

# SIELOVADINĖS RŪPYBOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI PRIELAUDŲ DISKURSAS

**Laimutė Anužienė**

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-2377-9124>

**Dalia Rudytė**

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5715-1852>

## **Anotacija**

Darbuotojų lojalumas – tai teigiamas darbuotojų požiūris į įdarbinančią organizaciją, lemiantis palankų emocinį ir racionalų įvertinimą bei didžiausio darbo produktyvumo siekį šioje organizacijoje. Lojalumas gerina organizacijos įvaizdį per darbuotojų elgseną, stabilumą, darbuotojų įsitraukimą ir ilgalaikių santykių kūrimą. Darbuotojų lojalumas, kaip savybė, siejamas su nuolatinėmis, nuosekliai dedamomis organizacijos pastangomis sukurti motyvuojančią darbo aplinką, kuri užtikrintų darbuotojų pasitenkinimą ir mažintų jų kaitą. Sielovadinė rūpyba – tai visa apimanti pagalba žmogui, orientuota į jo dvasinius, emocinius ir socialinius poreikius, bendra prasme – dvasinės sveikatos palaikymas. Ši rūpyba dažnai siejama su krikščioniškais vertybėmis ir apima paramą asmenims, patiriantiems dvasinių sunkumų. Tyrimu siekiama nustatyti sielovadinės rūpybos darbuotojų lojalumo organizacijai lygį ir įvertinti darbuotojų motyvavimo bei organizacijos valdymo veiksmų svarbą, siekiant šio lojalumo. Tyrimo metodai – anketinė sielovadinės rūpybos darbuotojų apklausa. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: sielovadinė rūpyba, darbuotojas, lojalumas, veiksniai, organizacija.

## **Abstract**

Employee loyalty is defined as a positive attitude of employees towards their employing organisation, implying favourable emotional and rational evaluations, as well as a commitment to achieving maximum work performance within the organisation. Loyalty strengthens the organisation's image, through employees' behaviour, stability, engagement, and the development of long-term relationships. As an organisational attribute, employee loyalty requires consistent managerial efforts to create a motivating work environment, ensure employee satisfaction, and reduce turnover. Pastoral care is understood as holistic support provided to individuals, oriented towards their spiritual, emotional and social needs, and is broadly associated with the promotion of spiritual well-being. It is often linked to Christian values, and includes support for individuals experiencing spiritual difficulties. The aim of the study is to determine the level of organisational loyalty among pastoral care employees, and to assess the significance of employee motivation and organisational management factors to this loyalty. The research method employed is a questionnaire-based survey of pastoral care employees.

KEY WORDS: pastoral care, employee, loyalty, factors, organisation.

DOI: <https://dx.doi.org/10.15181/tbb.v96i1.2803>

Laimutė Anužienė – daktarė, lektorė, Šv. Ignaco Lojolos kolegija, Vilniaus g. 29, LT-44286 Kaunas. El. paštas: [laimute.anuziene@ilk.lt](mailto:laimute.anuziene@ilk.lt)

Dalia Rudytė – mokslo darbuotoja, docentė, socialinių mokslų daktarė, Šv. Ignaco Lojolos kolegija, Vilniaus g. 29, LT-44286 Kaunas. El. paštas: [dalia.rudyte@ilk.lt](mailto:dalia.rudyte@ilk.lt)

Received 03/03/2026. Accepted 17/04/2026

Copyright © 2026 Laimutė Anužienė, Dalia Rudytė. Published by Klaipėda University Press.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

## Įvadas

Darbuotojų lojalumas šiuolaikinėje organizacijų vadyboje laikomas vienu esminių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos stabilumą, paslaugų kokybę ir ilgalaikį konkurencingumą. Mokslinėje literatūroje darbuotojų lojalumas dažnai siejamas su organizaciniu įsipareigojimu, kuris apibrėžiamas kaip psichologinis darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšys (Meyer, Allen, 1991). Trijų komponentų modelis skiria emocinį prisirišimą, moralinę pareigą ir pagrįstą sprendimą likti organizacijoje. Ši teorinė perspektyva leidžia lojalumą suprasti kaip daugialypį konstruktą, apimančią emocinius, vertybinius ir racionalius aspektus. Empiriniai tyrimai atskleidžia, kad darbuotojų lojalumas yra glaudžiai susijęs su organizacijos rezultatais. Moksliniai tyrimai (Harter ir kt., 2002; Guillon, Cezanne, 2014; Balzer, 2020) patvirtina, kad aukštesnis darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo lygis koreliuoja su mažesne darbuotojų kaita, didesniu jų produktyvumu ir aukštesne klientų pasitenkinimo kokybe, lojalumas skatina darbuotojų tapatinimąsi su organizacija ir didina jų pasirengimą prisidėti prie ilgalaikių organizacijos tikslų. Lojalūs darbuotojai pasižymi aukštesnio lygio veiklos efektyvumu ir mažesne polinkio palikti organizaciją tikimybe. Lojalumą reikšmingai lemia organizaciniai veiksniai (Meyer, Smith, 2000; Dirks, Ferrin, 2002). Žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos, tokios kaip mokymai, atlygio sistema, grįžtamasis ryšys ir karjeros galimybės, siejamos su stipresniu organizaciniu įsipareigojimu. Be to, nustatyta, kad vadovavimo kokybė, organizacinė kultūra ir pasitikėjimu grįsti santykiai yra svarbūs lojalumo veiksniai. Taigi darbuotojų lojalumas laikytinas ne tik individualia nuostata, bet ir organizacinės aplinkos bei valdymo rezultatu.

Sielovadinė rūpyba išsiskiria specifiniu veiklos pobūdžiu, kuris orientuotas į visa apimančią pagalbą žmogui – jo dvasinių, emocinių ir socialinių poreikių tenkinimą (Lanauskienė, 2017). Šio sektoriaus darbuotojai veikia vertybinėje aplinkoje, kur organizacijos misija ir etiniai principai yra esminiai veiklos komponentai (Gustainienė, Burauskaitė, 2018). Tokiose organizacijose lojalumas gali būti grindžiamas ne vien ekonominiais ar profesiniais motyvais, bet ir vertybiniais tapatinimusi su organizacijos tikslais bei prasmingumu patyrimu. Tai leidžia manyti, kad tradiciniai lojalumo modeliai šiame kontekste gali įgyti specifinių bruožų. Nepaisant plačios darbuotojų lojalumo ir organizacinio įsipareigojimo tyrimų bazės, dauguma empirinių studijų orientuotos į verslo organizacijas, pramonės ar paslaugų sektorius. Religinės ar sielovadinės veiklos organizacijos išlieka menkai tyrinėta sritis, ypač kalbant apie kiekybinius lojalumo vertinimus ir organizacinių veiksnių poveikį. Mokslinėje literatūroje pastebimas tyrimų, susijusių su lojalumo raiška vertybinėje, misija grįstose organizacijose, kur darbuotojų motyvacija gali būti grindžiama ne tik materialiniais, bet ir dvasiniais bei socialiniais veiksniais, trūkumas. Tyrimo

naujumas pasireiškia tuo, kad darbuotojų lojalumas analizuojamas sielovadinės rūpybos organizacijų kontekste, integruojant organizacinio išsipareigojimo teoriją ir empiriškai vertinant motyvavimo bei valdymo veiksmų poveikį.

Tyrimo tikslas – nustatyti sielovadinės rūpybos darbuotojų lojalumo organizacijai lygį ir įvertinti darbuotojų motyvavimo bei organizacijos valdymo veiksmų reikšmę šiuo aspektu.

Tyrimo objektas – sielovadinės rūpybos darbuotojų lojalumas organizacijai.

Vykdam tyrimą atlikta anketinė sielovadinės rūpybos darbuotojų apklausa, leidžianti kiekybiškai įvertinti lojalumo raišką ir nustatyti statistinius nagrinėjamų kintamųjų tarpusavio ryšius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė ir kritinė analizė, anketinė apklausa. Tyrimo duomenys analizuoti naudojant SPSS ir *Microsoft Excel* programas.

## 1. Lojalus darbuotojo samprata

Norint apibrėžti *lojalus darbuotojo* sąvoką, būtina nagrinėti dvi sudedamąsias *darbuotojo* ir *lojalumo* sąvokas. Bendrąja prasme darbuotojas yra samdomas žmogus, už atlygį atliekantis darbą organizacijoje. *Lojalumo* sąvoka kilusi iš prancūzų ir anglų kalbų, kur reiškia „ištikimybę“, tuo tarpu lotynų kalboje šis terminas siejamas su „ištikimybė įstatymams“ – teisėtai veikti tiek profesinėje veikloje, tiek santykiuose su kitais žmonėmis. Mokslinėje literatūroje lojalumas dažnai apibūdinamas kaip atsidavimas, prisirišimas ar ištikimybė. Prancūzų kalbos žodyne lojalus asmuo yra tas, kuris laikosi žodžio, garbės ir sąžiningumo principų, yra ištikimas valdžiai bei bendram reikalui (Prancūzų–lietuvių kalbų žodynas, 1992). Kalbant apie darbuotojų lojalumą pabrėžiamas palankus darbuotojo požiūris į valdymą, organizacijos politiką ir kolektyvą, kuriame dirba. Darbuotojų lojalumas – tai teigiamas darbuotojų požiūris į įdarbinančią organizaciją, suponuojantis palankų emocinį ir racionalų įvertinimą bei didžiausio galimo darbo produktyvumo siekį šioje organizacijoje. J. Veinhardt ir J. Kotovskienė (2008) nurodo, kad lojalumas organizacijoje apima tiek įstatymo galios pripažinimą, tiek ištikimybę ir atsidavimą organizacijai ar bendrai veiklai. Lojalumo raiška organizacijoje dažnai apima etišką elgesį, darbuotojo įsitraukimą ir ilgalaikių santykių su organizacija kūrimą. V. Legkauskas ir R. Maziliauskaitė (2013) pabrėžia, kad lojalumas išreiškiamas teigiamai reprezentuojant organizaciją ir joje kuriamus produktus. U. Vasiliauskaitė ir N. Vilkaitė-Vaitonė (2017) darbuotojo lojalumą nagrinėja kaip tarpdisciplininę kategoriją, kurioje svarbiausi yra savanoriški ir abipusiškai naudingi santykiai, paremti pasitikėjimu. Tai pasireiškia darbuotojų prierašumu ir palankia elgsena, kuri pagrįsta bendrais vertybiniais siekiais. J. Meschke (2021) skiria skirtingas lojalumo formas: lojalumą

vadovui, darbo grupei ar organizacijai. Tuo tarpu I. Sun'as ir C. Bunchapattanasakda (2019) darbuotojų lojalumą aiškina kaip daugiaspektį konstruktą, glaudžiai susijusį su darbuotojų įsitraukimu, kuris apima vertybes, emocijas ir elgesį. M. Kot-Radojewska (2018) lojalumo sampratą pateikia kaip darbuotojo išpareigojimą organizacijai, pasireiškiantį teigiamu elgesiu, darbo kokybe ir pasiryžimu prisidėti prie organizacijos ilgalaikių tikslų įgyvendinimo. M. Jabani (2022) teigimu, darbuotojų lojalumas suprantamas kaip prierašumo konkrečiai organizacijai, kurioje dirbama, jausmas. Jis pasiekiamas laikantis tam tikrų principų, tokių kaip sistemiskumas, veiksmingumas, adekvatumas ir kompleksiskumas. O. Guillon'o ir C. Cezanne (2014) teigimu, lojalumas organizacijai gali būti apibrėžtas kaip daugiamačis konstruktas; stiprus priklausymo ir susitapatinimo su organizacija, jos tikslu ir misija jausmas, pasireiškiantis teigiamu požiūriu bei noru dirbti. A. Bakanausko ir I. Pilelienės (2009) išvalgos atskleidė, kad organizacijos darbuotojų lojalumas gali būti matomas atliekant pakartotinius veiksmus, kurie atitinka organizacijos tikslus, bei nuolatinį organizacijos tikslų palaikymą. Lojalūs organizacijos klientai yra linkę skleisti žodines reklamas ir rekomendacijas, nes jų lojalumas neatsiejamas nuo palankaus požiūrio, įgijus patirties. Klientų ir organizacijos darbuotojų lojalumas yra tiesiogiai susiję, nes gebėjimas išsaugoti lojalius klientus lemia didesnę darbuotojų pasididžiavimą ir pasitenkinimą darbu. Anot N. Vilkaitės-Vaitonės ir S. Sologubo (2019), lojalumas yra kertinis organizacijos diferenciacijos ir ilgalaikio konkurencinio pranašumo veiksnys. Lojalių darbuotojų dėka organizacija ne tik užtikrina veiklos stabilumą, bet ir mažina darbuotojų kaitą, kuri gali neigiamai paveikti darbo kokybę (Madhani, 2018). Lojalumas glaudžiai siejamas ir su darbuotojų motyvacija bei pasitenkinimu darbo sąlygomis. U. Vasiliauskaitė ir N. Vilkaitė-Vaitonė (2017) pabrėžė, kad organizacijos, siekiančios sustiprinti darbuotojų lojalumą, privalo investuoti į abipusiai naudingų santykių kūrimą, pagrįstą pasitikėjimu, vertybėmis ir ilgalaikiu bendradarbiavimu. Strategiškai valdomas lojalumas ne tik mažina darbuotojų kaitą, bet ir stiprina organizacijos pozicijas rinkoje. Tokioje organizacijoje darbuotojai lengviau įsitraukia į veiklas ir palankiau priima pokyčius.

Lojalus darbuotojas – tai korektiškas, draugiškai besielgiantis, pagarbus su vadovybe bei kolegomis, linkęs į ilgalaikį išpareigojimą organizacijai, kuris pagrįstas pasitikėjimu, teigiamu organizacijos įvaizdžio kūrimu bei noru likti joje dirbti. Darbo kolektyvuose skatinamas lojalumas visada lemia tai, kad darbuotojai atranda vidinių ir išorinių resursų bei rezervų, kad pasiektų reikiamą, kartais ir didžiausią galimą veiklos rezultatą. Darbuotojų lojalumui, kaip savybei, būtinos nuolatinės organizacijos pastangos, siekiant sukurti motyvuojančią darbo aplinką, užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą ir sumažinti jų kaitą.

## 2. Lojalus organizacijos darbuotojo požymiai

Mokslinėje literatūroje pateikiamos *darbuotojo lojalumo* sampratos atskleidžia, kad darbuotojo lojalumas yra daugialypė samprata, nagrinėjama emociniais, elgesio, ekonominiais ir vertybiniais aspektais, o jos reikšmė priklauso nuo organizacijos konteksto ir tyrimo krypties. Dažniausiai skiriamos filosofijos, psichologijos vadybos mokslų darbuotojų lojalumo tyrimų kryptys. U. Vasiliauskaitė, N. Vilkaitė-Vaitonė (2017) išskyrė filosofinį ir vadybinį lojalumo aspektą. G. Maria ir kt. (2020), I. Sun'as (2019), O. Guillon'as, C. Cezanne (2014) daug dėmesio skyrė vadybiniam darbuotojo lojalumo tyrimams. Lojalus darbuotojo požymius aptarė W. Balzer'is ir kt. (2020), O. Guillon'as ir C. Cezanne (2014), J. Meschke (2021). Apibendrinant – tai darbuotojas, kuris didžiuojasi savo darbu ir žmonėmis, su kuriais dirba komandoje, pagarbiai žvelgiantis į organizaciją ir jos vadovus, sąžiningas, jam aktuali darbo sėkmė, siekia išvengti neigiamų organizacijos įvaizdį veikiančių aspektų. Vyrauja nuomonė, kad lojalūs darbuotojai tapatinasi su organizacija, kurioje dirba, jie visada pasiruošę įsitraukti į problemų sprendimą, vykdyti susitarimus ir priimti organizacijos kultūrą (Meschke, 2021). Organizacijoje dirbant lojaliems darbuotojams, gerokai sumažėja darbuotojų kaita (Guillon, Cezanne, 2014). W. Balzer'io (2020) teigimu, lojalūs darbuotojai dirba geriau, nei galima būtų tikėtis, jie yra motyvuoti ir kompetentingi, o jų atliekamas darbas – veiksmingesnis. Lojalūs darbuotojai linkę likti organizacijoje ir visada rekomenduoja savo darbovietę kitiems kaip gerą darbo vietą, taip mažėja organizacijos naujų darbuotojų įdarbinimo sąnaudos. Naujos įdarbinimo ir darbo organizavimo formos tam tikrose veiklos srityse lemia situacijas, kai darbuotojai dirba keliose organizacijose vienu metu arba yra susiję trumpalaikiais įsipareigojimais su darbdaviu įgyvendinant projektą. Viena vertus, tai padeda organizacijai kiekybiškai ir kokybiškai pritaikyti žmogiškuosius išteklius organizacijos poreikiams, kita vertus, kelia nemažai iššūkių, siekiant organizacijoje išlaikyti specialistus, kurių kompetencijos užtikrina jos funkcionavimą (Meschke, 2021).

Analizuojant darbuotojo lojalumą organizacijai, kurioje dirba, tikslinga atskleisti tipines organizacijos darbuotojų nelojalumo priežastis. Viena pagrindinių dažniausiai tyrinėjamų nelojalumo priežasčių yra darbuotojų kaita organizacijoje (Balzer, 2020). P. Madhani (2018) tyrinėjo neigiamą darbuotojų kaitos poveikį darbo kokybei. Didelė darbuotojų kaita organizacijoms yra iššūkis, tad visada tikslinga ieškoti priežasčių, kodėl jie palieka organizaciją. Kaip tyrimo instrumentą naudojo anketinę darbuotojų apklausą bei interviu su padalinių vadovais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje, kurioje vyravo didžiulė darbuotojų kaita, atitinkamai augo ir darbuotojų nepasitenkinimas savo darbo atlygiu ar darbo laiku. Jis rekomendavo organizacijai kurti naują strategiją, kuri leistų mažinti darbuotojų kaitą,

keliant atlyginimą bei siūlant mokymo programas naujiems ir esamiems darbuotojams. P. Madhani (2018) tyrimai patvirtino, kad tarp atlygio sistemos ir darbuotojų noro likti organizacijoje yra reikšmingas ryšys. Talentingų, patyrusių ir kvalifikuotų darbuotojų praradimo kaina yra daug didesnė už naujų darbuotojų samdymo kainą. W. K. Balzer'io (2020) teigimu, keliant atlyginimą kyla ir darbuotojo pasitenkinimas darbu, o tai lemia mažesnę darbuotojų kaitą bet kurioje organizacijoje. Vis dėlto vienus darbuotojus motyvuoja didesnis atlygis, kitus – kiti dalykai, tokie kaip darbo laikas, aplinka, nuostatos. T. Yean'o (2022) teigimu, darbuotojų nepasitenkinimo organizacija priežastys gali būti mažas uždarbis, neįdomus arba neįvertintas darbas, grįžtamojo ryšio nebuvimas, neišnaudotas darbuotojo potencialas, kvalifikacijos trūkumas. Todėl organizacijos vadovai turėtų aiškiau išsivardinti, ko darbuotojai jų organizacijoje ieško. Asmeninių karjeros siekių ir poreikių bei organizacijos aplinkos ir teikiamų galimybių neatitikimas gali lemti nenumatytas pasekmes, tokias kaip darbuotojų pasyvumas, agresyvus elgesys ar kiti organizacijos tikslų siekimo trukdžiai.

Darbuotojų lojalumas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip daugiamatis konstruktas, apimantis emocinį prisirišimą, racionalų organizacijos vertinimą ir įsipareigojimą atitinkamai elgsenai (Guillon, Cezanne, 2014; Sun, Bunchapattanasakda, 2019). Organizacijos kontekste lojalumas reiškiasi darbuotojo tapatinimusi su organizacijos tikslais, pasirengimu dalyvauti jos veikloje ir ketinimu likti organizacijoje (Jabani ir kt., 2022; Sundriyal, 2024). Teoriškai *lojalumo* samprata glaudžiai siejama su trijų komponentų J. P. Meyer'io ir N. J. Allen'o (1991) organizacinio įsipareigojimo modeliu: emocinis prisirišimas (angl. *affective commitment*), normatyvinis įsipareigojimas (moralinė pareiga likti organizacijoje), tęstinis įsipareigojimas (šaltas apskaičiavimas likti dėl alternatyvų stokos ar per didelių sąnaudų).

### 3. Sielovadinės rūpybos darbuotojo lojalumas organizacijai

Sielovadinės rūpybos kontekste lojalumas įgyja papildomą vertybinį aspektą – darbuotojas ne tik vykdo profesines funkcijas, bet ir pristato organizacijos misiją bei etinius principus (Advilonienė, Jakelė, 2018). Todėl lojalumas šiame sektoriuje pasireiškia tapatinimusi su organizacijos tikslais, atsakingu elgesiu, profesine etika ir ilgalaikiu įsipareigojimu. Remiantis J. Veinhardt ir J. Kotovskiene (2008), U. Vasiliauskaite ir N. Vilkaite-Vaitone (2017), lojalumas gali būti suprantamas kaip abipusiai naudingų, pasitikėjimu grįstų santykių, kurie formuojasi organizaciniame aplinkoje ir stiprinami priimant atitinkamus vadybinius sprendimus, rezultatas. Į paveikslą pateikiamas conceptualus modelis, atskleidžiantis sielovadinės rūpybos darbuotojo lojalumą organizacijai lemiančius veiksnius. Sielovadinės rūpybos darbuotojo organizacinis lojalumas formuojasi sąveikaujant su pagrindinėmis veiksniais



*1 pav.* Sielovadinės rūpybos darbuotojo lojalumo organizacijai modelis

grupėmis. Kairėje modelio pusėje pateikiami darbuotojo motyvavimo veiksniai, apimantys finansinį motyvavimą (atlyginimą, premijas, atostoginius), grįžtamąjį ryšį (įsitraukimą, palaikymą, pasitenkinimą darbu) ir nefinansines paskatas (mokymus, kvalifikacijos kėlimą, darbo sąlygas, pasitikėjimą). Ši veiksmių grupė atskleidžia organizacijos pastangas kurti darbuotojui palankią ir motyvuojančią aplinką, stiprinančią jo emocinį ryšį su organizacija. Dešinėje modelio pusėje pateikti organizaciniai veiksniai, apimantys žmogiškuosius išteklius (darbuotojų žinias, patirtį, kompetenciją ir lojalumą), technologines inovacijas (skaitmenines platformas, technologijas, įrangą) bei organizacijos valdymą (produktyvumą, kokybę, kuriamą vertę ir orientaciją į vartotojus). Šie elementai sudaro struktūrines ir vadybines sąlygas, kurios gali stiprinti arba silpninti darbuotojo organizacinį įsipareigojimą.

Modelis grindžiamas prielaida, kad sielovadinės rūpybos darbuotojo lojalumas yra daugialypis reiškinys, nulemtas motyvacinės, organizacinės ir valdymo aplinkos sąveikos. Taigi paveiksle pateikta struktūra konceptualizuoja lojalumą kaip organizacijos ir darbuotojo tarpusavio santykių, kurie formuojasi veikiant finansiniams, socialiniams, vertybiniais ir vadybiniais veiksniams, rezultata. Remiantis organizacinio įsipareigojimo teorija ir empiriniais tyrimais, darbuotojų lojalumas yra ne tik individualus požiūris, bet ir organizacinės aplinkos, motyvavimo ir valdymo praktikų rezultatas. Organizacinis įsipareigojimas, kaip psichologinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, susijęs su darbuotojo pasitenkinimu, įsitraukimu ir ketinimu tęsti darbą (Meyer, Allen, 1991). Tokios literatūrinės prielaidos leidžia teigti, kad motyvavimo veiksniai (atlyginimo ir paskatų sistemų kokybė, grįžtamas ryšys, darbuotojų palaikymas) turėtų atitikti lojalumo lygį, nes jie stiprina emocinį ir afektinį darbuotojo ryšį su organizacija (Harter ir kt., 2002). Be to, žmogiškųjų išteklių kokybė ir technologinių sprendimų taikymas, sudarę tinkamas darbo sąlygas ir kompetencijos augimo galimybes, prisideda prie lojalumo skatini-

mo, nes darbuotojai labiau linkę likti organizacijoje, kurioje vertinamos jo žinios ir patirtis. Galiausiai organizacijos valdymo veiksniai – aiškios vadovavimo praktikos, orientacija į paslaugų kokybę ir darbuotojų išitraukimo skatinimas – susiję su normatyviniu ir tęstiniu organizacinio išipareigojimo komponentais, kurie savaime turėtų skatinti didesnę lojalumo indeksą. Remiantis šiomis teorinėmis prielaidomis ir analizuotais empiriniais tyrimais, suformuluotos trys hipotezės.

Sielovadinės rūpybos organizacijos kontekste lojalumas įgyja savitą vertybinį pobūdį: darbuotojas lojalumą grindžia ne vien ekonominiais ar instrumentiniais motyvais, bet ir tapatinimusi su organizacijos dvasine misija. Todėl lojalus sielovadinės rūpybos darbuotojas šiame modelyje suprantamas kaip profesionaliai kompetentingas, vertybiškai angažuotas ir organizaciškai išipareigojęs asmuo, kurio lojalumą palaiko vadovavimo kokybė, organizacinė kultūra ir prasmingos veiklos patirtis. Teorinis modelis leidžia lojalumą traktuoti kaip sisteminį reiškinį, nulemtą motyvacinės, struktūrinės ir vadybinės aplinkos sąveikos, sielovados kontekste – papildomai sustiprintą vertybinės ir dvasinės organizacijos dimensijos.

#### 4. Tyrimo metodologija

Siekiant įvertinti bendrą sielovadinės rūpybos specialistų lojalumą organizacijai, tyrime buvo skaičiuojamas darbuotojų lojalumo indeksas, leidęs apibendrintai įvertinti darbuotojų išipareigojimą organizacijai ir ketinimą joje likti. Organizacinis lojalumas yra kompleksinis konstruktas, apimantis darbuotojo emocinį ryšį su organizacija, ketinimą tęsti darbo santykius ir teigiamą organizacijos vertinimą. Pasirinktas sudėtinio indekso metodas leidžia sujungti kelis konceptualiai artimus rodiklius į vieną apibendrintą kintamąjį (Babbie, 2013). Kadangi minėti rodikliai buvo matuojami Likerto tipo skalėmis, prieš sujungiant juos į bendrą indeksą kiekvienas kintamasis buvo standartizuotas apskaičiuojant  $Z$  reikšmes. Standartizavimas leido pašalinti skirtingų dispersijų įtaką ir užtikrinti vienodą kiekvieno rodiklio svorį galutiniame indekse (Field, 2018; Stevens, 2012). Darbuotojų lojalumo indeksas sudarytas remiantis šiais rodikliais: 1) ketinimas likti organizacijoje, atskleidžiantis darbuotojo planus tęsti darbą toje pačioje organizacijoje; 2) organizacijos rekomendavimas kitiems darbuotojams, rodantis darbuotojo teigiamą požiūrį į organizaciją; 3) bendras organizacinio lojalumo vertinimas, atskleidžiantis subjektyvų darbuotojo išipareigojimo organizacijai lygį. Prieš susiejant paskirus rodiklius į bendrą indeksą patikrinta, ar visi kintamieji yra orientuoti ta pačia kryptimi (t. y. didesnė reikšmė reiškia didesnę lojalumą) ir kiekvienas rodiklis standartizuotas, apskaičiuojant  $Z$  reikšmes, taip siekiant pašalinti skirtingų skalių įtaką ir užtikrinti vienodą rodiklių svorį indekse. Darbuotojų lojalumo indeksas apskaičiuotas kaip standartizuotų rodiklių aritmetinis vidurkis:

$$L = \frac{Z_1 + Z_2 + Z_3}{3}$$

kur:  $Z_1$  – standartizuota ketinimo likti organizacijoje reikšmė;  $Z_2$  – standartizuota organizacijos rekomendavimo reikšmė;  $Z_3$  – standartizuota bendro organizacinio lojalumo vertinimo reikšmė.

Indekso reikšmė interpretuojama kaip bendras darbuotojo lojalumo organizacijai lygis, kur didesnė indekso reikšmė rodo aukštesnį darbuotojo lojalumo lygį, mažesnė – žemesnį lojalumo lygį. Indeksas grupuojamas į kategorijas, atsižvelgiant į standartinių nuokrypių ribas.

Sugrupavus veiksnius, kurie veikia sielovadinės rūpybos lojalumą organizacijai, išryškėjo trys pagrindinės veiksnių grupės: darbuotojų motyvavimo, organizacijos išteklių ir organizacijos valdymo. Tikrintos trys hipotezės:

**H1:** *Finansinis motyvavimas, grįžtamasis ryšys ir nefinansinės paskatos yra teigiamai susiję su sielovadinės rūpybos darbuotojo lojalumu organizacijai.*

**H2:** *Žmogiškųjų išteklių kokybė ir technologinių inovacijų taikymas yra teigiamai susiję su sielovadinės rūpybos darbuotojo lojalumu organizacijai.*

**H3:** *Efektyvus valdymas yra teigiamai susijęs su sielovadinės rūpybos darbuotojo lojalumu organizacijai.*

Pirmoji hipotezė tikrinama remiantis klausimyno teiginiais, vertinančiais: finansinį motyvavimą (atlyginimą, premijas, atostoginius), grįžtamąjį ryšį (išitraukimą, įsipareigojimus, patiriamą palaikymą, pagalbą, pasitenkinimą darbu), nefinansines paskatas (mokymus, kvalifikacijos kėlimą, darbo sąlygas, pasitikėjimą organizacija). H2 tikrinta remiantis klausimais, kuriais vertintos darbuotojų žinios, patirtis, kompetencija ir tarpusavio bendradarbiavimas bei technologinių sprendimų, skaitmeninių platformų ir darbo įrangos tinkamumas kasdienėje veikloje. H3 tikrinta remiantis klausimais, kuriais vertintas organizacijos veiklos produktyvumas, paslaugų kokybė, organizacijos kuriama vertė, orientacija į paslaugų vartotojus. Siekiant įvertinti bendrą sielovadinės rūpybos specialistų lojalumą organizacijai, sudarytas darbuotojų lojalumo indeksas, kuris naudotas kaip priklausomasis kintamasis tikrinant visas tris hipotezes. Lojalumo indeksas apskaičiuojamas remiantis šiais klausimyno rodikliais: 1) ketinimu likti organizacijoje; 2) organizacijos rekomendavimu kitiems darbuotojams; 3) bendru organizacinio lojalumo vertinimu. Prieš susiejant rodiklius į indeksą, visi kintamieji standartizuojami ( $Z$  reikšmės), o galutinė lojalumo indekso reikšmė apskaičiuojama kaip šių rodiklių aritmetinis vidurkis. Didesnė gauto indekso reikšmė parodo aukštesnį darbuotojo organizacinį lojalumą. Hipotezėms taikoma koreliacinė analizė, siekiant nustatyti ryšius tarp darbuotojų lojalumo indekso ir paskirų veiksnių grupių. Atsižvelgiant į imties dydį ( $N = 49$ ) ir kintamųjų matavimo lygmenį, taikytas Pearsono koreliacijos

koeficientas. Kiekviena hipotezė buvo vertinama pagal: 1) koreliacijos kryptį (teigiama / neigiama); 2) ryšio stiprumą; 3) statistinį reikšmingumą ( $p < 0,05$ ). Hipotezės laikytos patvirtintomis, jei nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp nagrinėjamos veiksmų grupės ir darbuotojų lojalumo indekso.

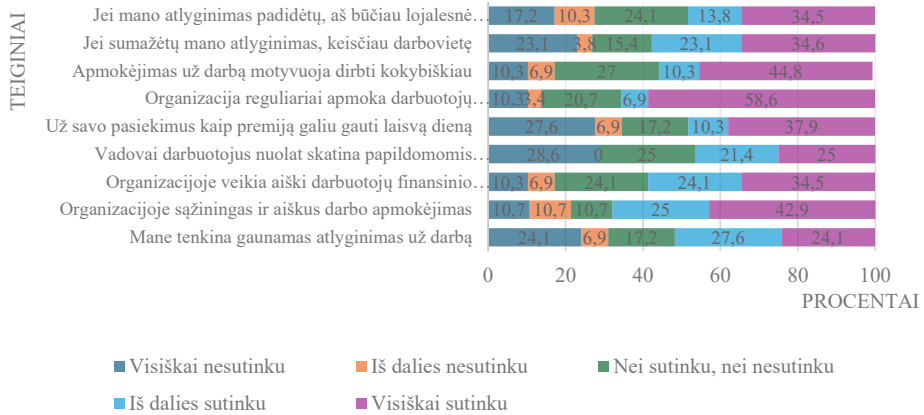
## 5. Tyrimo rezultatai

Tyrimo generalinę aibę sudarė sielovadinės rūpybos, dvasiniai asistentai arba kiti artimos sielovadai profesijos darbuotojai, dirbantys Lietuvos organizacijose. Respondentų atrankos metodas – netikimybinė patogioji atranka. Tyrime dalyvavo 73 sielovadinės rūpybos darbuotojai. Iš jų 76 proc. ( $N = 55$ ) sudarė moterys ir 24 proc. ( $N = 18$ ) – vyrai. Didžiausia respondentų dalis priklausė 50–59 metų amžiaus grupei – 41 proc. ( $N = 30$ ), 60 ir vyresnių grupę sudarė 37 proc. ( $N = 27$ ), 40–49 metų – tik 10 proc. ( $N = 7$ ), 30–39 ir 20–29 metų amžiaus grupėse – tik po 5 proc. ( $N = 3$ ). Pagal respondentų amžiaus pasiskirstymą ryškėja tendencija, kad sielovados specialistai yra vyresnio amžiaus asmenys. Nurodant išsilavinimą respondentai pažymėjo, kad net 45 proc. ( $N = 33$ ) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 38 proc. ( $N = 28$ ) – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 10 proc. ( $N = 7$ ) respondentų dar studijuoja, 6 proc. ( $N = 4$ ) sielovados specialistų turi tik profesinį išsilavinimą. Į klausimą, ar šiuo metu dirba sielovadinės rūpybos specialisto darbą, visi respondentai atsakė teigiamai.

Nurodant darbovietes respondentų skaičiai pasiskirstė maždaug tolygiai: ligoninėje, slaugos namuose ir ilgalaikės priežiūros įstaigose, socialinės pagalbos ir krizių centre, sveikatos ir socialinės apsaugos institucijose dirba po 20 ( $N = 15$ )–22 ( $N = 16$ ) proc.; religinėse ir bendruomeninėse institucijose – 12 proc. ( $N = 9$ ). Respondentų darbo stažas nurodytose darbovietėse pasiskirstė netolygiai, nes daugiausia – 41 proc. ( $N = 30$ ) – respondentų dirba tik iki vienerių metų; kiek daugiau dirba nuo trejų iki ketverių metų – 24 proc. ( $N = 18$ ). Net po 17 proc. ( $N = 12$ ) respondentų dirba daugiau nei 6–10 ar 11 ir daugiau metų. Dėl respondentų patirties savo darbovietėje galima teigti, kad jie lojalūs profesijai ir yra visiškai susitapatinę su organizacija, kurioje dirba.

Finansinio motyvavimo aspektų vertinimai atskleidžia nevienalytę respondentų poziciją (žr. 2 pav.). Pasitenkinimas gaunamu atlyginimu pasiskirstė gana tolygiai: 51,7 proc. ( $N = 38$ ) respondentų jį vertino teigiamai („iš dalies“ ir „visiškai sutinku“), tačiau 24,1 proc. ( $N = 16$ ) išreiškė akivaizdų nepasitenkinimą. Darbo užmokesčio aiškumas ir sąžiningumas vertintas palankiau – 67,9 proc. ( $N = 50$ ) respondentų su šiuo teiginiu sutiko; neigiamai vertinančiųjų dalis sudarė 21,4 proc. ( $N = 16$ ). Panaši tendencija matoma ir vertinant finansinio motyvavimo sistemos aiškumą (teigiamų vertinimų – 58,6 proc.,  $N = 43$ ). Papildomų premijų ar

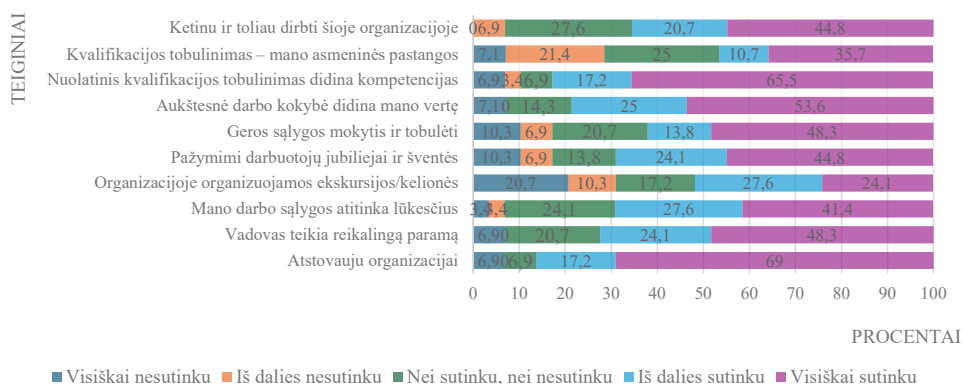
SIELOVADINĖS RŪPYBOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI PRIELAUDŲ...



2 pav. Respondentų požiūris į organizacijoje taikomą finansinį motyvavimą

priemokų taikymas vertintas prieštaringsiau – 28,6 proc. ( $N = 21$ ) respondentų visiškai nesutiko, kad tokia sistema veikia; 46,4 proc. ( $N = 34$ ) išreiškė pritarimą. Galimybė už pasiekimus gauti laisvą dieną vertinta palankiau (teigiamų atsakymų – 48,2 proc.,  $N = 35$ ), nors daugiau nei ketvirtadalis respondentų su šiuo teiginiu nesutiko. Teigiamai įvertintas organizacijos vykdomų profilaktinių medicininių patikrinimų išlaidų padengimas – 65,5 proc. ( $N = 48$ ) respondentų išreiškė pritarimą. Be to, 55,1 proc. ( $N = 40$ ) respondentų sutiko, kad užmokestis motyvuoja dirbti kokybiškiau. Vertindami atlyginimo pokyčių įtaką elgsenai, 57,7 proc. ( $N = 42$ ) respondentų nurodė, kad keistų darbovietę sumažėjus atlyginimui, o 48,3 proc. ( $N = 35$ ) teigė, kad atlyginimo augimas didintų jų lojalumą organizacijai. Apibendrinant galima teigti, kad finansinio motyvavimo sistemos struktūriniai aspektai (aiškumas, medicininės garantijos) vertinami palankiau nei individualaus atlygio pakankamumas ar papildomų finansinių paskatų taikymas.

Analizuojant darbuotojų požiūrį į organizacinį palaikymą (žr. 3 pav.), profesinį augimą ir išsipareigojimą organizacijai, nustatytas aukštas tapatinimosi su organizacija lygis. Didžiausias bendras „sutinku“ rodiklis fiksuotas teiginiui „Suprantu, kad dirbdamas atstovauju organizacijai“ – 86,2 proc. ( $N = 63$ ); aukštai įvertintas ir nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo poveikis kompetencijų augimui – 82,7 proc. ( $N = 60$ ) bei suvokimas, kad „aukštesnė darbo kokybė didina darbuotojo vertę“ – 78,6 proc. ( $N = 57$ ). Reikšmingas pritarimas nustatytas vertinant vadovo teikiamą paramą – 72,4 proc. ( $N = 53$ ); darbo sąlygų atitikimą lūkesčiams – 69,0 proc. ( $N = 50$ ) bei darbuotojų švenčių pažymėjimą – 68,9 proc. ( $N = 50$ ). Šie rodikliai rodo palankų organizacinės aplinkos ir profesinio palaikymo vertinimą. Vidutinio lygmens pritarimas nustatytas organizuojamų ekskursijų ar kelionių darbuotojams



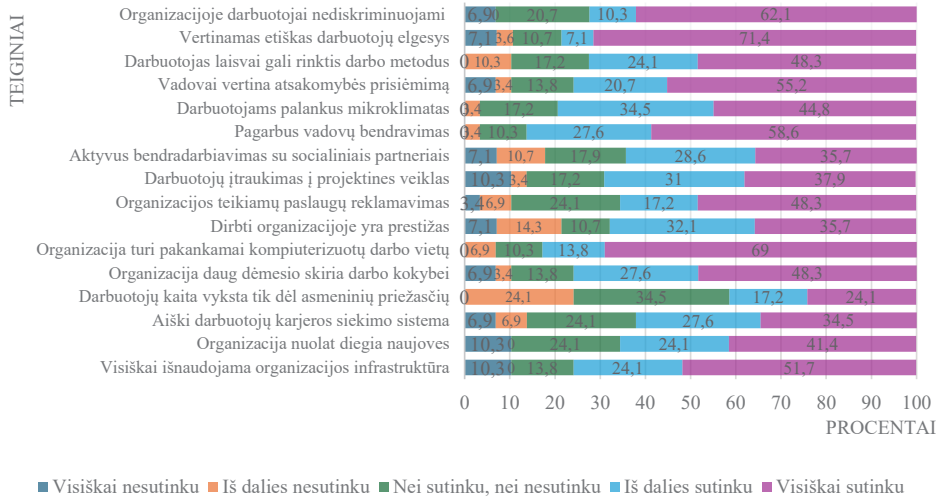
3 pav. Respondentų požiūris į darbuotojams organizacijoje teikiamą grįžtamąjį ryšį

aspektais – 51,7 proc. ( $N = 38$ ). Mažiausiai sutikimų fiksuota teiginiui, kad kvalifikacijos tobulinimas yra tik asmeninė darbuotojo atsakomybė – 46,4 proc. ( $N = 34$ ), tai gali rodyti, kad organizacija prisideda prie profesinio tobulėjimo. Pažymėtina, kad 65,5 proc. ( $N = 48$ ) respondentų nurodė ketinantys ir toliau dirbti organizacijoje, o tai dera su anksčiau nustatytu aukštu lojalumo lygio indeksu. Aukšti profesinės tapatybės, kompetencijų augimo ir organizacinio palaikymo rodikliai sudaro tvaraus organizacinio išsipareigojimo ir stipresnio emocinio lojalumo prielaidas.

Organizacijos valdymo vertinimo rezultatai (žr. 4 pav.) rodo aukštą teigiamą respondentų požiūrį į vadovavimo kokybę, organizacinę kultūrą ir darbo aplinką. Fiksuotas didžiausias bendras „sutinku“ rodiklis pagarbaus vadovų bendravimo – 86,2 proc. ( $N = 63$ ) ir pakankamo kompiuterizuotų darbo vietų skaičiaus – 82,8 proc. ( $N = 60$ ) aspektais. Palankiai darbuotojų vertintas ir organizacijos mikroklimatas – 79,3 proc. ( $N = 58$ ); etiškas elgesys (78,5 proc.) ir darbo kokybei skiriamas dėmesys – 75,9 proc. ( $N = 55$ ).

Rezultatai atskleidžia stiprią organizacinės kultūros ir vertybinio klimato sąveiką: didelė dalis respondentų sutiko, kad organizacijoje gerbiamas darbuotojų orumas, vertinama atsakomybė – 75,9 proc. ( $N = 55$ ); sudaromos sąlygos savarankiškai veikti – 72,4 proc. ( $N = 53$ ). 75,8 proc. ( $N = 55$ ) respondentų pritarė, kad organizacijos infrastruktūra išnaudojama efektyviai. Vidutinio lygmens pritarimas fiksuotas inovacijų ir išorinės komunikacijos – 65,5 proc. ( $N = 48$ ); dalyvavimo projektinėje veikloje – 68,9 proc. ( $N = 50$ ) bei bendradarbiavimo su socialiniais partneriais – 64,3 proc. ( $N = 47$ ) aspektais. Mažiausiai pritarė teiginiui, kad darbuotojų kaita vyksta tik dėl asmeninių priežasčių – 41,3 proc. ( $N = 30$ ), tai rodo nevienareikšmį darbuotojų požiūrį į organizacinės kaitos priežastis. Galima teigti, kad organizacijos valdymas vertinamas teigiamai, ypač pagarbus vadovavi-

SIELOVADINĖS RŪPYBOS DARBUOTOJŲ LOJALUMO ORGANIZACIJAI PRIELAUDŲ...

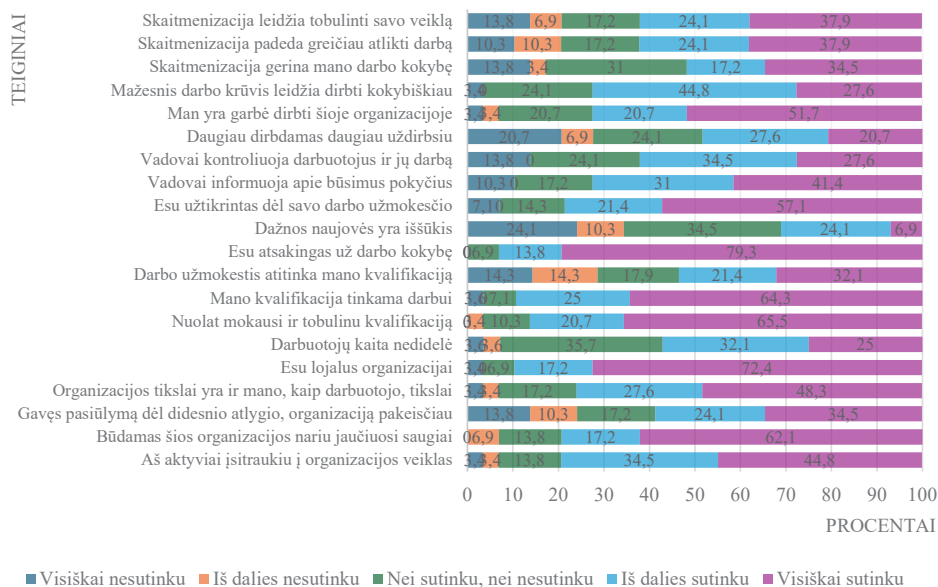


4 pav. Respondentų požiūris į organizacijos valdymą

mas, technologinis aprūpinimas ir palanki organizacinė kultūra. Šie aspektai sudaro didesnio organizacinio lojalumo prielaidas ir dera su aukščiau nustatytais aukštomis lojalumo indekso reikšmėmis.

Analizuojant respondentų organizacijos veiklos vertinimus (žr. 5 pav.) nustatyta, kad daugumai teiginių pritarta. Didžiausias bendras „sutinku“ rodiklis nustatytas vertinant teiginį „esu atsakingas už atlikto darbo kokybę“ – 93,1 proc. ( $N = 68$ ); aukštai įvertintas darbuotojų lojalumas organizacijai – 89,6 proc. ( $N = 65$ ) ir kvalifikacijos atitikimas atliekamam darbui – 89,3 proc. ( $N = 65$ ). Pritarta ir nuolatinio mokymosi bei kvalifikacijos tobulinimo aspektams – 86,2 proc. ( $N = 63$ ). Didelė dalis respondentų sutiko, kad aktyviai įsitraukia į organizacijos veiklas; organizacijoje jaučiasi saugiai (po 79,3 proc.,  $N = 58$ ). Reikšmingai pritarta teiginiams, kurie susiję su organizacijos ir asmeninių tikslų sutapimu – 75,9 proc. ( $N = 55$ ); vadovų dalijimusi informacija; didžiavimusi savo organizacija bei darbo krūvio poveikiu kokybei – po 72,4 proc. ( $N = 53$ ). Vidutinio lygmens pritarimas nustatytas vertinant skaitmenizacijos poveikį – 51,7 ( $N = 38$ ) – 62,0 proc. ( $N = 45$ ); darbuotojų kaitos stabilumą – 57,1 proc. ( $N = 42$ ) ir darbo užmokesčio atitikimą kvalifikacijai – 53,5 proc. ( $N = 39$ ). Mažiausiai „sutikta“ su teiginiu, kad „dažnos naujovės organizacijoje yra iššūkis“ – 31,0 proc. ( $N = 32$ ), be to, mažiau pritarta teiginiui „dirbdamas daugiau, daugiau uždirbsiu“ – 48,3 proc. ( $N = 35$ ).

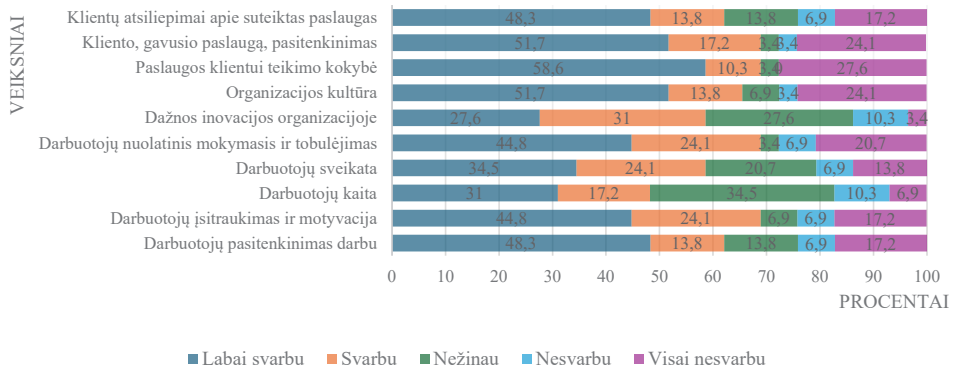
Analizuojant organizacijos darbuotojų lojalumą skatinančius veiksnius matyti, kad respondentai lojalumą labiausiai sieja su organizacijos veiklos kokybiniais ir



### 5 pav. Respondentų požiūris į organizacijos veiklą

vertybiniais aspektais (žr. 6 pav.). Aukščiausius „svarbu“ rodiklius surinko paslaugų kokybė; klientų pasitenkinimas; darbuotojų įsitraukimas bei nuolatinis tobulėjimas – po 68,9 proc. ( $N = 50$ ). Tai leidžia konstatuoti, kad lojalumas respondentų suvokiamas kaip glaudžiai susijęs su profesinės veiklos prasmingumu ir organizacijos kuriama verte. Organizacijos kultūra – 65,5 proc. ( $N = 48$ ) ir darbuotojų pasitenkinimas darbu – 62,1 proc. ( $N = 45$ ) taip pat įvardijami kaip reikšmingi veiksniai. Kiek mažesnė svarba teikiama inovacijoms ir darbuotojų sveikatai – po 58,6 proc. ( $N = 43$ ); kaip mažiausiai „svarbus“ bendras rodiklis nurodyta darbuotojų kaita – 48,2 proc. ( $N = 35$ ), dažniau vertinta neutraliai. Galima teigti, kad lojalumą skatinančiais veiksniais respondentai pirmiausia laiko organizacijos veiklos kokybę, darbuotojų įsitraukimą bei vertybinę organizacinę aplinką, tuo tarpu struktūriniai ar demografiniai aspektai vertinami kaip santykinai mažiau reikšmingai.

Empiriniai rezultatai atskleidžia, kad lojalus sielovados darbuotojas pasižymi aukštu profesinės tapatybės lygiu, vertina vadovų paramą, palankų organizacijos mikroklimatą ir galimybes nuolat tobulinti kompetencijas. Jis teigiamai vertina organizacijos kultūrą, pagarbų bendravimą ir aiškią veiklos kryptį. Nors finansiniai veiksniai išlieka reikšmingi, lojalumas sielovadinės rūpybos sektoriuje labiau grindžiamas valdymo kokybe, organizacijos strategija ir pasitikėjimu grindžiamais santykiais.



6 pav. Respondentų požiūris į darbuotojų lojalumo organizacijai veiksnius

*Darbuotojų lojalumo indekso sudarymas ir statistiniai parametrai.* Siekiant įvertinti bendrą sielovadinės rūpybos specialistų organizacinę lojalumą, buvo sudarytas sudėtinis darbuotojų lojalumo indeksas. Indeksas apėmė tris konceptualiai susijusius rodiklius: ketinimą likti organizacijoje, organizacijos rekomendavimą kitiems darbuotojams ir bendrą organizacinio lojalumo vertinimą. Visi rodikliai buvo orientuoti ta pačia kryptimi – didesnė reikšmė atskleidė aukštesnį lojalumo lygį. Siekiant pašalinti galimą skirtingų skalių ir dispersijų įtaką, kiekvienas rodiklis buvo standartizuotas apskaičiuojant  $Z$  reikšmes. Standartizavimas užtikrino vienodą kiekvieno komponento svorį galutiniame indekse. Darbuotojų lojalumo indeksas apskaičiuotas kaip trijų standartizuotų rodiklių aritmetinis vidurkis. Kadangi indeksas sudarytas iš standartizuotų rodiklių, jo vidurkis imtyje buvo artimas nuliui, o standartinis nuokrypis – artimas vienetui, kas atitinka teorines  $Z$  transformacijos savybes. Indekso reikšmių intervalas atskleidė pakankamą variaciją tarp respondentų, leidžiančią diferencijuoti skirtingus lojalumo lygius. Remiantis standartinio nuokrypio kriterijumi, respondentai suskirstyti į tris lojalumo lygio kategorijas: žemo, vidutinio ir aukšto lojalumo grupes. Didžiajai daliai tiriamųjų priskirta vidutinio ir aukšto lojalumo lygio kategorijos, tuo tarpu žemo lojalumo lygio grupė sudarė santykinai nedidelę imties dalį. Tai rodo bendrą teigiamą organizacinio įsipareigojimo tendenciją tiriamoje imtyje. Papildomai įvertintas sudėtinio indekso vidaus suderinamumas atskleidė pakankamą trijų rodiklių tarpusavio suderinamumą (Cronbach  $\alpha \geq 0,70$ ), leidžiantį laikyti indeksą metodologiškai patikimu ir tinkamu tolesnei inferencinei analizei.

*Koreliacinės analizės rezultatai.* Hipotezėms tikrinti taikyta Pearsono koreliacinė analizė ( $N = 73$ ). Priklausomasis kintamasis – darbuotojų lojalumo indeksas, o nepriklausomieji – trys konceptualiai sugrupuotos veiksnių grupės: darbuotojų

motyvavimo, organizacijos išteklių ir organizacijos valdymo veiksniai. Rezultatai atskleidė, kad visos trys veiksmų grupės yra statistiškai reikšmingai ir teigiamai susijusios su darbuotojų lojalumo indeksu. Tarp motyvavimo veiksmų ir lojalumo indekso nustatytas teigiamas vidutinio stiprumo ryšys ( $r = 0,48$ ;  $p < 0,01$ ). Determinacijos koeficientas ( $r^2 = 0,23$ ) rodo, kad apie 23 proc. lojalumo indekso variacijos gali būti siejama su motyvavimo veiksmų vertinimu. H1 hipotezė patvirtinta. Organizacijos išteklių veiksniai taip pat pasižymėjo statistiškai reikšmingu teigiamu ryšiu su lojalumo indeksu ( $r = 0,41$ ;  $p < 0,01$ ). Determinacijos koeficientas ( $r^2 = 0,17$ ) rodo, kad apie 17 proc. lojalumo variacijos siejasi su žmogiškųjų išteklių kokybe ir technologinių inovacijų taikymu. H2 hipotezė patvirtinta. Stipriausias ryšys nustatytas tarp organizacijos valdymo veiksmų ir lojalumo indekso ( $r = 0,62$ ;  $p < 0,001$ ). Determinacijos koeficientas ( $r^2 = 0,38$ ) rodo, kad net 38 proc. lojalumo variacijos gali būti paaiškinama valdymo kokybės vertinimu. Pagal Coheno kriterijus šis ryšys laikytinas stipriu. H3 hipotezė patvirtinta.

1 lentelė. Koreliacinės analizės rezultatai ( $N = 73$ )

Hipotezė	Veiksmų grupė	Pearsono koreliacijos koeficientas (r)	Statistinis reikšmingumas (p)	Išvada
H1	Darbuotojų motyvavimo veiksniai	0,48	< 0,01	Patvirtinta
H2	Organizacijos išteklių veiksniai	0,41	< 0,01	Patvirtinta
H3	Organizacijos valdymo veiksniai	0,62	< 0,001	Patvirtinta

Atlikus koreliacinę analizę (žr. 1 lentelę) nustatyta, kad visos trys tirtos veiksmų grupės yra statistiškai reikšmingai ir teigiamai susijusios su sielovadinės rūpybos specialistų lojalumu organizacijai. H1 pasižymi vidutinio stiprumo teigiamu ryšiu su lojalumo indeksu, tai leidžia teigti, kad *didesnis darbuotojų pasitenkinimas atlygiu, jaučiamas palaikymas ir galimybės tobulėti prisideda prie didesnio įsipareigojimo organizacijai*. H2 reikšmingai siejasi ir su darbuotojų lojalumu. Nors ryšys silpnesnis nei kitų veiksmų grupių, rezultatai atskleidžia, kad *darbuotojų kompetencija ir tinkamos technologinės priemonės yra svarbios lojalumo formavimosi prielaidos*. Interpretuojant H3, stipriausias ryšys nustatytas tarp organizacijos valdymo veiksmų ir darbuotojų lojalumo indekso. Tai rodo, kad *efektyvus valdymas, orientacija į kokybę, produktyvumą ir organizacijos vertės kūrimą yra esminiai sielovadinės rūpybos specialistų lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai*.

Gauti rezultatai patvirtina, kad sielovadinės rūpybos specialistų organizacinis lojalumas yra daugialypis konstruktas, statistiškai reikšmingai susijęs tiek su motyvavimo mechanizmais, tiek su organizaciniais ištekliais, tiek su valdymo kokybe. Reikšmingiausi išlieka organizacijos valdymo veiksniai, tai leidžia teigti, kad lojalumo formavimąsi lemia vadovavimo praktikos, organizacinė kultūra ir veiklos kryptingumas. Motyvavimo priemonės ir organizaciniai ištekliai taip pat reikšmingai prisideda prie lojalumo stiprinimo, tik jų reikšmingumas mažesnis nei valdymo veiksmų. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų lojalumas sielovados kontekste grindžiamas ne vien materialinėmis paskatomis, bet pirmiausia organizacine prasme, vertybine tapatybe ir valdymo kokybe.

Tyrimo metodologiniai ribotumai. Vertinant tyrimo rezultatus būtina atsižvelgti į keletą metodologinių ribotumų, galinčių turėti įtakos rezultatų interpretacijai ir jų apibendrinimui. Darbuotojų lojalumo indeksas pagal standartizavimo procedūrą buvo sudarytas iš trijų rodiklių. Nors vidaus suderinamumo rodikliai parodė pakankamą patikimumą, sudėtinis indeksas neatskleidžia visų galimų organizacinio lojalumo dimensijų (pvz., afektinio, normatyvinio ir tęstinio įsipaigojimo atskirai). Nors taikyta koreliacinė analizė leidžia nustatyti statistinius kintamųjų tarpusavio ryšius, ji neleidžia daryti priežastinių išvadų. Nors nustatyti reikšmingi teigiami organizacinių veiksmų ir lojalumo indekso tarpusavio ryšiai, negalima vienareikšmiškai teigti, kad šie veiksniai lemia lojalumo pokyčius. Galimi ir atvirkštiniai ar tarpiniai ryšiai. Kadangi visi kintamieji vertinti tuo pačiu metu (laike), neįmanoma įvertinti lojalumo dinamikos. Longitudiniai tyrimai galėtų suteikti gilesnį supratimą apie lojalumo formavimosi procesus ir jo stabilumą. Vis dėlto, nepaisant šių ribotumų, tyrimas suteikia empirinį pagrindą tolesniems tyrimams sielovadinės rūpybos sektoriuje ir atskleidžia statistiškai reikšmingas organizacinių veiksmų ir darbuotojų lojalumo tarpusavio sąsajas, naudojant išplėstinius lojalumo matavimo instrumentus bei derinant kiekybinius ir kokybinius metodus.

## **Išvados**

Darbuotojų lojalumas organizacijai yra daugiamatis konstruktas, apimantis emocinius, vertybinius ir loginius komponentus. Lojalumas dažniausiai suprantamas kaip psichologinis darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšys, pasireiškiantis tapatinimusi su organizacijos tikslais, pasirengimu prisidėti prie veiklos toliau liekant dirbti organizacijoje. Lojalumas formuojasi organizaciniėje aplinkoje ir priklauso nuo vadybinių sprendimų, organizacinės kultūros bei darbuotojų patirties darbo vietoje.

Darbuotojų motyvavimo priemonės (finansinės ir nefinansinės paskatos, grįžtamasis ryšys, profesinio augimo galimybės) yra reikšmingai susijusios su didesniu

organizaciniu įsipareigojimu. Žmogiškųjų išteklių kokybė ir technologinių sprendimų taikymas sudaro sąlygas efektyviai veikti ir gali skatinti darbuotojų prisirišimą prie organizacijos. Ypatingas dėmesys literatūroje skiriamas organizacijos valdymui – vadovavimo kokybė, pasitikėjimu grindžiami santykiai ir aiški organizacijos kryptis yra vieni svarbiausių lojalumo veiksnių.

Sielovadinės rūpybos organizacijų kontekste lojalumas įgyja papildomą vertybinį aspektą. Šioje srityje dirbantys darbuotojai rūpinasi ne tik profesiniais, bet ir moraliniais bei dvasiniais dalykais, tad jų lojalumas gali būti grindžiamas organizacijos misijos suvokimu ir vertybiniu susitapatinimu. Tai leidžia teigti, kad lojalumo formavimasis sielovados organizacijose gali turėti specifinių bruožų, kurių negalima visiškai paaiškinti vien ekonominiais ar instrumentiniais motyvais. Darbuotojų lojalumas yra kompleksinis reiškinys, kuriam įtaką daro tiek motyvaciniai, tiek struktūriniai, tiek valdymo veiksniai. Tačiau sielovadinės rūpybos sektoriuje empiriniai tyrimai šia tema yra riboti, todėl būtina tolesnė kiekybinė analizė, leisianti įvertinti šių veiksnių poveikį konkrečiame organizaciniame kontekste.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad sielovadinės rūpybos darbuotojų lojalumas organizacijai yra aukšto lygio. Didžioji dalis respondentų priskirti vidutinio ir aukšto lojalumo lygio kategorijoms, tai rodo teigiamą organizacinio įsipareigojimo tendenciją tiriamoje imtyje. Demografinė analizė atskleidė, kad sielovadinės rūpybos specialistų imtyje dominuoja vyresnio amžiaus darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą, bet skirtingą profesinę patirtį. Respondentų deklaruojamas ketinimas tęsti darbą organizacijoje, aukštas tapatinimosi su organizacija lygis rodo tvirtą profesinę ir vertybinę orientaciją. Finansinio motyvavimo vertinimai nevienareikšmiški. Aiškumas ir sąžiningumas atlygio sistemoje vertinami palankiau nei individualaus atlygio pakankamumas ar papildomos finansinės paskatos. Finansiniai veiksniai reikšmingai siejasi su lojalumu organizacijai. Organizacijos palaikymas ir profesinio augimo galimybės vertinamos teigiamai. Aukštas tapatinimosi su organizacija, vadovų paramos ir kompetencijų tobulinimo vertinimas rodo stiprų emocinį ir profesinį ryšį su organizacija. Organizacijos valdymas išlieka stipriausiu lojalumo veiksniumi. Nustatytas stiprus teigiamas valdymo veiksnių ir lojalumo indekso tarpusavio ryšys, rodantis, kad vadovavimo kokybė, organizacinė kultūra ir vertybinė aplinka daro didžiausią įtaką darbuotojų lojalumui. Organizacijos išteklių reikšmingai prisideda ir prie lojalumo. Žmogiškųjų išteklių kokybė ir technologinių sprendimų taikymas pasižymi teigiamu, tačiau silpnesniu ryšiu su lojalumu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų lojalumas sielovadinės rūpybos sektoriuje labiau siejasi su organizacine kultūra ir valdymo kokybe nei vien su materialinėmis paskatomis.

Lojalus sielovadinės rūpybos darbuotojas – tai profesionaliai brandus, vertybiškai angažuotas ir organizacijai įsipareigojęs darbuotojas, kurio lojalumą le-

mia ne tik materialinės paskatos, bet ir organizacinės kultūros kokybė, darbo praktikos bei misijos suvokimas.

## Autorių deklaracija

Autorės deklaruoja, kad pateiktas rankraštis yra originalus, anksčiau neskelbtas, parengtas savarankiškai, laikantis akademinės etikos ir sąžiningumo principų. Autorės patvirtina, kad interesų konflikto nėra. Rengiant straipsnį dirbtinio intelekto tekstais nesinaudota.

## Literatūra

- Advilonienė, Ž., Jakelė, L. (2018). Sielovadinis palydėjimas paliatyvioje slaugoje kaip pagalba sergančiajam jo kančios akivaizdoje. *Soter*, 68 (96), 29–62. [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/60139/1/ISSN2335-8785\\_2018\\_N\\_68\\_96.PG\\_29-62.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/60139/1/ISSN2335-8785_2018_N_68_96.PG_29-62.pdf)
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research* (13th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Bakanauškas, A., Pilelienė, L. (2009). *Vartotojų lojalumas: Teoriniai ir praktiniai aspektai*. [http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai/versl\\_teis\\_akt\\_t1/1213.pdf](http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai/versl_teis_akt_t1/1213.pdf)
- Balzer, W. K. (2020). *Lean higher education: Increasing the value and performance of university processes* (2nd ed.). Productivity Press. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351216944>
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611–628. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Guillon, O., Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (5), 839–850. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>
- Gustainienė, L., Burauskaitė, M. (2018). Sėkmingas senėjimas: Daugiadimensinis požiūris. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 21 (1), 81–97. <https://vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/59943>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Yean, T. F., Lau, K. (2022). Determinants of job dissatisfaction and its impact on employee outcomes. *SAGE Open*, 12 (4), 21582440221123289. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221123289>
- Jabani, M., Muhajir, M. N. A., Muang, M., Kamal, F. (2022). Character centered leadership and its influence on employee loyalty in Sharia banking: A case study in the South Sulawesi region. *Technium Social Sciences Journal*, 35, 346–356.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781526440300>
- Kot-Radojewska, M., Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9 (3), 511–527. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2018.026>
- Lanauskienė, S. (2017). Dvasinis konsultavimas – naujas būdas teikti dvasinę pagalbą. *Magnificat*, 7. <https://www.magnificat.lt/dvasinis-konsultavimas-naujas-budas-teikti-dvasine-pagalba/>
- Legkauskas, V., Maziliauskaitė, R. (2013). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 65, 45–57. DOI: <https://doi.org/10.7720/MOSR.1392-1142.2013.65.4>
- Madhani, P. (2018). Impact of talent management on employee engagement and retention. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 9 (3), 112–118. DOI: <https://doi.org/10.18178/ijimt.2018.9.3.845>
- Maria, G., Kinias, Z., Schloderer, F. (2020). Individual identity and organizational identification: Evidence from a field experiment. *AEA Papers and Proceedings*, 110, 193–198. DOI: <https://doi.org/10.1257/pandp.20201060>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319–331. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>

Laimutė Anužienė, Dalia Rudytė

- Meschke, S. (2021). The concept of employee loyalty. In *Employee loyalty*, 27–72. Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68425-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68425-9_3)
- Stevens, J. P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5th ed.). Routledge. University of Cincinnati.
- Sun, L., Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9 (1), 63–80. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Sundriyal, S. (2024). *5 proven strategies to improve employee loyalty in 2024*. Vega HR. <https://www.vega-hr.com/blog/improve-employee-loyalty>
- Vasiliauskaitė, U., Vilkaitė-Vaitonė, N. (2017). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai. In Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis“: Ekonomika ir vadyba (20th Conference “Business in XXI Century”)
- Vilkaitė-Vaitonė, N., Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: Teorinės įžvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 49 (1). DOI: <https://doi.org/10.21277/jmd.v49i1.249>
- Vveinhardt, J., Kotovskienė, J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Vadyba*, 2 (13), 184–197.

## **A DISCOURSE ON THE PRECONDITIONS FOR ORGANISATIONAL LOYALTY AMONG PASTORAL CARE EMPLOYEES**

**Dalia Rudytė, Laimutė Anužienė**

### **Summary**

Employee loyalty to an organisation is regarded in contemporary management as one of the key factors influencing organisational stability, continuity of operations, service quality, and the reduction of employee turnover. In scholarly literature, loyalty is most often defined as an employee's psychological bond with the organisation, expressed through a positive attitude towards the workplace, identification with the organisational goals, a willingness to perform duties responsibly, and an intention to remain in the organisation. Loyalty is not viewed solely as an individual characteristic; rather, it develops within the organisational environment, and depends on leadership quality, organisational culture, motivation systems, the support experienced by employees, and opportunities for professional growth.

In the field of pastoral care, employee loyalty acquires a broader meaning, because this type of work is based not only on professional functions but also on value-based, moral and spiritual commitment. Pastoral care employees work in an environment in which the mission of the organisation, respect for the person, and support for spiritual, emotional and social needs are of central importance. For this reason, loyalty in this sector may be grounded not only in material incentives, but also in the experience of meaningful work, value-based identification with the organisation, and trust-based relationships in the workplace. Nevertheless, there is still a lack of research examining employee loyalty specifically in pastoral care or-

ganisations, and particularly quantitative studies that would allow the assessment of loyalty levels and the factors influencing them.

An important aspect in understanding loyalty in pastoral care organisations is the alignment between individual values and the organisational mission. When employees perceive a strong correspondence between their personal beliefs and the goals of the organisation, their commitment becomes deeper and more sustainable. In such contexts, work is often experienced not merely as a professional duty but as a meaningful vocation. This value congruence strengthens emotional attachment, enhances intrinsic motivation, and contributes to long-term organisational commitment, making it a critical factor in explaining loyalty beyond traditional managerial or economic perspectives.

The aim of this study was to determine the level of organisational loyalty among pastoral care employees, and to evaluate the significance of employee motivation and organisational management factors to this loyalty. The object of the study was employee loyalty to the organisation in the context of pastoral care. Two main methods were applied: a systematic and critical analysis of scientific literature, and a questionnaire-based survey. The empirical data were analysed using SPSS and Microsoft Excel. The study involved 73 pastoral care employees, spiritual assistants, or other professionals working in closely related roles in various organisations in Lithuania. A non-probability convenience sampling method was used.

To assess the overall level of loyalty, an employee loyalty index was constructed. The index was calculated based on three main indicators: the intention to remain in the organisation, a willingness to recommend the organisation to other employees, and an overall evaluation of organisational loyalty. All the indicators were standardised, and the resulting index allowed a generalised assessment of employees' organisational commitment. The findings revealed that most respondents demonstrated a medium or high level of loyalty, whereas the low-loyalty group constituted only a relatively small part of the sample. This suggests that within the studied group of pastoral care employees, there is a generally positive attitude towards the organisation, a strong sense of professional identity, and a willingness to continue working in the organisation.

The study showed that the evaluations of financial motivation were not entirely uniform. Respondents assessed the clarity and fairness of the remuneration system more positively than the adequacy of the salary itself or the application of additional financial incentives. Nevertheless, financial motivation factors remain important to employee loyalty, since some respondents indicated that changes in pay would affect their decision to stay in the organisation. At the same time, it became evident that loyalty is strengthened not only by salary but also by non-financial incentives, such as managerial support, opportunities for professional development,

trust-based relationships, appropriate working conditions, and respectful communication in the organisation.

The results also revealed a high level of professional identity and organisational identification among respondents. Most participants agreed that, through their work, they represent their organisation, feel responsible for the quality of their work, seek to improve their competencies, and actively engage in organisational activities. Positive evaluations were given to managerial communication, a favourable psychosocial climate, organisational culture, respect for employee dignity, and the provision of conditions for independent work. These findings indicate that the loyalty of pastoral care employees is closely linked to the organisation's ability to create a supportive, person-centred and value-based work environment.

Furthermore, the findings emphasise the importance of relational dynamics in the organisation as a foundation for sustainable loyalty. Trust in leadership, open communication and perceived fairness in decision-making processes contribute to the development of a psychologically safe work environment. In pastoral care organisations, where interpersonal interaction and emotional engagement are central, these relational factors become particularly significant. Employees who feel respected, heard and supported are more likely to demonstrate proactive behaviour, stronger engagement and resilience in challenging situations, thereby reinforcing their long-term loyalty to the organisation.

Pearson's correlation analysis was used to test the hypotheses. The results showed that all three analysed groups of factors, employee motivation factors, organisational resource factors, and organisational management factors, were statistically significant and positively related to the employee loyalty index. A moderate positive relationship was found between motivation and loyalty, while a weaker but still significant relationship was identified between organisational resources and loyalty. The strongest relationship was established between organisational management factors and employee loyalty. This suggests that leadership quality, the organisational culture, a clear direction of activity, an orientation towards quality, and employee involvement, are the most important factors determining organisational loyalty among pastoral care employees.

In conclusion, employee loyalty in pastoral care organisations can be described as a multi-dimensional phenomenon, encompassing emotional, value-based and rational aspects. In this sector, loyalty is grounded less in material incentives and more in an understanding of the organisation's mission, value-based identity, the experience of meaningful work, respectful leadership, and a supportive organisational culture. A loyal pastoral care employee may be described as a professionally mature, value-oriented and organisationally committed individual, whose connection with the organisation is strengthened not only by the working conditions

SIELOVADINĒS RŪPYBOS DARBUOTOJŪ LOJALUMO ORGANIZACIJAI PRIELAI DŪ...

or the salary, but also by a work environment based on trust, respect, and a shared sense of purpose. The findings of the study provide a basis for further research in this field, and may be useful for organisations seeking to strengthen employee loyalty, reduce turnover, and create a sustainable, employee-friendly organisational culture.