all. Employee loyalty is determined by such factors as interesting work, challenges, career opportunities, training, honest work compensation, relationships with co-workers etc. Customer loyalty mostly benefits for organization in terms of customer loyalty stimulation.

It was estimated that employee loyalty and customer loyalty are directly related. This is the reason why organizations should orientate their human resource management upon stimulating employee loyalty. The accomplished survey lets to make a conclusion that while seeking to increase employee loyalty (and at the same time to stimulate customer loyalty) the maximum attention should be paid to the selection, adaptation, stimulation and training of customer loyalty. The changes in actions of human resource management are implemented not during a day. It should be a concentrated and carefully planned process, which should include changes in organizational strategy.

In conclusion, it could be stated that human resource management should be orientated not to what it performs and fulfills, but to the result of this functional field. This result should increase the loyalty of employees and customers. As a result, the organization would get additional value.

KEYWORDS: human resource management, the activities of human resource management, employee loyalty, customer loyalty, inner marketing.

Neringa Vilkaitė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros doktorantė. Mokslinių tyrimų kryptys: vartotojų lojalumas, vartotojų lojalumo nustatymas, vartotojų lojalumo programos. Adresas Saulėtekio al. 11, Vilnius. Telefonas (8 52) 74 48 75. El. paštas neringa.vilkaite@vv.vgtu.lt.