



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Justina Grigienė

**ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMAS
TELEKOMUNIKACIJŲ SRITYJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMAS TELEKOMUNIKACIJŲ SRITYJE

Įmonių valdymas kodas 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko
VMGUVL - 5 Justina Grigienė
2016-12-16

Vadovas
Prof. Ilona Bučiūnienė
2016-12-17

Recenzentas
Doc. Lina Girdauskienė
2016-12-19

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Justina Grigienė

(Studento vardas, pavardė)

(Įmonių valdymas (kodas 621N22001))

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės orientacijos į klientą didinimas telekomunikacijų srityje“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Justinos Grigienės** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės orientacijos į klientą didinimas telekomunikacijų srityje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Grigienė, Justina. Increasing company's focus on its customers in the telecommunication field. Master's Final Thesis. Company management / supervisor Prof. Ilona Bučiūnienė. Department of Economic and Business, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: social science

Key words: customer orientation, job satisfaction, firm commitment, telecommunications company Kaunas, 2016. 65 p.

SUMMARY

Today's globalization and fierce competition, often companies are faced with a problem: how to keep their market share, to expand and to achieve the company's activities continue to remain effective. Therefore, for each company, which aims to strengthen its competitive position in the market, good customer relations conservation is becoming one of the key issues. This is because customers - is the key to the company's long-term financial stability. Loyal customers leads to a stronger relationship between the customer and the company, and the company's customers and co-operation is profitable. This is true and telecommunications services firms whose profits directly influences loyal customers.

The object of research - the company customer orientation. The aim of research - to analyze the telecommunication company's orientation to customer growth. In order to achieve you need to include the following research objectives: to identify the telecommunications company's customer-orientation essence; to identify the factors that affect employee orientation to the client and assess the "Bite Lithuania" employees focus on customer services.

Quantitative study involving "Bite Lithuania" employees revealed that employee satisfaction is mostly dependent on the working conditions and the nature of work (positive influence) and wages and relationship with the manager (negative influence). Mean while, the staff's commitment to the highest influenced by the clarity of the role of the enterprise and workplace comfort (positive influence) and the country's economic situation (negative influence). It was found that both job satisfaction and commitment to the company and its influencing factors are closely correlated with the respondent's gender. This means that the company's orientation to the customer enhancement factors most influencing internal factor is the gender of the respondents.

It was found that job satisfaction is influenced by both motivational as well as hygiene factors. The most important motivational factors identified personal achievements and the work (they have a positive influence) and personal development opportunities (negative influence). The most important hygiene factors identified safety and working conditions (they have a positive

influence) and control (negative influence). It was found that both of these sets of factors influenced by both internal and external job satisfaction influencing factors.

Workers inherent business continuity commitment company (2.88 points). It should be noted that both the emotional (3.76 points) and rated (3.24 points) expressed less commitment dimension. This means that the respondents' commitment to the company is based on the belief that they have no other choice alternatives. This belief is named for the safety of employees of social guarantees, salaries and so on. It was found that the employees' commitment to the company influences the internal (gender, age, education) and external (economic situation) factors.

The overall employee orientation to the customer an estimate of 1,84 points: average effort estimate is 1.9 points, while the initiative estimate - 1.77 points. This shows that “Bite Lithuania's” staff has more desire to improve service then making efforts to ensure that the customer has the best service.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO POREIKIO TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖJE PAGRINDIMAS	11
<u>1.1.</u> Telekomunikacijų pramonės samprata ir reikšmė ekonomikai.....	11
1.2. Įmonės orientacija klientą kaip konkurencijos telekomunikacijų rinkoje išdava	13
2. TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO TEORINĖS IŽVALGOS	15
2.1. Telekomunikacijų įmonės kliento samprata	15
2.2. Telekomunikacijų įmonės klientų segmentavimas	17
2.3. Orientacijos į klientą samprata ir reikšmė	20
2.4. Darbuotojų vaidmuo įmonės orientacijos į klientą procese	23
2.5. Telekomunikacijų įmonės orientaciją į klientą sąlygojantys veiksniai	27
2.5.1. Darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	28
2.5.2. Darbuotojų įsipareigojimas įmonei	31
3. TYRIMO METODOLOGIJA	35
4. ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO ANALIZĖ UAB „BITĖ LIETUVA“	39
4.1. Respondentų sociodemografinė charakteristika	39
4.2. Orientaciją į klientą sąlygojančių išorinių veiksnių vertinimas.....	42
<u>4.3.</u> Darbuotojų pasitenkinimo darbu įvertinimas.....	45
4.4. Darbuotojų įsipareigojimo įmonei vertinimas	50
4.5. Darbuotojų orientacijos į klientą stiprumo vertinimas	54
4.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	66

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pasaulinių telekomunikacijų paslaugų rinkos vertė nuo 2012 iki 2019 m. pagal regionus, milijardais EUR	12
2 pav. Paslaugos teikimo proceso elementai	15
3 pav. Kliento dalyvavimo reikšmė paslaugų teikimo procese	16
4 pav. Paslaugų klientų tipai.....	18
5 pav. IT klientų tipai	19
6 pav. Darbuotojo įtaka įmonei	23
7 pav. Klientų poreikiai ir jų tenkinimo etapai.....	24
8 pav. Tikėtinos ir patirtos kokybės santykių apibūdinantys vertinimo lygiai.....	27
9 pav. F. Helzbergo dviejų veiksmų teorija.....	29
10 pav. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai.....	30
11 pav. Su įgaliojimais susiję pasitenkinimą darbu skatinantys elementai	31
12 pav. Darbuotojo įsipareigojimo įmonei dimensijos pagal Meyer ir Allen (1991)	32
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	39
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.	40
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	40
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį, proc.	40
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir šeimyninę padėtį, proc.	41
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir šeimyninę padėtį, proc.....	42
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje, proc.	42
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakomybės laipsnio vertinimą, proc.	46
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal asmeninio tobulėjimo vertinimą, proc.	47
22 pav. Ryšio tarp asmeninių laimėjimų ir santykių su vadovu vertinimas, proc.....	48
23 pav. Respondentų įsipareigojimo įmonei vertinimas, balų vidurkis	50
24 pav. Ryšio tarp teiginio „Didžiuojuos dirbdamas (-a) šioje organizacijoje“ ir respondentų amžiaus vertinimas, proc.	52
25 pav. Ryšio tarp teiginio „Dabartiniu metu pasilikti įmonėje yra optimaliausias sprendimas“ ir respondentų lyties vertinimas, proc.	52
26 pav. Ryšio tarp teiginio „Net ir sulaukęs (-usi) geresnio pasiūlymo, likčiau dirbti šioje įmonėje“ ir respondentų amžiaus vertinimas, proc.	53
27 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą įverčiai, balų vidurkis.....	54
28 pav. Tyrimo rezultatus apibendrinanti schema.....	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Telekomunikacijų samprata	11
2 lentelė. Į produktą ir į klientą orientuotų požiūrių palyginimas	21
3 lentelė. Klientų lūkesčius įtakojoantys veiksniai.....	26
4 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata	28
5 lentelė. Darbuotojo įsipareigojimą įmonei įtakojoantys veiksniai	33
6 lentelė. Pasitenkinimo darbu klausimai ir jais siekiami nustatyti veiksniai	36
7 lentelė. Teiginiai, tiriantys darbuotojų orientaciją į klientą.....	36
8 lentelė. Teiginiai, apibūdinantys darbuotojų įsipareigojimą įmonei	37
9 lentelė. Darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakojoančių išorinių veiksnių vertinimas	43
10 lentelė. Darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakojoančių išorinių veiksnių vertinimas priklausomai nuo respondentų sociodemografinės charakteristikos	43
11 lentelė. Darbuotojo įsipareigojimą įmonei įtakojoančių išorinių veiksnių vertinimas.....	44
12 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimas	45
13 lentelė. Asmeninio tobulėjimo koreliacija su išoriniais darbuotojų pasitenkinimą įtakojoančių veiksniais	48
14 lentelė. Higieninių veiksnių koreliacija su respondentų lytimi	49
15 lentelė. Higieninių veiksnių koreliacija su išorinėmis šiuos veiksnis įtakojoančiomis aplinkybėmis.....	49
16 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimą įmonei apibūdinančių teiginių vertinimas	51
17 lentelė. Pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksnių įtaka orientacijai į klientą	54
18 lentelė. Pasitenkinimo darbu higieninių veiksnių įtaka orientacijai į klientą.....	55
19 lentelė. Įsipareigojimo įmonei komponentų įtaka orientacijai į klientą	56

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninės globalizacijos ir aršios konkurencijos sąlygomis dažna įmonė susiduria su problema: kaip išsaugoti turimą rinkos dalį, ją praplėsti ir pasiekti, kad įmonės veikla ir toliau išliktų efektyvi. Todėl kiekvienai įmonei, siekiančiai sustiprinti savo konkurencinę poziciją rinkoje, gerų santykių su klientais išsaugojimas tampa vienu pagrindinių klausimų. Taip yra todėl, kad klientai – tai raktas į įmonės ilgalaikį finansinį stabilumą. Lojalūs klientais veda prie tvirtesnių santykių tarp klientų ir įmonės, o toks įmonės ir klientų bendradarbiavimas yra pelningas. Tai aktualu ir telekomunikacijų paslaugas teikiančioms įmonėms, kurių pelną tiesiogiai įtakoja lojalūs klientai. Kaip pastebi Della Corte et al. (2015), klientų pageidavimai ir reikalavimai yra svarbus veiksnys įgyvendinant inovacijas telekomunikacijų įmonėse.

Darbo problema. Pastebėtina, kad šiuolaikinis telekomunikacijų paslaugų įmonės klientas yra išrankus, gerai informuotas ir aukštus reikalavimus paslaugų teikėjui keliantis žmogus, kurio elgseną ir poreikius sunku prognozuoti. Visa tai verčia telekomunikacijų paslaugų įmones ieškoti naujų ir originalių būdų, galinčių padėti išlaikyti klientus. Dažniausiai kuriamos įvairios lojalumo programos, kuriomis siekiama pritraukti naujų ir išlaikyti jau esamus klientus. Tačiau neretai per mažai kreipiama dėmesio į įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbui ir jų įsipareigojimo įmonei aspektus, kurie vaidina svarbų vaidmenį orientacijos į klientą didinimo procese.

Tyrimo objektas. Įmonės orientacija į klientą

Tyrimo tikslas – išanalizuoti telekomunikacijų įmonės orientacijos į klientą didinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti telekomunikacijų įmonės orientacijos į klientą esmę
2. Nustatyti veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų orientacijai į klientą
3. Įvertinti UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų orientaciją į klientą

Darbe panaudoti metodai. Visus darbe naudotus metodus galima suskirstyti į tris grupes:

1. Teoriniai mokslinių tyrimų metodai:
 - a) dedukcija – indukcija – naudojama formuojant teiginius, mintis, analizuojant ir sisteminant tyrimo metu gautus rezultatus, nuo bendrų dalykų einama prie atskirų ir atvirkščiai;
 - b) hipotezė – suformuoti trys pagrįsti spėjimai, kurie paremti tyrimo įrodymais;
 - c) palyginimas – lyginami tikrų objektų ir reiškinių panašumai bei skirtumai;
 - d) apibendrinimas – formuojamos tyrimo išvados.
2. Empiriniai metodai: kiekybinis metodas (apklausa).

3. Statistiniai metodai:

- a) aprašomoji statistika – aprašyti tyrimo gauti duomenys, apskaičiuotos jų išraiškos procentais;
- b) gautų duomenų analizė – naudojami Exel (2003) ir SPSS (Statistic Package for Social Science) programiniai paketai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro šios dalys: turinys, įvadas, 3 skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka ir priedai.

1. ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO POREIKIO TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖJE PAGRINDIMAS

1.1. Telekomunikacijų pramonės samprata ir reikšmė ekonomikai

Žodis „telekomunikacijos“ yra kilęs iš graikų priešdėlio „tele“ (kas išvertus iš graikų kalbos reiškia „toli“) ir lotyniško žodžio „communicare“ (kas išvertus iš lotynų kalbos reiškia „pasidalinti“) (SearchTelecom.com, 2016).

Lucky ir Eisenberg (2006) pastebi, kad prieš atsirandant internetui ir kitiems duomenų perdavimo tinklams, telekomunikacijos turėjo aiškią reikšmę – tai telefono (anksčiau – telegrafo) technologijų programa, kuri leido žmonėms per atstumą bendrauti balsu, o telefono ryšio paslauga visuomenei buvo teikiama įjungus telefono tinklą. 1960 m., pradėjus teikti fakso paslaugas, telekomunikacijų samprata išsiplėtė – tai faksimile ir balsu per atstumą duomenų perdavimo paslaugos. Per pastaruosius 50 metų telekomunikacijų technologijos labai pasikeitė ir dabartiniu metu informacija gali būti perduodama įvairiais šaltiniais (vaizdo konferencijomis, e-mail, interneto ryšiu ir kt.). Visi šie pokyčiai suponuoja naują telekomunikacijų apibrėžimą (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Telekomunikacijų samprata

Autorius	Apibrėžimas
Lucky ir Eisenberg (2006)	Tai technologijų, įrenginių, įrangos ir programų tinklas, kuriuo per atstumą palaikomas bendravimas
SearchTelecom.com (2016)	Tai keitimasis informacija dideliais atstumais naudojantis įvairiomis elektroninėmis balso, vaizdo ir duomenų perdavimo priemonėmis. Telekomunikacijos apima platų informacijos perdavimo technologijų, tokių kaip telefonai (laidinio ir bevielio), mikrobangų ryšių, skaidulinės optikos, palydovų, radijo ir televizijos programų transliavimo, interneto ir telegrafo, tinklą.
Rozanova ir Buličenko (Розанова, Буличенко, 2011)	Tai prieinama pramonė: klientams suteikiama teisė naudotis technologinėmis galimybėmis, tačiau nesuteikiama teisė į jų nuosavybę.

Šaltinis: Lucky ir Eisenberg, 2006; Rozanova ir Buličenko, 2011; SearchTelecom.com (2016)

Telekomunikacijų paslaugų rinka yra sudaryta iš dviejų pagrindinių tarnybų: laidinių ir bevielių. Laidinių tarnybų paslaugos – tai balso telefonijos ir fiksuotosios plačiajuostės prieigos

paslaugos. Bevielis telekomunikacijų segmentas apima mobiliąsias balso paslaugas ir judriojo plačiajuosčio ryšio prieigą. Didžiausios telekomunikacijų operatoriai pasaulyje šiuo metu yra dvi Amerikos transnacionalinės korporacijos: AT & T, kurios būstinė yra Dalase ir Verizon Communications, įsikūrusi Niujorke. 2014 m abi šios bendrovės gavo daugiau nei 95 mlrd. JAV dolerių pajamų (Statista, 2016).

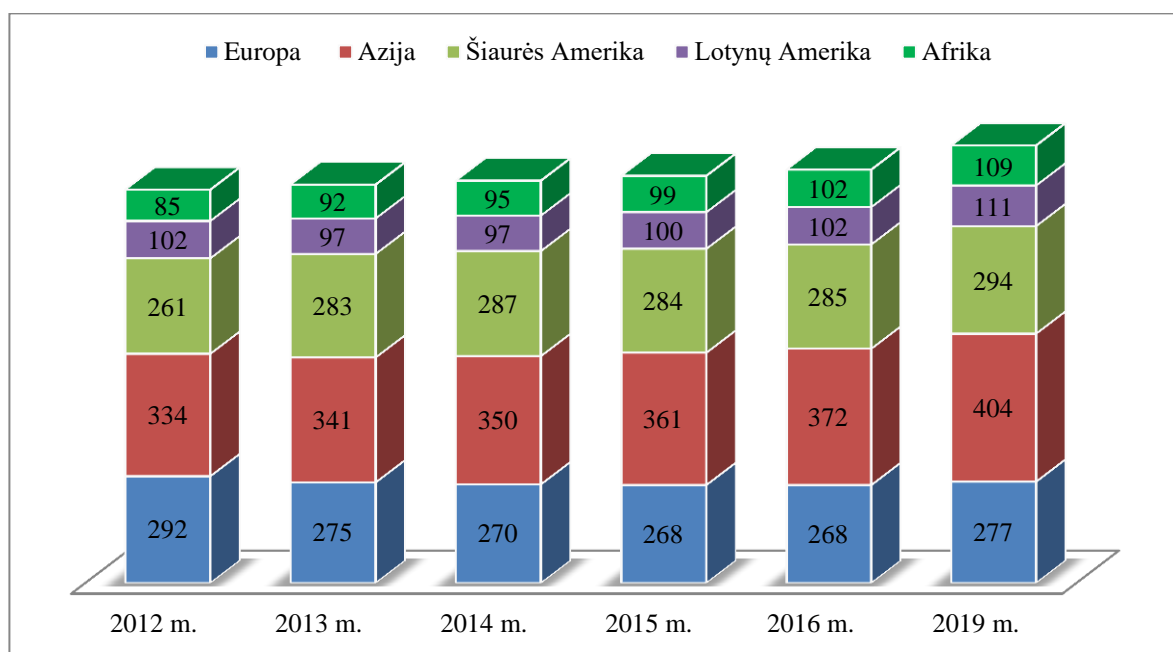
Mokslinėje literatūroje (Rozanova ir Buličenko, 2011; Koi-Akrofi, 2013; Nenickova, 2013) akcentuojama telekomunikacijų pramonės reikšmė ekonomikai.

Pasak Nenickovos (2013), telekomunikacijų pramonės sektoriaus įmonės privalo būti dinamiškos ir novatoriškos, jos turi greitai reaguoti į technologijų inovacijas, o jų veikla turi būti veiksminga.

Koi-Akrofi (2013) pastebi, kad telekomunikacijų pramonė yra viena iš sparčiausiai augančių pramonės šakų pasaulyje kalbant apie pajamas ir pelną. Telekomunikacijų pramonė yra viena iš pramonės šakų, kurioje daug investuojama į infrastruktūros, logistikos ir programinę įrangą siekiant suteikti kokybiškas paslaugas savo klientams.

Rozanova ir Buličenko (Розанова, Буличенко, 2011) akcentuoja, kad telekomunikacinių paslaugų kainos tiesiogiai koreliuoja su jų kokybe: kuo paslaugų kokybė aukštesnė, tuo aukštesnė ir jų kaina.

Telekomunikacijų pramonės reikšmę ekonomikai rodo ir statistiniai duomenys (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Statista, 2016

1 pav. Pasaulinių telekomunikacijų paslaugų rinkos vertė nuo 2012 iki 2019 m. pagal regionus, milijardais EUR

Iš 1 pav. pateiktos statistinės informacijos matome, kad 2015 m. telekomunikacinių paslaugų rinka sparčiausiai augo Azijos-Ramiojo vandenyno regione. Tuo tarpu Europoje ir Šiaurės Amerikoje augimo tempai sumažėjo arba jų augimas nėra ženklus lyginant su 2014 m. Prognozuojama, kad panaši tendencija išliks ir 2016 m., o 2019 m. pasaulinių telekomunikacijų paslaugų rinkos vertė pasieks didžiausias aukštumas.

Kaip nurodoma „Pasaulinėje telekomunikacijų studijoje“ („Global telecommunications study: navigating the road to 2020“, 2015), telekomunikacijų pramonė per ateinančius penkerius metus vystysis dinamiškai. Visų pirma, svarbų vaidmenį teikiant paslaugas vaidins partnerystė. Todėl paslaugų operatoriai turės gerai pasverti savo veiklos galimybes ir nuspręsti, kuriuose B2B grandinės pozicijose jiems tikslingiausia veikti. Antra, operatoriai turės plėsti teikiamų paslaugų spektrą. Trečia, operatoriai turės atsakingai pasirinkti naujas technologijas.

Pastebėtina, kad per pastaruosius du dešimtmečius telekomunikacijų rinkos dydis išaugo dėl pigesnių ir inovatyvių technologijų (pavyzdžiui, interneto), kuris savo ruožtu sukuria didelę paklausą ir precedento neturinčią prieigą prie ryšių kanalų. Be to, telekomunikacijų rinkoje išaugo kvalifikuotų darbuotojų poreikis, o naujų technologijų diegimas reikalauja didelių investicijų (Statista, 2016).

Apibendrinant telekomunikacijų pramonę galima apibrėžti kaip vieną stambiausių ir sparčiausiai ekonomiškai besivystančių pramonės sričių. Ši pramonė apima informacijos perdavimo poreikį, kuris įtakoja dalykinio bei intelektualinio visuomenės aktyvumo augimą. Todėl nuolat augančius šių paslaugų vartotojų poreikius gali patenkinti tik tos telekomunikacijų rinkoje veikiančios įmonės, kurios teikia inovatyvias ir kokybiškas paslaugas.

1.2. Įmonės orientacija klientą kaip konkurencijos telekomunikacijų rinkoje išdava

Rozanova ir Buličenko (Розанова, Буличенко, 2011) akcentuoja, kad paslaugų teikėjo paklausa priklauso ir nuo jo turimų klientų (paslaugų vartotojų) skaičiaus: kuo klientų daugiau, tuo didesnė paslaugų teikėjo paklausa. O tai reiškia, kad visos paslaugas teikiančios įmonės turi didelį dėmesį skirti tiek naujų klientų pritraukimui, tiek senų klientų išlaikymui.

Brandusoiu ir Toderean (2015) pastebi, kad pastaraisiais metais telekomunikacijų pramonės segmente didžiausias augimas juntamas mobiliojo ryšio rinkoje – 75 proc. viso pasaulio telefono skambučių yra padaroma naudojantis mobiliaisiais telefonais.

Tačiau, pasak Al-Shboul (2015), tarp mobiliojo ryšio paslaugas teikiančių operatorių mažėja technologijų atotrūkis. Tai reiškia, kad mobiliojo ryšio operatoriai savo klientams siūlo tokias pačias paslaugas už analogiškas kainas. Todėl klientų pritraukimas ir jų išsaugojimas yra labai svarbus kiekvienam mobiliojo ryšio operatoriui.

Tam pritaria Labanauskaitė ir Šturalo (2014), kurios pastebi, kad telekomunikacijų paslaugos Lietuvoje yra labai paklausios. Todėl įmonėms ypač svarbu, kad jų teikiama paslauga būtų kokybiška, kitaip vartotojas pasirinktų kitą įmonę, kur jo poreikiai bus patenkinti geresnėmis sąlygomis ir jis gaus kokybiškesnę paslaugą. Dėl didelio telekomunikacijų paslaugų paplitimo šiuolaikinėje rinkoje telekomunikacijų bendrovės nebegali didinti pelno didindamos vartotojų skaičių, plėsti ryšio padengimo teritorijų. Ne išeitis ir kainų kėlimas, nes rinka labai koncentruota, konkurencija tarp įmonių – didžiulė, todėl vartotojas, nepatenkintas kaina, gali rinktis kitos įmonės paslaugas.

Kaip matome, pastaruoju metu klientų išlaikymas telekomunikacijų pramonėje tapo labai svarbus didėjančios konkurencijos rinkoje. Todėl įmonės veikla turi būti orientuota į klientą. Juo labiau, kad telekomunikacijų pramonės produktas – mobiliojo ryšio ar kitos – paslaugos yra unikalios tuo, kad kliento sąveika su paslaugos teikėju yra ne vienkartinė, t.y. gali trukti ir ne vienerius metus. Santhanam et al. (2007) pastebi, kad informacinių technologijų specialistai su savo klientais bendrauja ir po šių technologijų įdiegimo, kadangi klientams neretai iškyta problemų, susijusių su informacinių technologijų naudojimu. Todėl jie ne vienerius metus gali kreiptis pagalbos į informacinių technologijų specialistus. Tam antrina ir Hsieh et al. (2011), kuris akcentuoja, kad labai svarbu laiku suteikti visas konsultacijas klientams, nes tokiu būdu bus užtikrintas informacinių technologijų efektyvumas. O tai, savo ruožtu, įtakos kliento pasitenkinimą teikiama paslauga.

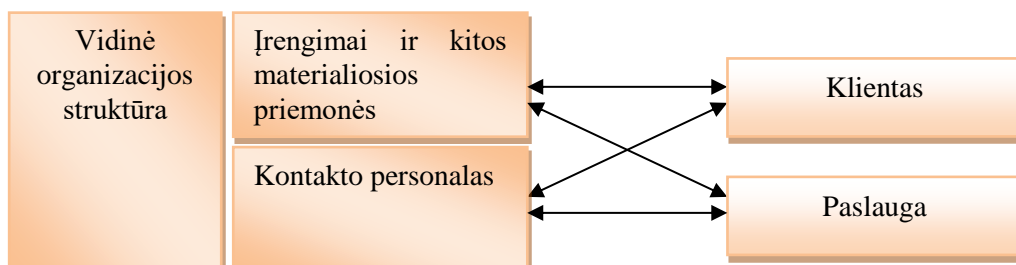
2. TELEKOMUNIKACIJŲ ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO TEORINĖS IŽVALGOS

Rinkos ekonomikos sąlygomis dirbančios įmonės radikaliai pakeitė požiūrį į klientą. Anksčiau į klientą buvo žvelgiama per pinigų prizmę, t. y. klientas buvo suvokiamas kaip produkto nesirenkantis, bet už jį mokantis pinigų. Tačiau stipriai suaktyvėjus konkurencijai rinkoje, o produktams ir jų kainoms supanašėjus, klientas tapo centrine ašimi – jis pats renkasi iš ko ir ką nusipirkti (Dumitrescu, Fuciu, 2009). Dėmesys klientui yra neabejotinai svarbus šiandieninio verslo aplinkoje, kurioje klientas yra traktuojamas kaip gyvybiškai svarbus kiekvienos verslo įmonės sėkmės veiksnys (Baldrige, 2010). Todėl natūralu, kad geriausių rezultatų pasiekia tos įmonės, kurios didžiausią dėmesį skiria ne savo gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų padavimo didinimui, bet klientui, su kuriuo turi reikalų.

Šioje darbo dalyje pateikiama telekomunikacijų įmonės orientacijos į klientą samprata ir apibrėžiami pagrindiniai darbuotojų orientaciją į klientą skatinantys veiksniai. Tačiau pirmiausiai apibrėžiamas telekomunikacijų įmonės – kaip paslaugų teikėjos – klientas ir išskiriami jam būdingi požymiai.

2.1. Telekomunikacijų įmonės kliento samprata

Telekomunikacijų įmonė yra paslaugų teikėja. Paslauga, pasak Dudėno (2008), yra prekė, „kurios sudėtyje vyrauja neapčiuopiamos savybės; kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu; kurios gamyboje dalyvauja pats vartotojas“ (p. 176). Kaip matome, paslaugos teikimo įmonės klientas yra ne tik tos paslaugos vartotojas – jis yra ir tos paslaugos teikėjo partneris, ir svarbus paslaugos teikimo proceso elementas (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Vengrienė, 2006, p. 119

2 pav. Paslaugos teikimo proceso elementai

Iš 2 pav. pateiktos paslaugos teikimo proceso schemos matome, kad kliento dalyvavimas paslaugos teikimo procese gali pasireikšti dviem aspektais:

- 1) klientas kontaktuoja su paslaugas teikiančios įmonės darbuotojais;
- 2) klientas naudojami paslaugas teikiančios įmonės materialiomis priemonėmis paslaugai teikti (pvz., patalpos, biuro technika ir kt.).

Abu šiuos aspektus, kurių metu ir sukuriama paslauga, palaiko ir valdo vidinė organizacijos struktūra (t.y. visi organizacijos padaliniai, kurių klientas paprastai nemato, pvz., buhalterija, logistika ir kt.).

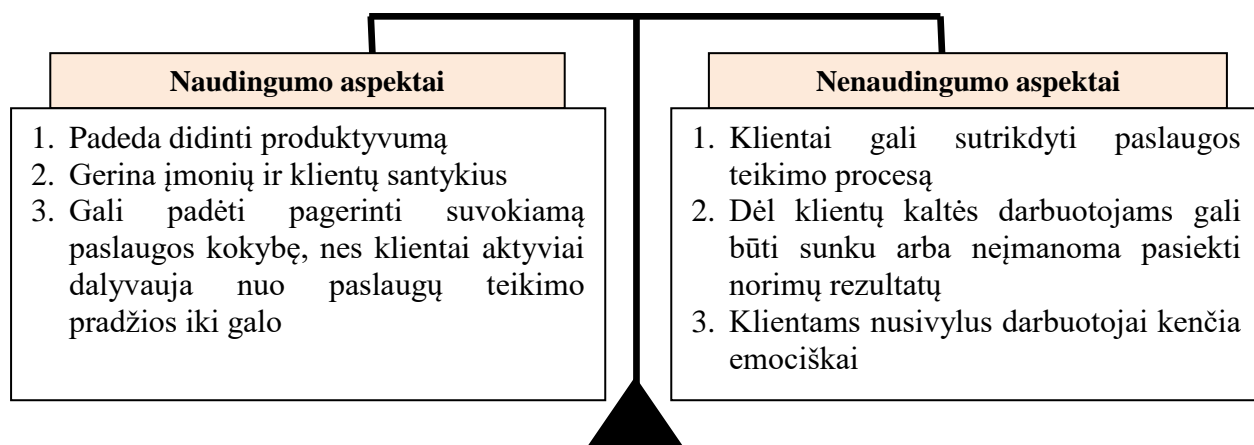
Mokslinėje literatūroje (Wattanakamolchai, 2008; Raipa, Petukienė, 2009; Amorim et al, 2014; Corte et al, 2015) akcentuojama kliento reikšmė paslaugų teikimo procese.

Pastebima, kad „klientų dalyvavimas paslaugos teikime turi teigiamą įtaką paslaugos efektyvumui, kokybei, paslaugų teikėjų darbo krūvio sumažinimui, grįžtamam ryšiui, paslaugos vertei ir kt.“ (Raipa, Petukienė, 2009, p. 61).

Corte et al. (2015) akcentuoja, kad klientų dalyvavimas paslaugos teikime leidžia paslaugų įmonėms ne tik nuolatinį dėmesį skirti paslaugų kokybei, bet ir nuolat galvoti apie inovacijų diegimą.

Amorim et al. (2014) atkreipia dėmesį į tai, kad paslaugų teikimo metu paslauga yra matoma ir vertinama tiek tos paslaugos teikėjo, tiek ir kliento. Tačiau galutinį sprendimą priima klientas. T. y. paslaugos kokybė yra vertinama pagal tai, kaip ja klientas liko patenkintas.

Tačiau Wattanakamolchai (2008) nuomone, kliento dalyvavimas paslaugos teikimo procese gali būti tik naudingas, tiek ir nuostolingas įmonės veiklai (žr. 3 pav.).



Šaltinis: Wattanakamolchai, 2008

3 pav. Kliento dalyvavimo reikšmė paslaugų teikimo procese

Reikia pastebėti, kad paslaugų sektoriuje dažnai vartojama ne kliento, o vartotojo sąvoka. Pasak Ožerskytės (2010), vartotoju gali būti ne tik fizinis asmuo. Net individualios įmonės, kurių turtas nėra atskirtas nuo jų savininko turto, nepatenka į vartotojo sampratą. Tai reglamentuojama ir šalies teisinėje jurisprudencijoje. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymo (2007) 2 str. reglamentuoja, kad vartotojas yra „fizinis asmuo, su savo verslu, prekyba, amatu ar profesija nesusijusiais tikslais (vartojimo tikslais) siekiantis sudaryti ar sudarantis sutartis“. Tačiau, šio darbo autorės nuomone, tokia vartotojo samprata yra taikoma sprendžiant vartotojų teisių pažeidimo klausimus. Tuo tarpu teikiant telekomunikacijų paslaugas, jų vartotoju gali būti tiek fiziniai, tiek ir juridiniai asmenys. Tokį vartotojo apibrėžimą randame ir mokslinėje literatūroje: tai fizinis ar juridinis asmuo, kuris daugiau ar mažiau aktyviai dalyvauja paslaugų teikimo proceso metu (Vengrienė, 2006).

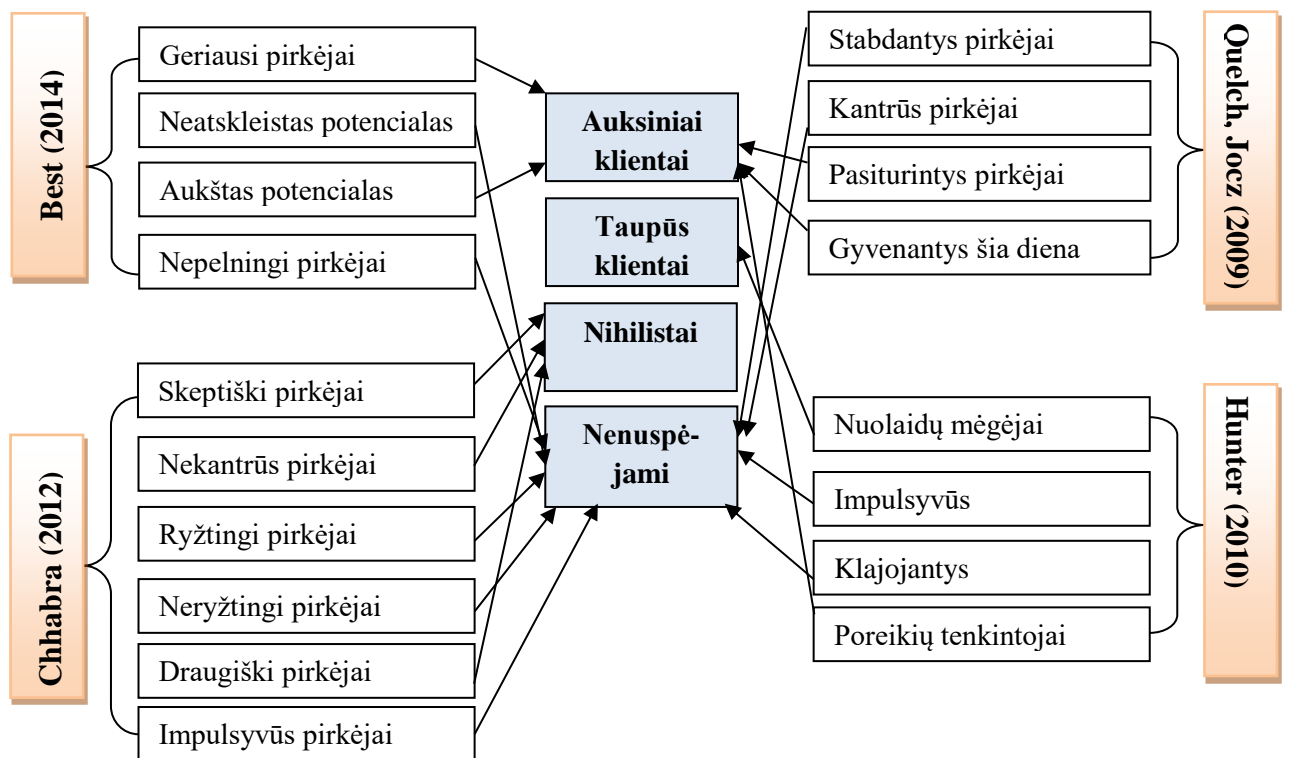
Šio darbo autorės nuomone, sąvokų „vartotojas“ ir „klientas“ negalima traktuoti kaip sinonimų. Tokią nuomonę suponuoja Lohan et al. (2011) pastebėjimas, kad paslaugų įmonės klientas nebūtinai yra paslaugos vartotojas. Klientas gali turėti daug vaidmenų. Pavyzdžiui, jis gali užsakyti paslaugą kitam asmeniui, gali nuspręsti dėl paslaugos teikimo laiko ir net gali už ją sumokėti, tačiau pačia paslauga gali ir nepasinaudoti. Tai aktualu ir teikiant telekomunikacijų paslaugas. Pavyzdžiui, gimtadienio proga tėvas sūnui dovanoja mobilųjį telefoną. Tokiu atveju tėvas yra telekomunikacijų įmonės, prekiaujančios mobiliaisiais telefonais, klientas, o sūnus - vartotojas. Atsižvelgiant į tai telekomunikacijų įmonės klientu tikslinga įvardinti tik tą fizinį ar juridinį asmenį, kuris telekomunikacijų įmonėje perka paslaugas.

2.2. Telekomunikacijų įmonės klientų segmentavimas

Reikia pastebėti, kad paslaugų sektoriaus klientai skiriasi tiek savo elgsena, tiek nuostata į paslaugos kokybę. Atsižvelgiant į tai jie segmentuojami pagal atskirus požymius.

Mokslinėje literatūroje (Best, 2014; Quelch, Jocz, 2009; Hunter, 2010; Chhabra, 2012) nėra pateikiamos vieningos klientų klasifikacijos (žr. 4 pav.). Ir taip yra todėl, kad įvairūs autoriai klientus siūlo segmentuoti pagal skirtingus požymius. Tačiau susisteminus 4 pav. pateiktas klasifikacijas galima išskirti keturis paslaugų klientų segmentus: auksiniai, taupūs, nenusipėjami klientai ir nihilistai.

Auksiniais klientais galima įvardinti tuos paslaugų įmonių klientus, kurie paslaugas teikiančiose įmonėse apsilanko jau turėdami motyvą pasinaudoti konkrečiomis paslaugomis. Šiai klientų grupei priskiriami „geriausi pirkėjai“, „aukštą potencialą“ turintys pirkėjai, „šia diena gyvenantys“ ir „pasiturintys“ pirkėjai.



Šaltinis: Best, 2014; Quelch, Jocz, 2009; Hunter, 2010; Chhabra, 2012

4 pav. Paslaugų klientų tipai

Kaip pastebi Best (2014), pirmieji sudaro apie 30-36 proc., o antrieji – 15-20 proc. visų paslaugų įmonės klientų, t.y. abu šie tipai sudaro apie pusę visų paslaugų įmonės klientų. Quelch ir Jocz (2009) šia diena gyvenančius pirkėjus įvardina kaip išlaidžius ir santaupomis nesirūpinančius pirkėjais, kurie sunkiai keičia įpročius net ir tapę bedarbiais. Tuo tarpu pasiturinčiais pirkėjais įvardijami ne tik tie, kurių nevaržo pinigų stygius, bet ir tie, kurie turi stabilias ir užtikrintas pajamas (pvz., pensininkai, investuotojai).

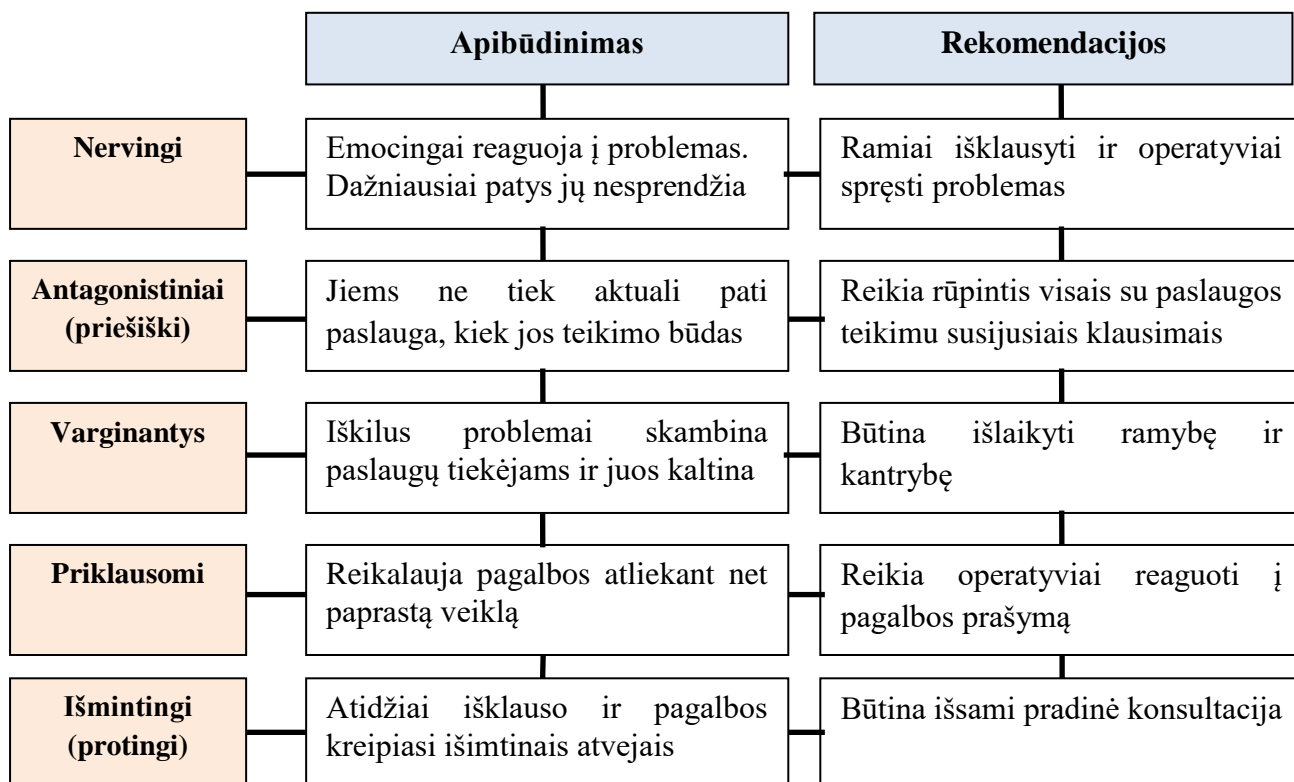
Taupių klientų grupei priskiriami tie klientai, kurie paslaugas teikiančioje įmonėje apsilanko ieškodami pigesnių paslaugų. Tai „nuolaidų mėgėjai“, kurių sprendimą pirkti paslaugas įtakoja taikomos nuolaidos dydis (Hunter, 2010).

Nihilistai – tai tokie klientai, kurie dedasi viską žinantys apie paslaugų teikėjo siūlomą paslaugą ir net stengiasi jam parodyti tos paslaugos trūkumus. Šiai klientų grupei priskirti „draugiški pirkėjai“ ko gero yra tie klientai, kurių labiausiai vengia paslaugas teikiančių įmonių darbuotojai. Kaip pastebi Chhabra (2012), tokie klientai daug klausinėja, domisi paslaugomis ir tokiu būdu atima daug darbuotojų laiko, tačiau ne visada paslaugą nusiperka.

Didžiausią grupę sudaro nenuspėjami klientai, kuriuos galima įvardinti kaip klientus, kurių elgesį paslaugas teikiančios įmonės darbuotojams iš anksto sunku prognozuoti. Šiai grupei priskirti „stabdantys pirkėjai“, pasak Quelch ir Jocz (2009), yra labiausiai pažeidžiami finansiškai. Tokiems

klientams gali būti priskiriami ir pasiturintys klientai, kurie dėl tam tikrų priežasčių (pvz., ligos, verslo bankroto) gali būti priversti laikinai atsisakyti paslaugų. Hunter (2010) pastebi, kad „impulsyvūs pirkėjai“ perka impulsyviai, t.y. jiems patikusią paslaugą pasirenka ilgai negalvoję. Tuo tarpu „klajojantys klientai“ į paslaugas teikiančias įmones užsuka neturėdami jokių poreikių ir dažniausiai taip jie elgiasi norėdami patirti bendruomeniškumo jausmą.

Bhutkar et al (2007) visus IT paslaugas teikiančių įmonių klientus skirsto į penkias grupes, o paslaugų teikėjams pateikia rekomendacijas dirbant su kiekvienos grupės klientais (žr. 5 pav.).



Šaltinis: Bhutkar et al., 2007

5 pav. IT klientų tipai

Reikia pastebėti, kad 5 pav. pateikti klientų tipai – nervingi, antagonistiniai, varginantys, priklausomi ir išmintingi - sutinkami ir telekomunikacijų paslaugas teikiančiose įmonėse. Todėl labai svarbu, kad šių įmonių darbuotojai mokėtų tinkamai bendrauti su kiekvienu klientų tipu ir nesivadovautų principu, jog „verkiantis vaikas gauna visą dėmesį“. Kitaip sakant, reikia didinti įmonės orientaciją į klientą. Apie tai plačiau ir kalbama kitame šio darbo skyriuje.

2.3. Orientacijos į klientą samprata ir reikšmė

Apibrėžiant orientacijos į klientą sampratą susiduriama su mokslinėje literatūroje (Shah et al., 2006; Buttle, 2009; Khlebovich, 2012; Shavrovskaya, 2013; Mahmoodan et al., 2014; Čirič et al., 2014 ir kt.) pateikiamais įvairiais šios sąvokos traktavimais.

Tay ir Tay (2007) orientaciją į klientą traktuoja kaip esamų bei potencialių klientų suvokimą ir informacijos apie juos panaudojimą siekiant sukurti išskirtinę vertę.

Panašiai šią sąvoką apibūdina ir Mahmoodan et al. (2014): orientacija į klientą yra apibrėžiama kaip siekis tam tikrose veiklos srityse suprasti tikslinį pirkėją ir tuo pačiu gauti kuo didesnę vertę. Tokiu būdu įmonėse turi būti skiriamas ypatingas dėmesys klientų vertybių ir poreikių nustatymui, klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis įvertinimui tiek paslaugos teikimo momentu, tiek ir po paslaugos suteikimo.

Buttle (2009) pastebi, kad orientacijos į klientą požiūriu įmonės centrine ašimi tampa klientas, o siekdama savo tikslų įmonė deda dideles pastangas glaudžių santykių su klientais palaikymui. Pastebėtina, kad įmonės, panaudodamos informaciją apie savo klientus ir konkurentus, sugeba prisitaikyti prie konkurencinių sąlygų, nuspėti klientų poreikių pokyčius ir tinkamai juos patenkinti.

Čirič et al. (2014) teigia, kad pagrindinis įmonės orientacijos į klientą uždavinys yra nustatyti tikslinės rinkos klientų poreikius ir atsižvelgiant į juos parengti marketingo kompleksą, kuris padėtų įmonei greičiau pasiekti klientų pasitenkinimo, o įmonei gauti pelno. Shavrovskaya (2013) nurodo, kad orientacija į klientą atspindi verslo, įmonės ir jos darbuotojų charakteristiką. Tuo tarpu Khlebovich (2012) nuomone, orientacija į klientą apima kelis požiūrius:

1. Tai įmonės gebėjimas veikti tam tikru būdu;
2. Stengiamasi patenkinti kuo daugiau kliento reikalavimų;
3. Orientacija į ilgalaikius santykius su klientu;
4. Glaudūs santykiai su klientu;
5. Įmonės politika orientuota į kliento poreikių tenkinimą;
6. Į klientą nukreiptų paslaugų tenkinimas traktuojamas kaip įmonės konkurencinis pranašumas;
7. Įmonės organizacinė kultūra yra specifinė;
8. Darbuotojai įtakoja tiek klientų pasirinkimą pirkti, tiek ir kliento pasitenkinimą gauta paslauga.

Orientaciją į klientą ko gero geriausiai apibūdina Shah et al. (2006) pateikiamas esminių skirtumų tarp įmonės orientacijos į produktą ir orientacijos į klientą palyginimas (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Į produktą ir į klientą orientuotų požiūrių palyginimas

Orientacija į produktą	Orientacija į klientą
Bendras požiūris	
Parduoti produktus visiems, kas tik juos bepirkų	Aptarnauti klientą. Visi sprendimai priimami atsižvelgiant į klientą
Verslo orientacija	
Orientacija į sandorį	Orientacija į santykius
Produkto pozicionavimas	
Akcentuojamos geriausios produkto savybės ir privalumai	Akcentuojama produkto nauda klientui ir jo atitikimas kliento poreikiams
Organizacinė struktūra	
Produktų pelno centrai, pardavimų komanda, produkto pardavimo vadybininkai	Klientų segmentai, santykių su klientais specialistai, klientų segmentus aptarnaujanti pardavimų komanda
Organizacijos dėmesio centras	
Dėmesys nukreiptas į įmonės vidų, t.y. naujų produktų kūrimui ir rinkos dalies didinimas. Tuo tarpu santykiais su klientais rūpinasi įmonės rinkodaros skyrius.	Dėmesys nukreiptas į įmonės išorę, t.y. į santykių su klientais vystymą, pelno siekiamą per klientų lojalumo įmonei didinimą, o kiekvienas įmonės darbuotojas yra kliento patarėjas
Veiklos rodikliai	
Naujų produktų skaičius, produkto pelningumas, rinkos dalis pagal produktus	Esamų klientų bendrųjų išlaidų didėjimas, klientų pasitenkinimas, kliento pelningumas
Valdymo kriterijai	
Produktų portfelis	Klientų portfelis
Požiūris į pardavimus	
Keliems klientams mes galime parduoti šį produktą?	Kelis produktus mes galime parduoti šiam klientui?
Žinios apie klientus	
Duomenys apie pirkėjus yra kontrolės mechanizmas	Žinios apie klientus yra įmonės vertybė ir didžiausias turtas

Šaltinis: Shah et al., 2006, p. 115.

Iš 2 lent. pateiktos informacijos matome, kad orientacijos į klientą požiūris akcentuoja kliento poreikių identifikavimą ir įmonės personalo siekį šiuos poreikius patenkinti. Tuo tarpu orientacijos į produktą požiūris sutelkia dėmesį į produkto pardavimo sandorių didinimą.

Mokslinėje literatūroje (Dragolea, Ungureanu, 2008; Fitzgerald et al., 2012; Čirič et al., 2014) akcentuojama teigiama orientacijos į klientą reikšmė įmonės veiklai.

Dragolea ir Ungureanu (2008) teigia, kad orientacija į klientą įmonei padeda išlaikyti veiksmingą ryšį su klientais. Visų organizacijų sėkmė grindžiama gebėjimu valdyti klientų lūkesčius ir skatinti jų lojalumą įmonei. Tačiau orientacija į klientą nereiškia tik savo klientų pažinimą. Ji nurodo veiksmus, kurių reikia imtis siekiant užtikrinti, kad dabartiniai klientai ir ateityje išliktų įmonės klientais.

Čirič et al. (2014) teigia, kad viešbučių vadovams skiriant didelį dėmesį orientacijai į klientą, gali būti sukurta žinių bazė, kuri leistų darbuotojams geriau žinoti viešbučio klientų poreikius.

Fitzgerald et al. (2012) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad tie komerciniai bankai, kurie didelį dėmesį skyrė orientacijos į klientą didinimui, sėkmingai išgyvena ir nepalankiomis ekonominėmis sąlygomis.

Doaee ir Bakhtiari (2009) pastebi, kad orientacija į klientą, kurios aspektai neabejotinai turi teigiamą ryšį su įmonės veikla, susideda iš dviejų dalių:

- 1) kliento analizė;
- 2) reakcija į kliento poreikius.

Tam antrina ir Reich et al. (2008), kurie nurodo, kad įmonės projektų vadovai pirmiausiai turi suprasti kliento poreikius, nes tai padeda išvengti jau klasikine tapusia problema, kuri dažniausiai iškyla projekto pabaigoje: „Tu man davei tai, ko aš paprašiau, bet tai nėra tai, k man reikia“. Identifikavus kliento poreikius, projekto vadybininkai turi stengtis su klientais išlaikyti gerus santykius. Šiuo atveju labai svarbus abipusis pasitikėjimas ir atviras bei skaidrus bendravimas.

Blomqvist (2014) teigia, kad siekiant patikrinti, ar įmonės veikla yra orientuota į klientą, įmonės vadovybei užtenka atsakyti į tris klausimus:

1. Ar įmonės pardavimai ir gamybos planai yra grindžiami dialogu su klientu?
2. Ar klientai gali užsakymus atsiųsti telefonu, internetu arba mobiliuoju telefonu?
3. Ar paslaugos teikiamos operatyviai ir skaidriai visoje jų teikimo grandinėje?

Reikia pastebėti, kad aktyvus dialogas su klientu gali padėti iki minimumo sumažinti įmonės sąnaudas, patiriamas sandėliuojant pagamintą produkciją. Daugiakanalis paslaugų teikimo sprendimas reikalauja, kad jų naudojimas būtų lengvai prieinamas. Gamybos ir logistikos planavimo procese turi vykti sklandžiai, bet trikdžių.

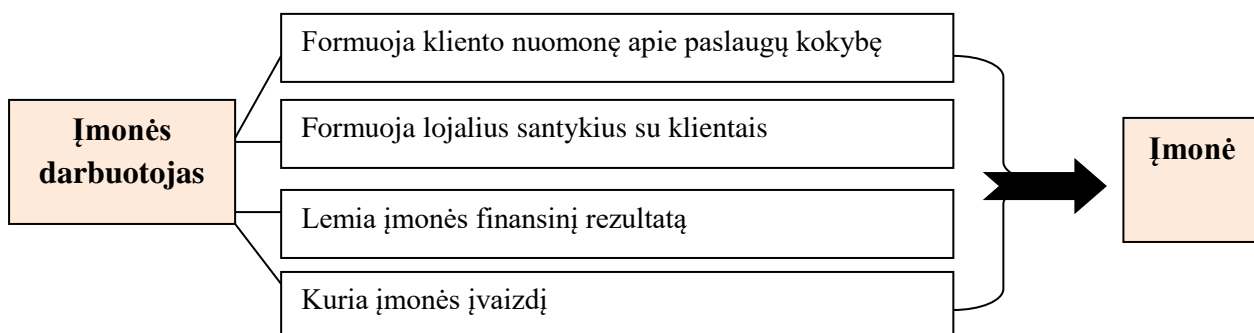
Blomqvist (2014) nurodo, kad į kiekvieną klausimą atsakius „taip“ reiškia, kad įmonės veikla yra orientuota į klientą. O tai savo ruožtu rodo, kad įmonė yra pasiruošusi klientui pasiūlyti aukštos kokybės paslaugų.

Apibendrinant galima teigti, kad telekomunikacijų įmonės orientacija į savo klientą yra tiesiog kliento poreikių supratimas ir gebėjimas prie jų prisitaikyti taip, kad klientas liktų patenkintas įmonės teikiamomis paslaugomis. Tai teigiamai atsilieps ir pačiai prisitaikiusiai įmonei – ji gerai uždirbs. Tačiau nereikia pamiršti, kad orientacijos į klientą proceso sėkmė didžia dalimi priklauso nuo įmonės darbuotojų, t. y. nuo to, kaip jie aptarnauja klientą, kaip identifikuoja jo poreikius ir į juos reaguoja. Apie tai ir bus kalbama kitose šio darbo dalyse.

2.4. Darbuotojų vaidmuo įmonės orientacijos į klientą procese

Telekomunikacijų įmonės teikiamų paslaugų teikimo procesas neįmanomas be kliento ir paslaugos teikėjo kontakto. Čia išryškėja klientų aptarnavimo poreikis. „Aptarnavimas yra aptarnaujančių žmonių požiūrio rezultatas“ (Zavadskis, 2014, p. 196).

Brounstein et al. (2007) akcentuoja, kad įmonės finansiniai ir nefinansiniai rezultatai didžia dalimi priklauso nuo tiesiogiai klientus aptarnaujančio personalo (angl. *frontline*). Tai aktualu ir kalbant apie komunikacijų įmonę, kurioje nuo klientus aptarnaujančio įmonės personalo didžia dalimi priklauso tai, ar telekomunikacijų įmonė parduos savo paslaugas ir užtikrins ilgalaikį kontaktą (lojalumas) su klientu. Pastebėtina, kad klientus aptarnaujantis darbuotojas su klientais bendrauja savarankiškai, t.y. telekomunikacijų įmonės vadovas kiekvieno bendravimo metu negali stovėti šalia darbuotojo ir jam patarinėti kaip reikia elgtis ir ką reikia sakyti. Todėl akivaizdu, kad telekomunikacijų įmonės veiklos rezultatams didžiausią tiesioginę įtaką daro klientus aptarnaujantys darbuotojai (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Brounstein et al., 2007.

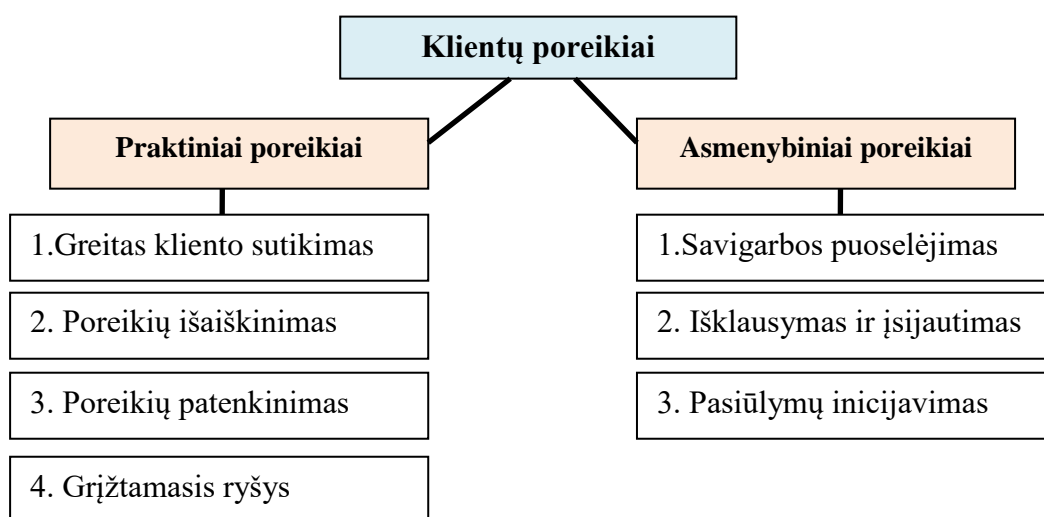
6 pav. Darbuotojo įtaka įmonei

Pasak Perkumienė ir Perkumo (2010), tarp įmonės klientų ir juos aptarnaujančių darbuotojų bendravimas vyksta dviejuose lygmenyse:

1. Pirmasis lygmuo – turinio/dalykinis. Tokį – formalųjį – bendravimą geriausiai apibūdina keturi dalykinio bendravimo aspektai:
 - 1) išsiaiškinti klientų poreikius;
 - 2) informuoti klientus;
 - 3) įtikinti klientus;
 - 4) viso bendravimo metu išlaikyti dėmesį.
2. Antrasis lygmuo – jausmų/tarpasmeninis. Tai neformalus bendravimas, kurio metu pasireiškia emocinis ar intelektualinis bendraujančių artumas. Čia šalia keturių dalykinio bendravimo aspektų pasireiškia ir žmogiškieji veiksniai.

Bendraujant labai svarbu atsižvelgti į tris pagrindinius dalykinių santykių efektyvumą lemiančius veiksnius: elgsenos etiškumas, konfliktiškumas ir bendravimo įgūdžiai. Šie veiksniai, pasak Perkumienės ir Perkumo (2010), gali tiek teigiama, tiek ir neigiama linkme pakreipti kliento santykius su aptarnaujančiu personalu.

Masalskienė ir Masalskis (2016) teigia, kad į įmonę besikreipiančių klientų poreikiai gali būti dviejų tipų, t.y. vieniems klientams svarbūs asmenybiniai, o kitiems – praktiniai poreikiai (žr. 7 pav.). Taigi, klientų aptarnavimo sėkmė telekomunikacijų įmonėje priklausys nuo to, kaip įmonės darbuotojai sugebės šiuos poreikius atpažinti ir juos patenkinti.



Šaltinis: Masalskienė, Masalskis, 2016

7 pav. Klientų poreikiai ir jų tenkinimo etapai

Praktiniai poreikiai yra nukreipti į klientų lūkesčius patenkinančias telekomunikacijų įmonės paslaugas. Reikia akcentuoti, kad šiuos poreikius labai lengva atpažinti, kadangi jie tiesiogiai susiję su tuo, ką telekomunikacijų įmonė siūlo esamiems ir potencialiems savo klientams. Tenkinant šiuos poreikius labai svarbu, kad klientas gautų išsamią informaciją visais jį dominančiais klausimais.

Šių poreikių tenkinimo procesą sudaro keturi etapai:

1. Pirmojo etapo metu būtina klientui duoti pajusti, jog jo poreikių tenkinimas – didžiausias įmonės darbuotojų rūpestis. Kitaip sakant, darbuotojas turi visą dėmesį skirti klientui taip, kad galėtų atpažinti jo elgesio stilių, o atpažinęs – prie jo prisiderintų.

2. Antrojo etapo metu siekiama nustatyti kliento poreikius. Tai atliekama užduodant klientui įvairius klausimus. Labai svarbu klientui parodyti, kad jis buvo suprastas ir darbuotojas stengsis patenkinti jo poreikius.

3. Trečiojo – poreikių tenkinimo – metu darbuotojas stengiasi, kad kliento poreikiai būtų kuo greičiau ir efektyviau patenkinti.

4. Patenkinus poreikius labai svarbu išsiaiškinti, ar klientas liko patenkintas. Todėl prieš atsisveikinant su klientu, telekomunikacijų įmonės darbuotojas privalo jo to paklausti. Išgirdus neigiamą atsakymą, būtina išsiaiškinti nepasitenkinimo priežastį ir suderinti tolimesnius veiksmus.

Į telekomunikacijų įmonę ateina ir *asmenybinių poreikių* vedami klientai. Dažnas jų nori būti išgirstas, išklaudytas ir suprastas. Nei vienas klientas nenori būti apgautas ar siuntinėjamas atvykti kitą kartą. Todėl labai svarbu, kad įmonės darbuotojas klientui mokėtų parodyti, jog jis yra svarbi ir reikšminga asmenybė. Bendravimas su klientu turi būti nuoširdus, būtina įsiklausyti ir įsijausti į jo pageidavimus. Žinoma, tai nėra lengva, tačiau tik supratęs kliento jausmus bus pasiektas tikslas – kliento poreikiai bus patenkinti.

Telekomunikacijų įmonės darbuotojams labai svarbu nepamiršti, kad formuojant veiksmų, nukreiptų į kliento poreikių tenkinimą, sistemą, svarbiausias yra pirmasis jo ir kliento susitikimas. Jis svarbus abiems pusėms, t.y. tiek klientui, tiek ir darbuotojui. Klientas nusprendžia, ar paslauga atitiks j lūkesčius ir ar jis gali pasitikėti įmonės darbuotoju, ar jis yra kompetentingas suprasti ir patenkinti jo lūkesčius. Nes būtent lūkesčiai, kuriuos lemia įvairūs veiksniais, ir turi didžiausios įtakos klientų pasitenkinimui telekomunikacijų paslaugomis (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Klientų lūkesčius įtakojantys veiksniai

Veiksniai	Apibūdinimas
Asmeniniai poreikiai	Kiekvienas paslaugos vartotojas turi tam tikrų poreikių ir tikisi, kad paslauga patenkins. Šie poreikiai kinta priklausomai nuo paslaugų
Ankstesnė patirtis	Daugelis vartotojų jau turi paslaugų gavimo patirties, kuri iš dalies įtakos jų lūkesčius dėl šios paslaugos ateityje. Tai gali apimti jų turėtą patirtį apie paslaugą
Žodinė komunikacija	Lūkesčius suformuos informacija iš kitų šaltinių, o ne iš paties paslaugų teikėjo. Tai gali būti šeimos nariai, draugai ar kolegos, taip pat masinės informacijos priemonės
Išsami informacija apie paslaugas	Darbuotojų pateikiama informacija arba informaciniuose lankstinukuose ar kitoje reklaminėje medžiagoje rasta informacija gali tiesiogiai įtakoti lūkesčius
Numatoma informacija apie paslaugą	Ji apima tokius veiksmus, kaip fizinė statinių išvaizda, pvz., atnaujinti pastatai gali sukelti vartotojų lūkesčius, kad kiti paslaugos aspektai bus aukštesnės kokybės

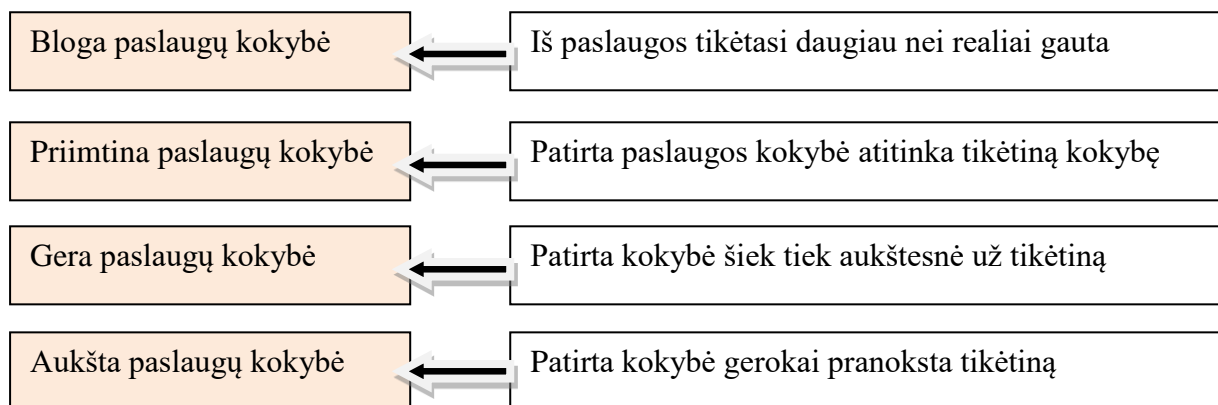
Šaltinis: Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p. 22

Reikia pastebėti, kad klientų aptarnavimo efektyvumo rodiklis gali būti tiek teigiamas (t.y. klientas liko patenkintas aptarnavimu), tiek ir neigiamas (t.y. klientas liko nepatenkintas aptarnavimu). Mokslinėje literatūroje (Vitkienė, 2008; Paškevičiūtė, Merkevičius, 2015) išskiria įvairius klientų pasitenkinimo lygius.

Paškevičiūtė ir Merkevičius (2015) įžvelgia tris variantus, kur kliento pasitenkinimas priklauso nuo darbuotojo sugebėjimo patenkinti jo lūkesčius:

- 1) nepasiteisinus kliento lūkesčiams jis lieka nepatenkintas;
- 2) pasiteisinus kliento lūkesčiams jis lieka patenkintas;
- 3) viršijus kliento lūkesčius jis lieka sužavėtas.

Vitkienė (2008) atkreipia dėmesį į tai, kad kliento pasitenkinimą didžia dalimi lemia teikiamų paslaugų kokybė. Į tai labai svarbu atkreipti dėmesį ir su klientais bendraujantiems telekomunikacijų įmonės darbuotojams (žr. 8 pav.).



Šaltinis: Vitkienė, 2008.

8 pav. Tikėtiną ir patirtą kokybę santykį apibūdinantys vertinimo lygiai

Apibendrinant galima teigti, kad telekomunikacijų įmonės orientacijos į klientą procesas bus sėkmingas tik tuo atveju, jei įmonės darbuotojai kokybiškai aptarnaus klientus, o šis aptarnavimas atitiks klientų lūkesčius. Todėl siekdami įmonės orientacijos į klientą efektyvumo, telekomunikacijų įmonės vadovai turi didelį dėmesį skirti šią orientaciją įtakojantiems veiksniams, kurių centrine ašimi yra įmonės darbuotojai.

2.5. Telekomunikacijų įmonės orientaciją į klientą sąlygojantys veiksniai

Atsižvelgiant į tai, kad telekomunikacijų įmonės klientus aptarnaujantys darbuotojai didžia dalimi lemia klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygį, įmonės vadovybei labai svarbu nustatyti, kokie veiksniai skatina darbuotojų orientaciją į klientą ir kokiomis priemonėmis galima tą orientaciją padidinti. Šiuos veiksnius atskleidžia įvairaus pobūdžio įmonėse atlikti moksliniai tyrimai (Lee et al., 2006; Heskett et al., 2008; Lukoševičiūtė, 2011; Kirvaitis, 2011).

Lukoševičiūtė (2011) tyrė organizacijos kultūros poveikį jos orientacijai į klientą ir nustatė, kad nuo organizacijos kultūros ne tik priklauso jos orientacija į klientą, bet tuo pačiu ji lemia ir organizacijos veiklos sėkmę.

Kirvaitis (2011) magistro baigiamajame darbe nustatė, kad mobiliųjų telekomunikacijų rinkos darbuotojų orientaciją į klientą įtakoja aiškios, suprantamos ir priimtinos vertybės, žmogiškųjų išteklių politika (t. y. motyvavimas, vertinimas, įgalinimas ir mokymai) bei asmeninės darbuotojų savybės, tokios kaip gebėjimas ir noras.

Lee et al. (2006) atliktas tyrimas parodė, kad stiprus darbuotojų orientacijos į klientą veiksnys yra darbuotojo pasitenkinimas darbu. Panašiai teigia ir Heskett et al. (2008), kurie savo sukurtoje pelno paslaugų grandinėje akcentuoja darbuotojo pasitenkinimą darbu ir jo įsipareigojimą

įmonei. Abu šie įmonės darbuotojų orientaciją į klientą įtakojantys veiksniai reikalauja gilesnės analizės.

2.5.1. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didelio mokslininkų dėmesio sulaukusi tema. Ir nors nėra visuotinai priimtos pasitenkinimo darbu sampratos, mokslinėje literatūroje (De Milt, Fritzpatrick, 2011; Sarwar, Khalid, 2011; Hsiao, Chen, 2013 ir kt.) pateiktos išvalgos į darbuotojų pasitenkinimą darbu leidžia pažvelgti per darbuotojų poreikių patenkinimo ir pozityvaus darbo vertinimo prizmes (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata

Darbuotojų poreikių patenkinimas	Pozityvus darbo vertinimas
Pasitenkinimas darbu – tai jausmas, kuris reiškia, jog darbuotojai per darbą gali pildyti tiek savo materialinius, tiek ir psichologinius poreikius (Aziri, 2011).	Pasitenkinimas darbu – tai atliekama darbo atžvilgiu jaučiamas laimės lygis (Hsiao, Chen, 2013).
Pasitenkinimas darbu – tai teigiamas darbo, kuris atitinka darbuotojo individualius poreikius ir jam teikia daug pasitenkinimo, įvertinimas (O’Leary, et al, 2008).	Pasitenkinimas darbu – tai teigiamos emocinės reakcijos į savo darbą atspindys (Sarwar, Khalid, 2011).
	Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojams jų darbe patinkančių įvairių dalykų visuma (De Milt, Fritzpatrick, 2011).
	Pasitenkinimas darbu – tai teigiamos emocijos, kurias dirbdamas savo darbe patiria darbuotojas (Lorber, 2012).

Šaltinis: O’Leary, et al, 2008; Aziri, 2011; De Milt, Fritzpatrick, 2011; Sarwar, Khalid, 2011; Lorber, 2012; Hsiao, Chen, 2013.

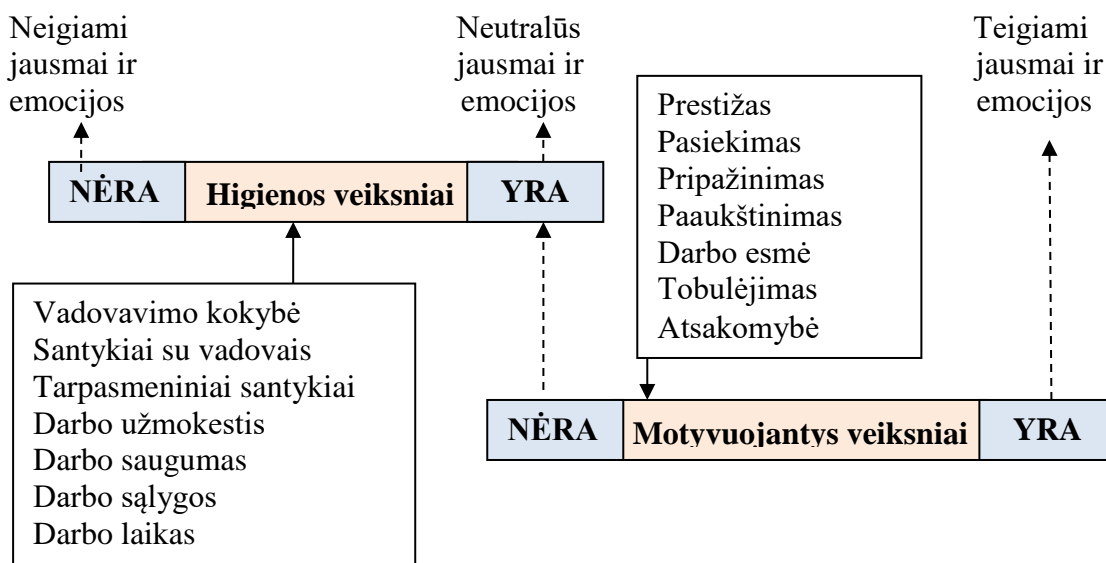
Mokslininkai (Perdue et al., 2007; Trivell, Dargenidou, 2009; Ahmed et al., 2010; Saba, 2011) akcentuoja darbuotojų pasitenkinimo darbu naudą tiek pačiam darbuotojui, tiek ir įmonei, kurioje jis dirba.

Pasak Perdue et al. (2007), pasitenkinimas darbu individo lygmenyje – tai psichologinis prisitaikymas darbo aplinkoje ir pasitenkinimas gyvenimu vykdant darbdavio deleguotas ir darbuotojo kompetenciją atitinkančias užduotis. Ahmed et al. (2010) teigia, kad darbuotojo

pasitenkinimas darbu rodo, jog įmonėje dirba kompetentingi, savo darbu patenkinti ir įmonei atsidavę darbuotojai.

Tuo tarpu pasitenkinimas organizacijos lygmenyje, anot Perdue et al. (2007), rodo, kad darbuotojas yra patenkintas savo darbu, jį mėgsta. O tai įtakoja didesnę produktyvumą, kuris, savo ruožtu, sąlygoja didesnę sėkmę organizacijai. Saba (2011) pastebi, kad įmonės darbuotojų pasitenkinimas darbu sukuria teigiamą mikroklimatą, todėl padidėja darbuotojų darbo našumas. Trivell ir Dargenidou (2009) pastebi, kad pasitenkinimas darbu yra labai svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojo lojalumą organizacijai – darbu nepatenkintas darbuotojas be jokio įkvėpimo vykdys užduotis, o galiausiai ir išeis iš darbo.

F. Helzbergo (1959) dviejų veiksnių pasitenkinimo darbu teorija yra viena populiariausių pasitenkinimą darbu nagrinėjančių teorijų. Jos autorius išskiria dvi veiksnių grupes, kurios įtakoja pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Tai išoriniai (higienos veiksniai), kurie yra susiję su darbo aplinka ir įtakoja darbuotojų nepasitenkinimą darbu ir vidiniai (motyvaciniai veiksniai), kurie įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu (žr. 9 pav.).



Šaltinis: Lipinskienė, 2011, p. 19.

9 pav. F. Helzbergo dviejų veiksnių teorija

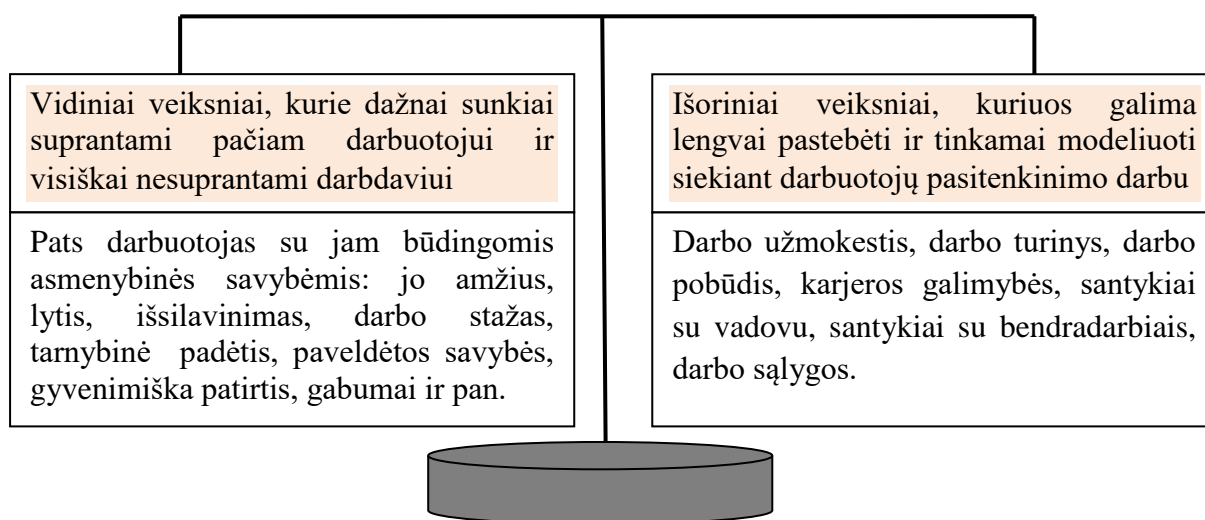
Iš 9 pav. pateiktos schemos matome, kad tuo atveju, kai higieniniams veiksniams neskiriamas dėmesys, yra iššaukiami neigiami darbuotojų veiksmai ir emocijos, o tai sukelia nepasitenkinimą darbu. Tačiau net ir tuo atveju, kai darbdaviai atsižvelgia į šiuos veiksnius, darbuotojų pasitenkinimo darbu taip pat nebūna. Tuo tarpu motyvuojančių veiksnių nebuvimas nesukelia darbuotojų nepasitenkinimo darbu – šiuo atveju pasireiškia darbuotojų neutralūs jausmai ir emocijos.

Pasak Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010), pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai mažiau dėmesio kreipia į nepasitenkinimui darbu įtakos turinčius higienos veiksnius. Tačiau jei šių veiksnių poveikis bus stiprus, teigiamas darbuotojo požiūris į darbą gali radikaliai pasikeisti, t.y. pasitenkinimas darbu gali keistis į nepasitenkinimą darbu. Tai rodo, kad darbuotojo nuostata į pasitenkinimą darbu gali kisti priklausomai nuo jį sąlygojančių veiksnių poveikio.

Mokslinėje literatūroje (Barvydienė, Kasiulis, 2005; Aziri, 2011; Lipinskienė, 2011, Viningienė, 2014) išskiriami įvairūs darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai.

Aziri (2011) nustatė, kad darbuotojo pasitenkinimą darbu labiausiai įtakoja tokios priežastys kaip gaunamo atlyginimo už darbą dydis, karjeros įmonėje galimybės, santykiai su bendradarbiais, darbo sąlygos ir pats darbo pobūdis. Viningienės (2014) atliktas tyrimas atskleidė, kad didesnę pasitenkinimą darbu jaučia tie darbuotojai, kurie turi didesnę darbo stažą.

Lipinskienė (2011), Barvydienė ir Kasiulis (2005) visus pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius skirsto į dvi grupes – vidinius (arba individualius) ir išorinius (arba organizacinius) veiksnius (žr. 10 pav.).



Šaltinis: Lipinskienė, 2011; Barvydienė, Kasiulis, 2005.

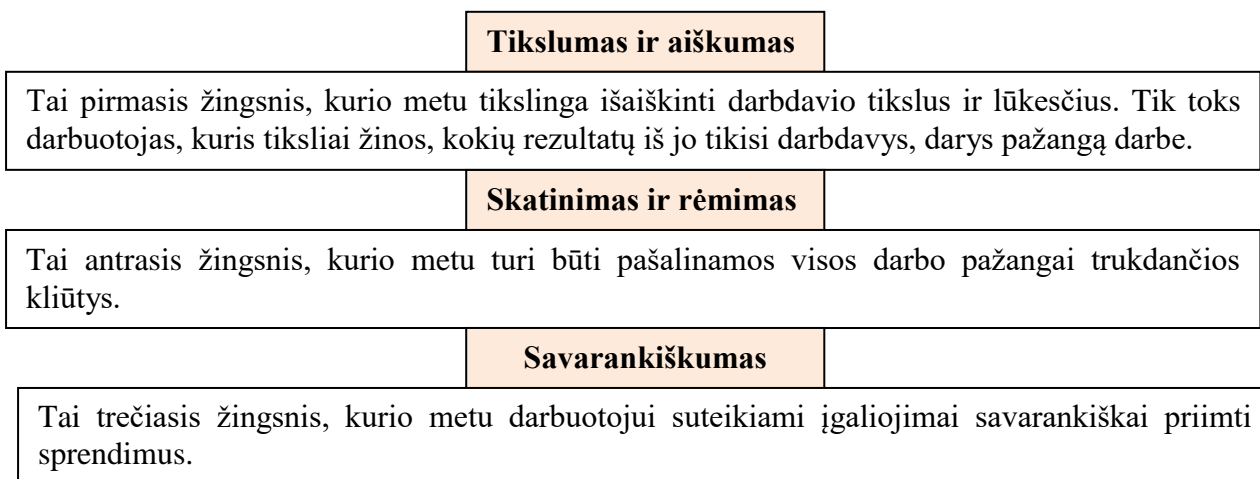
10 pav. Pasitenkinimą darbu įtakojančios veiksniai

Jovarauskaitė ir Tolutienė (2010), apibendrinamos darbuotojų pasitenkinimui darbu įtakos turinčius veiksnius akcentuoja, kad darbuotojas gali jausti pasitenkinimą darbu tik tuo atveju, kai darbdavys jam suteikia bent minimalias sąlygas savo poreikiams tenkinti.

Tella e al. (2007) nuomone, nors vienu ar kitu darbo aspektu nemotyvuotas darbuotojas negali būti patenkintas darbu, tačiau būdamas nepatenkintas darbu jis gali būti motyvuotas. Šie autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad motyvacija ir pasitenkinimas yra ne tik glaudžiai susiję, bet ir

sudaro begalinę grandinę. Nors nepatenkintas poreikis tampa motyvacijos šaltiniu, o jį patenkinus sukeliamas pasitenkinimas, tačiau tada prasideda naujas ciklas: motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnis pagal hierarchiją poreikis.

Elnaga ir Imran (2014) pasitenkinimą darbu sieja su įmonės vadovų darbuotojams suteiktais įgaliojimais ir išskiria tris pagrindinius pasitenkinimą darbu skatinančius elementus (žr. 11 pav.). Pastebėtina, kad tai aktualu ir telekomunikacijų įmonėms, kur vadovybė suteikia įgaliojimus darbuotojams bendrauti su įmonės klientams.



Šaltinis: Elnaga, Imran, 2014.

11 pav. Su įgaliojimais susiję pasitenkinimą darbu skatinantys elementai

Apibendrinant darbuotojų pasitenkinimą darbu galima traktuoti kaip pozityvią emocinę būseną, kurią sąlyga pasitenkinimas savo atliekamu darbu. Pasitenkinimas darbu dažniausiai būdingas tiems darbuotojams, kurie turi stiprią motyvaciją darbui ir kurių gaunamas atlygis už atliekamą darbą atitinka jų lūkesčius.

2.5.2. Darbuotojų įsipareigojimas įmonei

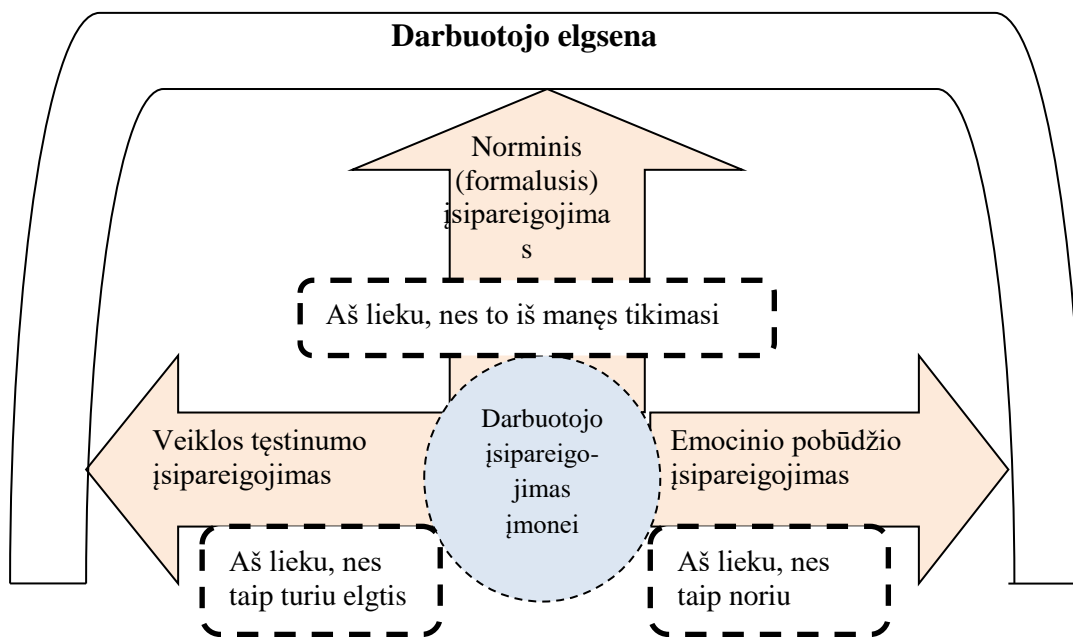
Mokslinėje literatūroje (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Sollinger at al., 2008; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Passarelli, 2011; Kavaliauskienė, 2011, 2012; Stenley et al., 2013) darbuotojų įsipareigojimas įmonei yra traktuojamas skirtingai. Ir taip yra todėl, kad įvairūs autoriai į šį reiškinį žvelgia per du - darbuotojo nuostata įmonės atžvilgiu ir darbuotojo psichologinis prisirišimas prie įmonės - aspektus.

Visų pirma, darbuotojų įsipareigojimas įmonei yra suprantamas kaip paties darbuotojo nuostata įmonės atžvilgiu. Tokios nuomonės laikosi Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010),

kurių teigimu, įsipareigojimas įmonei – tai darbuotojo nuostata dėl pačios organizacijos, kuri atskleidžia, kiek darbuotojas tapatinasi su konkrečia įmone, kiek jis tiki šios įmonės vertybėmis ir tikslais, kiek jis įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą ir kiek jis nori likti toje įmonėje dirbti. Pasak Petkevičiūtės ir Kalininos (2004), darbuotojų įsipareigojimas organizacijai - tai darbuotojo identifikacija ir jo įsitraukimas į tam tikrą organizaciją. Kavaliauskienė (2011) darbuotojo įsipareigojimą įmonei traktuoja kaip rišamąją jėgą, kuri darbuotoją susieja su tam tikromis pareigomis tam tikroje įmonėje. Passarelli (2011) teigimu, darbuotojų įsipareigojimas įmonei – tai ir įsitraukimas į jos veiklą, ir susitapatinimas su jos vertybėmis.

Antra, į darbuotojo įsipareigojimą įmonei yra žiūrima kaip į jo psichologinį prisirišimą prie įmonės. Pasak Solinger at al. (2008), darbuotojo įsipareigojimą įmonei rodo didėjantis darbo našumas ir nedidelė darbuotojų kaita įmonėje. Veršinskienės ir Večkienės (2007) nuomone, darbuotojo įsipareigojimas įmonei – tai laisvo žmogaus laisvas įsipareigojimas. Adomaitytė (2012) darbuotojo įsipareigojimą įmonei suvokia kaip psichologinę būseną, kuri apibūdina darbuotojo ryšį su įmone ir įtakoja sprendimą tęsti joje narystę.

Kavaliauskienės (2011) teigimu, vienas iš plačiausiai paplitusių darbuotojo įsipareigojimas įmonei koncepcinių modelių yra N. J. Allen ir J. P. Meyer (Meyer ir Allen, 1991) sukurtas modelis, kuriame išskiriami trys įsipareigojimo komponentai: emocinis (angl. affective), tęstinis (angl. continuance) ir normatyvinis (angl. normative) (žr. 12 pav.).



Šaltinis: Kavaliauskienė, 2011, p. 9.

12 pav. Darbuotojo įsipareigojimo įmonei dimensijos pagal Meyer ir Allen (1991)

Iš 12 pav. pateiktos schemos matome, kad visos trys dimensijos atspindi tą patį tikslą – siekį, kad darbuotojas liks įmonėje. Tačiau visų jų prigimtis yra skirtinga. Emocinė dimensija yra paremta gailėsčiu ir atspindi darbuotojo norą likti įmonėje vardan pačios įmonės. Tęstinė (nuolatinė) dimensija rodo, kad darbuotojo įsipareigojimas įmonei yra paremtas įsitikinimu, kad jis neturi kitos pasirinkimo alternatyvos. Tačiau pastebėtina, kad darbuotojo nuomonė gali radikaliai keistis tokiai alternatyvai atsiradus. Tuo tarpu norminė (formalioji) dimensija išreiškia darbuotojo pareigos jausmą ir prielaidą, kad likti įmonėje jam yra geriausias pasirinkimas. Kavaliauskienė (2012) atkreipia dėmesį, jog norminė (formalioji) dimensija tiksliausiai atskleidžia darbuotojo atsakomybę jį įdarbinusiais įmonei. Tokiu atveju įsipareigojimas yra siejamas su darbuotojo noru likti įmonėje iš moralinio įsipareigojimo, pareigos ar lojalumo įmonei.

Mokslinėje literatūroje (Solinger, 2008; Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Kavaliauskienė, 2012) išskiriami įvairūs darbuotojo įsipareigojimą įmonei įtakojantys veiksniai (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Darbuotojo įsipareigojimą įmonei įtakojantys veiksniai

Individualūs veiksniai	Išoriniai veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> • šeimyninis statusas - kuo daugiau darbuotojas turi įsipareigojimų šeimoje, tuo jis labiau jaučiasi įsipareigojęs įmonei dėl finansinių resursų; • lytis - moterys labiau linkusios į tęstinį ir emocinį įsipareigojimą; • išsilavinimas - kuo darbuotojas turi aukštesnį išsilavinimą, tuo mažesnis jo įsipareigojimas įmonei; • darbuotojo darbo stažas - kuo darbuotojas ilgiau dirba įmonėje, tuo jis labiau prisiriša prie įmonės; • asmeninės darbuotojo savybės - darbuotojo įsipareigojimą įmonei skatina tokie jo bruožai, kaip sąžiningumas ir atvirumas; • darbuotojo lūkesčiai - įsipareigojimas stiprėja tuomet, kai pildomi darbuotojo norai ir lūkesčiai, o jo ir įmonės vertybės sutampa. 	<ul style="list-style-type: none"> • šalies ekonominė situacija – kuo šalyje ekonominė situacija prastesnė, tuo mažesnė tikimybė įsidarbinti kitoje įmonėje; • organizacinė parama – didesniu organizaciniu įsipareigojimu pasižymi tie darbuotojai, kurie palaiko draugiškus santykius su bendradarbiais ir vadovais; • vyraujantis grupės lyderystės klimatas – didesniu organizaciniu įsipareigojimu pasižymi tų įmonių darbuotojai, kuriose sukuriama teigiama atmosfera; • vaidmens aiškumas įmonėje – didesniu organizaciniu įsipareigojimu pasižymi tie darbuotojai, kurie supranta ko iš jų reikalaujama, ko iš jų tikimasi; • laisvas priėjimas prie resursų – didesniu organizaciniu įsipareigojimu pasižymi tie darbuotojai, kurie darbovietėje turi nuosavą kabinetą, turi galimybę laisvai naudotis kompiuteriu ir pan.; • organizacijos struktūra ir dydis — didesniu organizaciniu įsipareigojimu mažesnėse įmonėse dirbantys darbuotojai, kadangi jose yra matoma karjeros perspektyva, o atlyginimas priklauso nuo darbo rezultatų.

Šaltinis: Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Kavaliauskienė, 2012.

Iš 5 lent. pateiktos informacijos matome, kad visus veiksnius galima išskirti į dvi grupes:

1. Individualūs (t.y. nuo darbuotojo priklausantys) veiksniai;
2. Išoriniais (t.y. nuo darbuotojo nepriklausantys) veiksniai.

Kumpikaitės ir Rupšienės (2008) atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad 21-30 m. ir 51-60 m. amžiaus respondentai yra labiausiai įsipareigoję įmonėms, kuriose dirba. Tuo tarpu 31-40 m. respondentai yra mažiau įsipareigoję.

Genevičiūtė-Janonienė ir Endriulaitienė (2010) atliko empirinį tyrimą, kuriuo siekė nustatyti darbuotojų asmenybės bruožų sąsajas su įsipareigojimu organizacijai. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad tvirtus įsipareigojimus įmonei turi tie darbuotojai, kurie labiau pasižymi sąmoningumu ar sutariamumu.

Solinger (2008) pastebi, kad darbuotojo įsipareigojimui įmonei neigiamos įtakos turi tokie veiksniai, kaip nesaugumas dėl darbo vietos, stresas darbe ir negalėjimas siekti karjeros.

Stenley et al. (2013) nustatė, kad darbuotojo įsipareigojimas įmonei yra labai sviri priežastis tam, kad darbuotojas atsisakytų ketinimų išeiti iš darbo. Tai reiškia, kad rečiau iš darbo išeina tie darbuotojai, kurie yra labiau išsipareigoję įmonei. Be to, tokie darbuotojai rečiau daro pravaikštas, o savo asmeninius interesus dažniau aukoja įmonės labui. Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) pastebi, jog įmonei įsipareigoję darbuotojai net ir tuo atveju, kai nėra patenkinti gaunamu atlyginimu, yra lojalūs įmonei, ja didžiuojasi ir jaučia stiprų solidarumo jausmą kriziniais įmonei momentais.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojo įsipareigojimą įmonei tikslinga traktuoti kaip savanorišką darbuotojo įmonės vertybių priėmimą ir įsitraukimą į tam tikros įmonės veiklą.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus telekomunikacijų įmonės orientacijos į klientą didinimo teorinių įžvalgų analizę kyla klausimas, ar didinant darbuotojų orientaciją į klientą yra atsižvelgiama į tai, kiek darbuotojai patenkinti atliekamu darbu ir kokio stiprumo jų įsipareigojimas įmonei. Remiantis teorine apžvalga galima apibrėžti **tyrimo problemą**, ar telekomunikacijų įmonės vadovai pakankamai dėmesio skiria veiksniams, įtakojančiams darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų įsipareigojimą įmonei.

Taigi, **tyrimo objektas** – UAB „Bitė Lietuva“ orientacijos į klientą didinimo veiksniai.

Tyrimo tikslas – nustatyti veiksnius, labiausiai įtakančius UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų orientaciją į klientą

Įgyvendinant šį tikslą, iškeliami **tyrimo uždaviniai**:

1. Įvertinti įmonės darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu.
2. Nustatyti įmonės darbuotojų įsipareigojimo įmonei lygį.
3. Įvertinti, kiek darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu ir jų įsipareigojimas įmonei įtakoja darbuotojų orientacijos į klientą stiprumą.

Tyrimu siekiama patvirtinti arba paneigti **hipotezes**:

H1: Darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų įsipareigojimą telekomunikacijų įmonei įtakoja vidiniai veiksniai

H2: Darbuotojų pasitenkinimas darbu telekomunikacijų įmonėje įtakoja jų orientaciją į klientą

H3: Darbuotojų įsipareigojimas įmonei įtakoja jų orientaciją į klientą

H4: Darbuotojų orientacija į klientą yra labiausiai susijusi su emociniu įsipareigojimu įmonei

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Pasirinkimą lėmė tai, kad toks tyrimas sudaro sąlygas apklausti didesnę skaičių respondentų ir leidžia gauti išsamesnę informaciją apie UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų orientacijos į klientą didinimo ypatumus.

Tyrimo metu naudojama darbo autorės parengta kiekybinio tyrimo anketa, kuria siekiama iširti UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai lygius ir jų įtaką orientacijai į klientą. Sudarant anketą buvo atsižvelgta į šiuos kriterijus: klausimų paprastumas ir suprantamumas, informatyvumas, tyrimo tikslų atitikimas. Anketą sudaro penki klausimų blokai.

Pirmuoju klausimų bloku siekiama įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Anketoje pateikti klausimai parengti pagal Arnold et al. (2005) sukurtą „Pasitenkinimo darbu skalę“. Atsižvelgiant į UAB „Bitė Lietuva“ specifiką, anketoje naudojami 10 iš 16 originalioje skalėje

pateiktų teiginių: 5 iš jų matuoja higieninius (išorinius) ir 5 – motyvacinius (vidinius) veiksniai (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Pasitenkinimo darbu klausimai ir jais siekiami nustatyti veiksniai

Klausimai	Veiksniai
Motyvaciniai	
1. Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu	Atliekamas darbas
2. Savo darbe turiu pakankamai laisvės ir lankstumo	Atsakomybės laipsnis
3. Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas	Asmeniniai laimėjimai
4. Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos	Pripažinimas darbe
5. Įmonėje matau daug asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybių	Asmeninis tobulėjimas/karjera
Higieniniai	
6. Aš patenkintas savo santykiais su kolegomis	Santykiai su kolegomis
7. Savo darbe jaučiuosi saugus	Saugumas
8. Man priimtinas įmonėje naudojamas vadovavimo stilius.	Kontrolė
9. Mano darbo krūvis yra normalus	Darbo sąlygos
10. Konfliktai universitete sprendžiami konstruktyviai	Konfliktų valdymas

Antruoju klausimų blokų siekiama įvertinti darbuotojų orientacijos į klientą stiprumą. Anketoje pateikti klausimai parengti pagal Bettencourt ir Browns (1997) ir Peccei et al. (2001) parengtas skales, kurios leidžia išmatuoti tiek darbuotojų orientacijos į klientą, tiek ir darbuotojų dedamų pastangų į kliento aptarnavimo lygius (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Teiginiai, tiriantys darbuotojų orientaciją į klientą

Teiginiai, tiriantys iniciatyvą tobulinti paslaugas	Teiginiai, tiriantys pastangas aptarnaujant klientą
1. Aš visuomet stengiuosi kuo geriau aptarnauti klientą	2. Dirbdama(s), aš įdedu daug pastangų, stengdamasi(s) patenkinti kliento poreikius
3. Aš turiu idėjų, kaip galėčiau geriau aptarnauti klientą	4. Aptarnaudama (-as) klientus, stengiuosi tai atlikti geriau nei iš manęs yra reikalaujama.
5. Aš dažnai turiu pasiūlymų, kaip pagerti klientų aptarnavimą įmonėje	6. Nesvarbu, kaip jaučiuosi, aš visada, atiduodu visą save kiekvienam klientui, kurį aptarnauju

Trečiuoju klausimų bloku siekiama įvertinti darbuotojų įsipareigojimą įmonei. Anketoje pateikti klausimai parengti pagal Bloemer ir Odekerken-Schroder (2003) parengtą „Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai tipologiją“. Tyrimo klausimai leidžia identifikuoti emocinio, veiklos tęstinumo ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo įmonei stiprumą (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Teiginiai, apibūdinantys darbuotojų įsipareigojimą įmonei

Įsipareigojimo komponentai	Teiginiai
Emocinis įsipareigojimas	1. Esu emociškai prisirišęs prie organizacijos
	2. Aš jaučiuosi svarbiu organizacijos nariu
	3. Mano karjera susieta tik su šia organizacija
	4. Didžiuojuos dirbdamas (-a) šioje organizacijoje
Veiklos tęstinumo įsipareigojimas	5. Šios įmonės nesiryžtu palikti todėl, kad turiu mažai galimybių įsidarbinti kitoje įmonėje
	6. Žinau, jog daug prarasiu palikęs (-usi) šią įmonę
	7. Įmonėje jaučiuosi saugus (-i) dėl atlyginimo, soc. garantijų ir kt.
	8. Dabartiniu metu pasilikti įmonėje yra optimaliausias sprendimas
Normatyvinis įsipareigojimas	9. Net ir sulaukęs (-usi) geresnio pasiūlymo, likčiau dirbti šioje įmonėje
	10. Palikęs šią įmonę jausčiausi kaltas
	11. Esu prisirišęs (-usi) prie įmonės darbuotojų kolektyvo
	12. Esu prisirišęs (-usi) prie darbo vietos

Ketvirtajai grupei priskiriami klausimai, skirti nustatyti, kurie išoriniai veiksniai turi didžiausios įtakos įmonės darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų įsipareigojimui įmonei. Tai 4-5 anketos klausimai.

Penktajai grupei priskiriami klausimai, skirti informacijai apie įmonės darbuotojus surinkti. Tai 6-10 anketos klausimai, kuriais siekiama nustatyti įmonės personalo sociodemografinę charakteristiką: lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį ir darbo šioje įmonėje trukmę. Remiantis šiame darbe atlikta mokslinės literatūros analize, respondentų sociodemografinė charakteristika atspindi vidinius (t.y. nuo paties darbuotojo) priklausančius veiksnius, turinčius įtakos tiek darbuotojų pasitenkinimui darbu, tiek ir jų įsipareigojimui įmonei.

Tyrimo imties skaičiavimas. Viena iš svarbiausių kiekybinio tyrimo sąlygų yra reprezentatyvios imties sudarymas. Tyrimo atlikimo metu „Bitė Lietuva“ dirbo 571 darbuotojas, iš kurių 204 darbuotojai dirba klientų aptarnavimo srityje. Pasak Kardelio (2007), kiekybinio tyrimo imtį galima apskaičiuoti naudojant Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}},$$

kur: n – reikiamų respondentų skaičius;

Δ (delta) - leidžiamos imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$);

N – įmonės darbuotojų skaičius.

Įrašius atitinkamus duomenis į formulę gaunama, kad imties dydis yra 135 respondentai:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{204}} = \frac{1}{0,0025 + 0,0049} = \frac{1}{0,0074} = 135,14$$

Klientų aptarnavimo srityje dirbantiems darbuotojams parengtos anketos buvo patalpintos UAB „Bitė Lietuva“ intranete. Įmonės darbuotojų buvo prašoma atsakyti į anketoje pateiktus klausimus ir užpildytas anketas atsiųsti į šio darbo autorės elektroninį paštą. Buvo gautos ir duomenų apdorojimui tinkama 141 anketa. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi.

Tyrimo laikas. Tyrimas buvo atliktas 2016 m. lapkričio 20-23 dienomis.

Duomenų apdorojimas. Respondentų atsakymai į anketoje pateiktus klausimus buvo koduojami ir apdorojami naudojant SPSS 17.0 (*Statistic Package for Social Science*) programinį paketą. Aprašant gautus rezultatus surinkti duomenys apibendrinti, išskirtos ir išryškintos svarbiausios tiriamų objektų savybės. Tam naudoti procentai, vidurkiai, modos (Mo) ir medianos (Md). Grafiniam gautų duomenų atvaizdavimui naudota Exel (2010) programa.

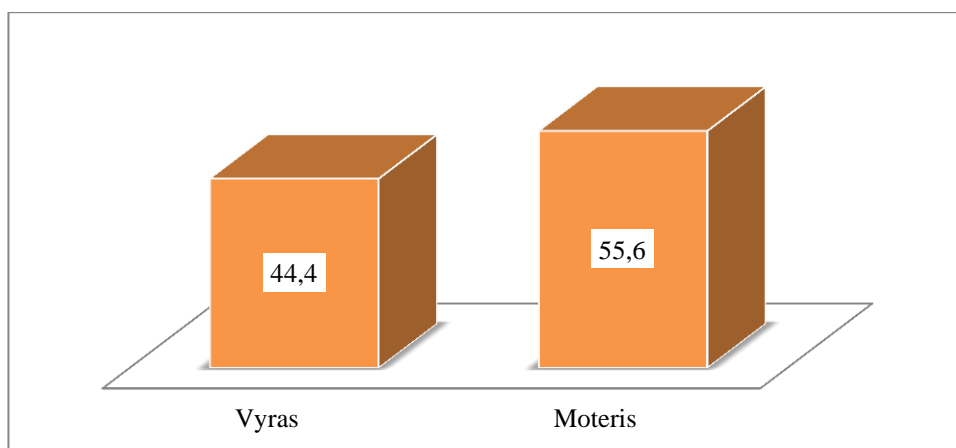
Siekiant atskleisti kintamųjų koreliacinius ryšius, buvo skaičiuotas Pearsono koreliacijos koeficientas (r). Koreliacijos stiprumas vertinamas skalėje nuo 0 iki 1 arba nuo 0 iki -1. Jei $r=0$ – priklausomybės tarp kintamųjų nėra. Intervalas nuo 0 iki 0,2 (-0,2) rodo apie labai silpną, intervalas nuo 0,2 (-0,2) iki 0,5 (-0,5) – silpną, intervalas nuo 0,5 (-0,5) iki 0,7 (-0,7) – vidutinę, intervalas nuo 0,7 (-0,7) iki 1 (-1) – stiprią, o 1 (-1) – labai stiprią koreliaciją. Koreliacinis ryšys laikytas statistiškai reikšmingu, jei $p < 0,05$.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis visi 1-5 klausimų teiginiai matuojami penkių balų skale, kur 1 balas reiškia „visiškai sutinku“, 2 – „sutinku“, 3 – „abejoju“, 4 – „nesutinku“, 5 – „visiškai nesutinku“. Žemesni balai rodo, kad respondantai labiau pritaria anketoje pateiktiems teiginiams.

4. ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO ANALIZĖ UAB „BITĖ LIETUVA“

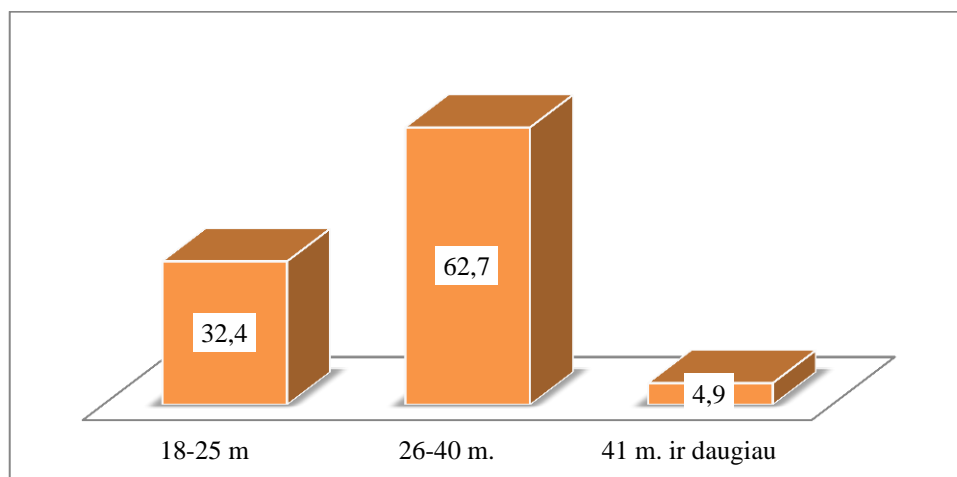
4.1. Respondentų sociodemografinė charakteristika

Kaip jau buvo minėta, į anketoje pateiktus klausimus atsakė 141 klientų aptarnavimo srityje dirbantis UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojas. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis nustatyta, kad kiek daugiau nei pusė (N=79 arba 55,6 proc.) visų tyrime dalyvavusių respondentų buvo moterys (žr. 13 pav.).



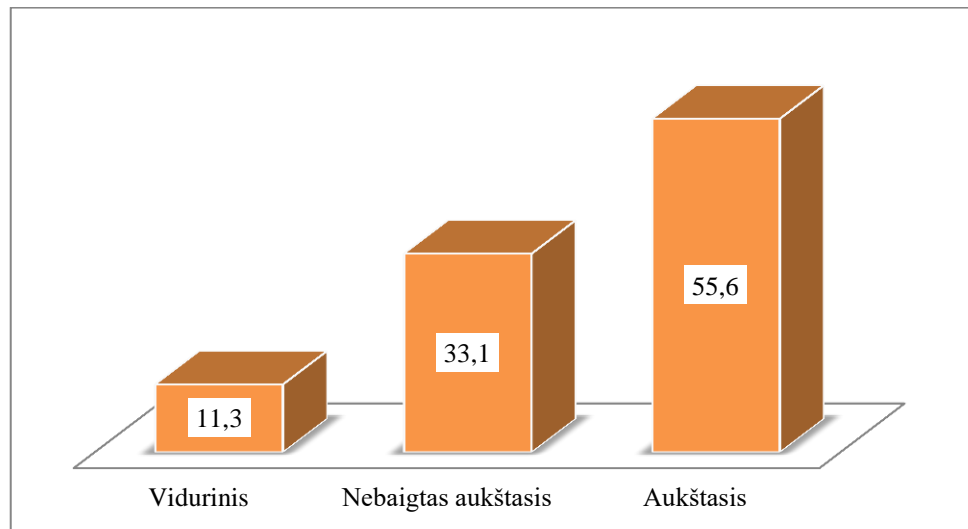
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Siekiant nustatyti, ar respondentų amžius turi įtakos įmonės orientacijos į klientą didinantiems veiksniams, tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų buvo prašoma nurodyti savo amžių. Nustatyta, kad didžioji dauguma (N=89 arba 62,7 proc.) visų tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, jog yra 26-40 m. amžiaus (žr. 14 pav.).



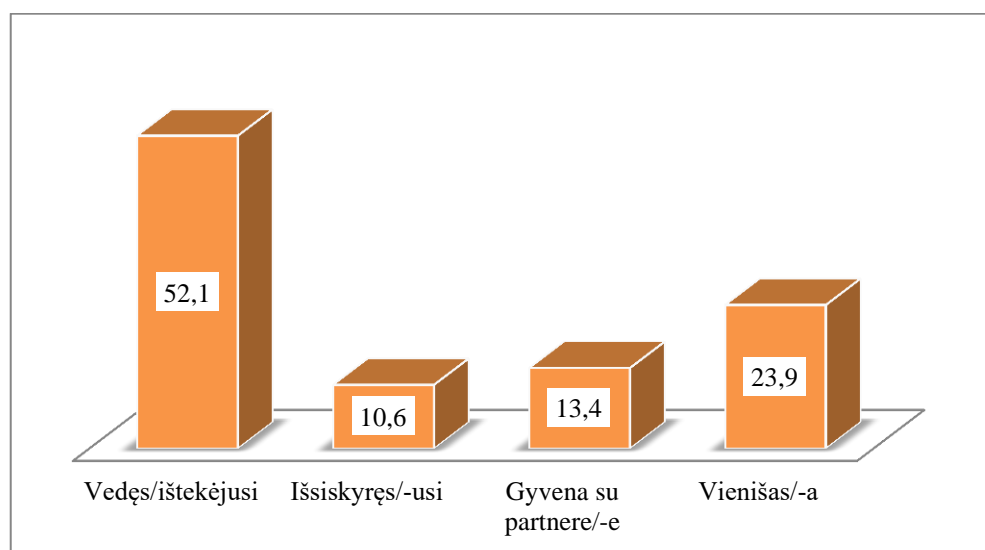
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Tyrimo dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti savo išsilavinimą. Nustatyta, kad daugiau kaip pusė (N=79 arba 55,6 proc.) visų tyrimo dalyvavusių respondentų tyrimo metu buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą (žr. 15 pav.).



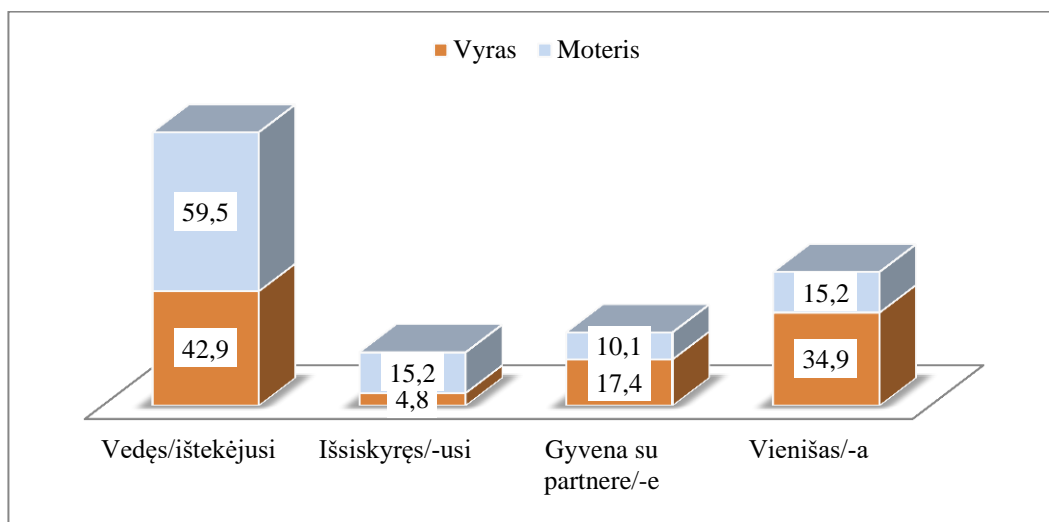
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Siekiant nustatyti, ar respondentų šeimyninė padėtis gali turėti įtakos jų pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui įmonei, respondentų buvo prašoma nurodyti savo šeimyninę padėtį. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad kiek daugiau nei pusė (N=74 arba 52,1 proc.) visų tyrimo dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų gyvena santuokoje (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį, proc.

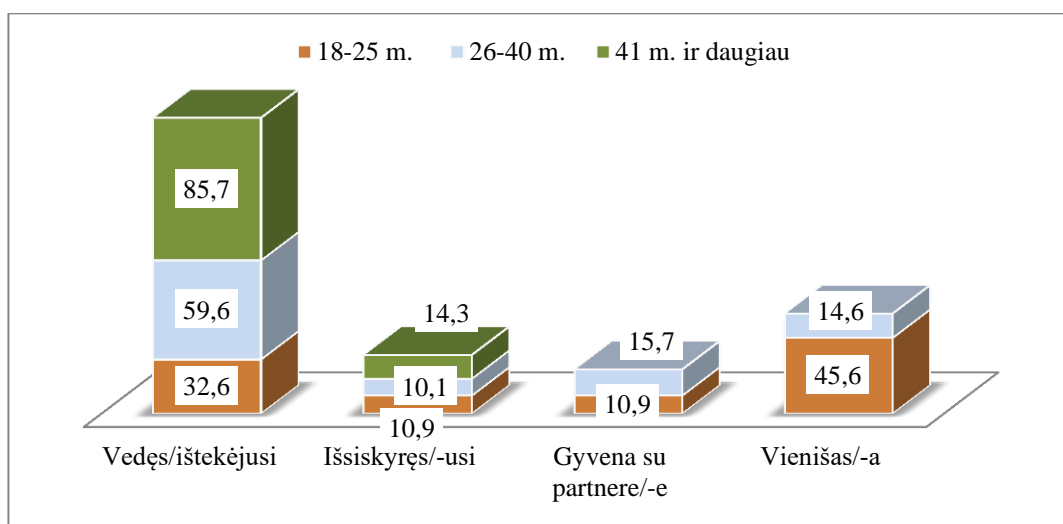
Nustatytas silpnas ($r=-249$) statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys tarp respondentų šeimyninės padėties ir lyties. Tai rodo, kad tarp abiejų lyčių respondentų šeimyninės padėties yra statistiškai reikšmingų skirtumų. Nustatyta, kad daugiau kaip pusė ($N=47$ arba 59,5 proc.) visų tyrime dalyvavusių moterų yra ištekęsios, o kiek daugiau nei trečdalis ($N=22$ arba 34,9 proc.) visų tyrime visų tyrime dalyvavusių vyrų yra vieniši (žr. 17 pav.).



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir šeimyninę padėtį, proc.

Iš 17 pav. pateiktų duomenų matome, kad išsiskyrusių respondentų grupėje dominuoja moterys, o vyrai dažniau nei moterys gyvena su partnere.

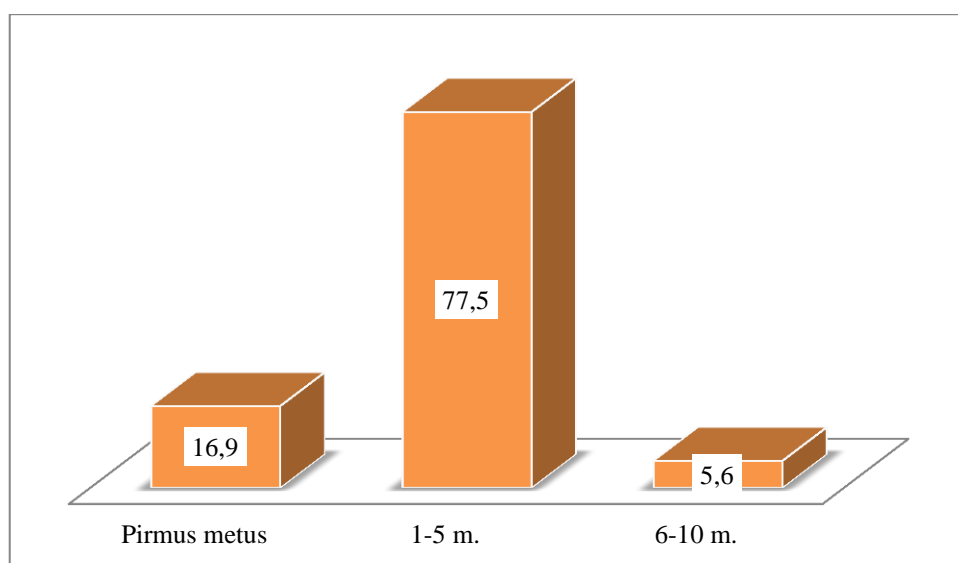
Silpnas ($r=-351$) statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys nustatytas ir tarp respondentų amžiaus ir jų šeimyninės padėties. Tai rodo, kad tarp respondentų amžiaus ir jų šeimyninės padėties yra statistiškai reikšmingų skirtumų. Nustatyta, kad absoliuti dauguma (85,7 proc. arba 6 iš 7) tyrime dalyvavusių vyriausios amžiaus grupės respondentų yra vedę (ištekęsios), o beveik pusė ($N=21$ arba 45,6 proc.) jauniausios amžiaus grupės respondentų yra vieniši (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir šeimyninę padėtį, proc.

Iš 18 pav. pateiktų duomenų matome, kad kuo vyresnis respondentų amžius, tuo dažniau jie gyvena santuokoje.

Siekiant įvertinti, ar darbuotojų darbo stažas turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų įsipareigojimui įmonei, tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, kiek laiko jie dirba UAB „Bitė Lietuva“. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad daugiau kaip trys ketvirtadaliai (N=110 arba 77,5 proc.) visų tiriamųjų įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje, proc.

Apibendrinant atsakymus į šio bloko klausimus nustatyta, kad UAB „Bitė Lietuva“ orientacijos į klientą didinimo ypatumai analizuojami remiantis 18-40 m. amžiaus aukštąjį išsilavinimą turinčių arba jo siekiančių, įvairios šeimyninės padėties abiejų lyčių respondentų, kurių didžioji dauguma UAB „Bitė Lietuva“ dirba 1-5 metus, atsakymais.

4.2. Orientaciją į klientą sąlygojančių išorinių veiksnių vertinimas

Teorinėje šio darbo dalyje išskirti darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakojantys išoriniai veiksniai (žr. 10 pav.). Nurodoma, kad siekiant darbuotojo pasitenkinimo šiuos veiksnius galima lengvai pastebėti ir tinkamai modeliuoti. Tyrimo dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti, kiek kiekvienas iš šių veiksnių jiems yra aktualus. Apibendrinti rezultatai pateikiami 9 lent., iš kurios matome, kad bendras teiginių, apibūdinančių išorinius darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius įvertis yra 2,89 balo. Kadangi jis yra artimas 3, galima teigti, jog respondentai daugiau ar mažiau abejoja vertindami pateiktus teiginius.

9 lentelė. Darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakančių išorinių veiksnių vertinimas

Teiginiai	Mo	SD	M
Mane tenkina gaunamas darbo užmokestis	4	1,12	3,45
Mane motyvuoja darbo pobūdis įmonėje	2	1,21	2,26
Mano santykiai su vadovu šilti ir draugiški	3	0,67	3,39
Mano santykiai su bendradarbiais šilti ir draugiški	2	1,03	2,56
Mane tenkina darbo sąlygos	2	0,81	2,39
Įmonėje galiu siekti karjeros	4	1,12	3,31
Vidurkis			2,89

Palankiausiai vertinami tokie veiksniai, kaip darbo pobūdis įmonėje (2,26 balo) ir darbo sąlygos (2,39 balo). Tačiau tokie veiksniai, kaip darbo užmokestis (3,45 balo) ir santykiai su vadovu (3,39 balo) sulaukė daugiau neigiamų vertinimų. Tai rodo, kad tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimui darbu didžiausios teigiamos įtakos turi darbo pobūdis ir darbo sąlygos, o didžiausios neigiamos įtakos – darbo užmokestis ir santykiai su vadovu.

Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, jog darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakančių išorinių veiksnių vertinimui įtakos turi tyrimo dalyvių sociodemografinė charakteristika (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakančių išorinių veiksnių vertinimas priklausomai nuo respondentų sociodemografinės charakteristikos

Teiginiai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Šeimyninė padėtis	Darbo stažas
Mane tenkina gaunamas darbo užmokestis	r=405*	r=171*	r=161	r=-193*	r=53
Mane motyvuoja darbo pobūdis įmonėje	r= 6	r= -30	r= 21	r= -54	r= 38
Mano santykiai su vadovu šilti ir draugiški	r= 140	r=236*	r=-132	r= 96	r= -50
Mano santykiai su bendradarbiais šilti ir draugiški	r=-176*	r=200*	r=-194	r=-5	r=51
Mane tenkina darbo sąlygos	r=28	r=100	r=248	r=-45	r=74

Įmonėje galiu siekti karjeros	r=79	r=-175*	r=164	r=174	r=120
-------------------------------	------	---------	-------	-------	-------

- $p < 0,05$

Iš 10 lent. pateiktų duomenų matome, kad respondentų lytis koreliuoja su tokiais išoriniais veiksniais, kaip darbo užmokestis ($r=405$) ir santykiai su bendradarbiais ($r=-175$). Nustatyta, kad gaunamas darbo užmokestis moterų netenkina dažniau nei vyrų, tačiau moterys dažniau nei vyrai palaiko šiltus ir draugiškus santykius su bendradarbiais.

Respondentų amžius koreliuoja su tokiais išoriniais veiksniais, kaip darbo užmokestis ($r=171$) ir santykiai su vadovu ($r=236$) ir santykiai su bendradarbiais ($r=200$). Nustatyta, kad 26-40 m. amžiaus grupės respondentai labiau nei kiti yra nepatenkinti gaunamu atlyginimu ir santykiais su vadovu bei bendradarbiais.

Teorinėje šio darbo dalyje išskirti darbuotojo įsipareigojimą įmonei įtakojančios išoriniai veiksniai (žr. 5 lent.). Tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti, kiek kiekvienas iš šių veiksnių jiems yra aktualus. Apibendrinti rezultatai pateikiami 11 lent., iš kurios matome, kad bendras teiginių, apibūdinančių išorinius darbuotojo įsipareigojimą įmonei įtakančius veiksnius įvertis yra 2,70 balo. Kadangi jis yra artimas 3, galima teigti, jog respondentai daugiau ar mažiau abejoja vertindami pateiktus teiginius.

11 lentelė. Darbuotojo įsipareigojimą įmonei įtakančių išorinių veiksnių vertinimas

Teiginiai	Mo	SD	M
Šalies ekonominė situacija yra gera	5	0,84	4,27
Kolektyve vyrauja teigiama atmosfera	2	1,05	2,50
Aš aiškiai žinau savo pareigas	2	0,83	1,85
Man patinka dirbti didelėje įmonėje	2	1,25	2,91
Esu patenkintas/-a savo darbo vieta	2	0,89	1,96
Vidurkis			2,70

Palankiausiai vertinami tokie veiksniai, kaip vaidmens aiškumas (1,85 balo) ir darbo vietos patogumas (1,96 balo), o nepalankiausiai – šalies ekonominė situacija (4,27 balo). Tai rodo, kad

darbuotojų įsipareigojimui didžiausios teigiamos įtakos turi tokie veiksniai kaip vaidmens aiškumas įmonėje ir darbo vietos patogumas, o didžiausios neigiamos įtakos – šalies ekonominė situacija.

Nustatytas silpnas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys tarp respondentų lyties tarp tokių veiksmių, kaip šalies ekonominė situacija ($r=390$), kolektyve vyraujanti atmosfera ($r=250$) ir vaidmens aiškumas įmonėje ($r=241$). Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad šalies ekonomine situacija labiausiai nepatenkinti vyrai. Jiems dažniau nei moterims nėra aiškūs ir vaidmuo įmonėje. Tuo tarpu moterys labiau nepatenkintos kolektyve vyraujančia atmosfera.

Apibendrinant atsakymus į šio bloko klausimus galima teigti, jog tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimui darbu labiausiai įtakoja darbo sąlygos ir darbo pobūdis (teigiama įtaka) bei darbo užmokestis ir santykiai su vadovu (neigiama įtaka). Tuo tarpu darbuotojų įsipareigojimui didžiausios įtakos turi vaidmens aiškumas įmonėje ir darbo vietos patogumas (teigiama įtaka) ir šalies ekonominė situacija (neigiama įtaka). Nustatyta, kad tiek darbuotojų pasitenkinimą darbu, tiek ir jų įsipareigojimą įmonei įtakojančios veiksniai glaudžiai koreliuoja su respondentų lytimi. Tai reiškia, kad įmonės orientacijos į klientą didinimo veiksmus labiausiai įtakojančias vidines veiksnys yra respondentų lytis.

4.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu įvertinimas

Teorinėje darbo dalyje pateiktoje Helzbergo (1959) dviejų veiksmių pasitenkinimo darbu teorijoje išskirtos dvi veiksmių grupės, kurios įtakoja pasitenkinimą (išoriniai veiksniai) arba nepasitenkinimą (vidiniai veiksniai) darbu. Tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti teiginius apie pasitenkinimą darbu (žr. 12 lentelė). Nustatyta, kad bendras motyvacinių veiksmių įvertis yra 3 balai, o higieninių – artimas 3 (2,68 balo). Tai rodo, kad respondentai daugiau ar mažiau abejoja vertindami pateiktus teiginius.

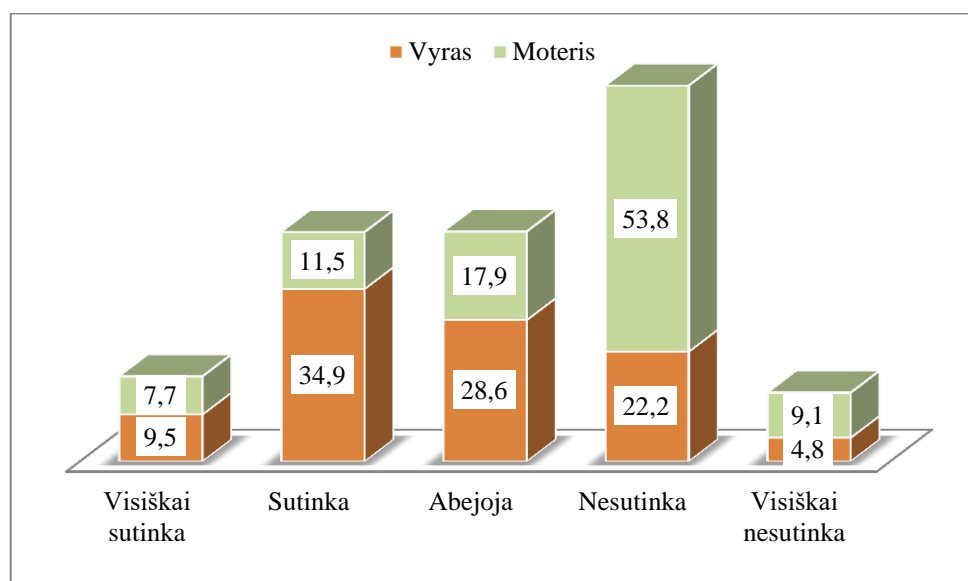
12 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksmių vertinimas

Motyvaciniai veiksniai	Mo	SD	M
Atliekamas darbas	3	0,93	2,77
Atsakomybės laipsnis	4	1,11	3,15
Asmeniniai laimėjimai	2	1,02	2,48
Pripažinimas darbe	4	1,13	3,12
Asmeninis tobulėjimas/karjera	5	1,33	3,46
<i>Vidurkis</i>			3,00
Higieniniai veiksniai	Mo	SD	M

Santykiai su kolegomis	2	0,99	2,55
Saugumas	1	1,26	2,33
Kontrolė	5	1,31	3,57
Darbo sąlygos	2	1,27	2,37
Konfliktų valdymas	3	1,15	2,60
Vidurkis			2,68

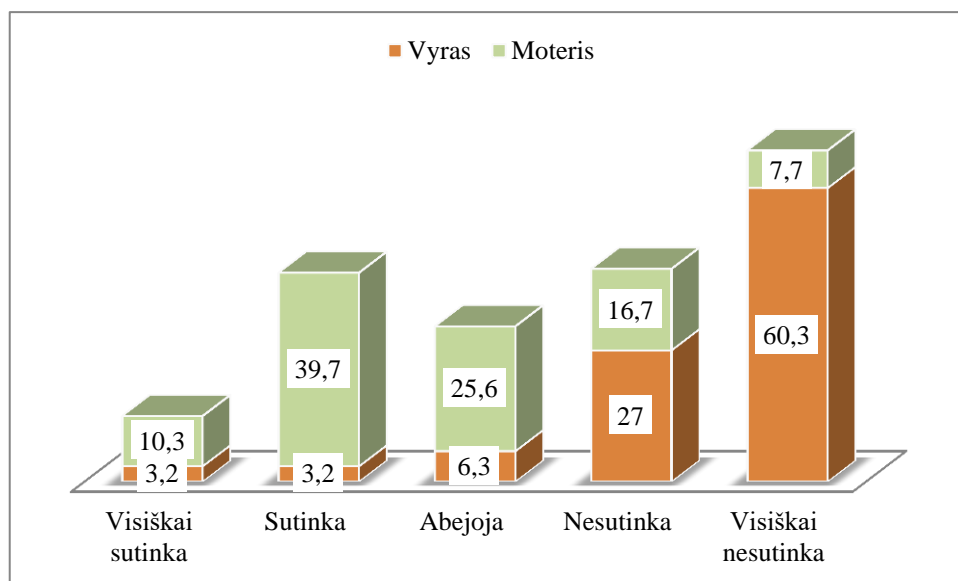
Kalbant apie motyvacinius (išorinius) veiksnius matome, kad tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimui darbu teigiamos įtakos turi asmeniniai laimėjimai (2,48 balo) ir atliekamas darbas (2,77 balo). Tuo tarpu asmeninio tobulėjimo galimybės įtakoja neigiamai (3,46 balo).

Nustatytas silpnas ($r=302$) statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys tarp respondentų lyties ir atsakomybės laipsnio. Nustatyta, kad teiginiui, jog savo darbe turi pakankamai laisvės ir lankstumo daugiau pritarė vyrai nei moterys (žr. 20 pav.).



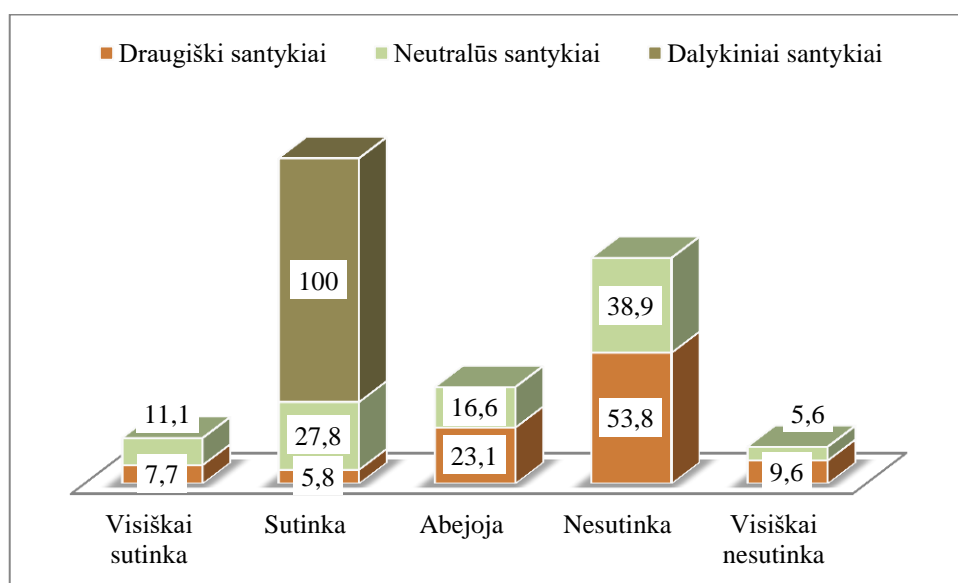
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakomybės laipsnio vertinimą, proc.

Vidutinio stiprumo ($r=-0,622$) statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys nustatytas ir tarp respondentų lyties ir asmeninio tobulėjimo. Nustatyta, kad asmeninio tobulėjimo galimybes tyrime dalyvavusios moterys įžvelgia daugiau nei jų kolegos vyrai (žr. 21 pav.).



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal asmeninio tobulėjimo vertinimą, proc.

Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė koreliacinį ryšį tarp pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksnių ir išorinių šiuos veiksnius įtakančių aplinkybių. Nustatytas silpnas ($r=-0,209$) statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys tarp asmeninių laimėjimų ir santykių su vadovu: kuo santykiai su vadovu šiltesni ir draugiškesni, tuo tyrime dalyvavę UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojai prasčiau vertina savo asmeninius laimėjimus (žr. 22 pav.).



22 pav. Ryšio tarp asmeninių laimėjimų ir santykių su vadovu vertinimas, proc.

Nustatyta koreliacija ($p < 0,05$) tarp asmeninio tobulėjimo ir tokių darbuotojų pasitenkinimą įtakančių veiksnių kaip gaunamas darbo užmokestis, motyvuojantis darbo pobūdis ir santykiai su vadovu (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Asmeninio tobulėjimo koreliacija su išoriniais darbuotojų pasitenkinimą įtakančių veiksniais

Veiksnius apibūdinantys teiginiai	r	p
Mane tenkina gaunamas darbo užmokestis	-295	0,01
Mane motyvuoja darbo pobūdis įmonėje	-293	0,01
Mano santykiai su vadovu šilti ir draugiški	-244	0,04

Iš 13 lent. pateiktų duomenų matome, kad tarp darbo užmokesčio ir asmeninio tobulėjimo yra neigiamas koreliacinis ryšys. Tai rodo, kad kuo labiau tyrime dalyvavusių įmonės darbuotojų netenkina gaunamas darbo užmokestis, tuo labiau jie patenkinti asmeninio tobulėjimo galimybėmis. Neigiamas koreliacinis ryšys nustatytas ir tarp darbo pobūdžio bei asmeninio tobulėjimo galimybių: kuo respondantai palankiau vertina darbo pobūdį, tuo jie mažiau patenkinti asmeninio tobulėjimo galimybėmis. Tuo tarpu tarp santykių su vadovu ir asmeninio tobulėjimo galimybių nustatytas teigiamas ryšys: kuo santykiai su vadovu šiltesni ir draugiškesni, tuo darbuotojai labiau patenkinti asmeninio tobulėjimo galimybėmis.

Kalbant apie higieninius (vidinius) veiksnius matome, kad tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimui darbu teigiamos įtakos turi saugumas (20,33 balo) ir darbo sąlygos (2,37 balo). Tuo tarpu kontrolė įtakoja neigiamai (3,57 balo).

Nustatyta, kad higieniniai veiksniai koreliuoja su vidiniais darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakančiais veiksniais. Silpnas ($r=231$) statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys nustatytas tarp respondentų amžiaus ir santykių su kolegomis. Nustatyta, kad kuo respondantai vyresni, tuo jų santykiai su kolegomis yra šiltesni ir draugiškesni.

Koreliacinis ryšys ($p < 0,05$) nustatytas ir tarp respondentų šeimyninės padėties bei santykių su kolegomis ($r=-197$) ir darbo sąlygų ($r=274$). Tai rodo, kad vieniši darbuotojai su bendradarbiais dažniau palaiko draugiškus ir šiltus santykius nei kad šeimas sukūrę jų kolegos. Tačiau su santuokiniu (-e) ar gyvenimo draugu (-e) gyvenantys tyrimo dalyviai labiau yra patenkinti darbo sąlygomis įmonėje nei kad vieniši jų kolegos.

Daugiausiai statistiškai reikšmingų skirtumų ($p < 0,05$) nustatyta tarp higieninių veiksnių ir respondentų lyties (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Higieninių veiksnių koreliacija su respondentų lytimi

Higieniniai veiksniai	r	p
Saugumas	0,508	0,01
Kontrolė	0,373	0,01
Darbo sąlygos	0,387	0,02
Konfliktų valdymas	0,621	0,12

Iš 14 lent. pateiktų duomenų matome vidutinio stiprumo koreliaciją tarp respondentų lyties ir tokių higieninių veiksnių kaip saugumas ($r=508$) ir konfliktų valdymas ($r=621$). Nustatyta, kad abu šiuos veiksnius tyrime dalyvavę vyrai vertina palankiau nei jų kolegės moterys.

Silpnas koreliacinis ryšys nustatytas tarp respondentų lyties ir tokių higieninių veiksnių kaip kontrolė ($r=373$) ir darbo sąlygos ($r=387$). Nustatyta, kad abu šiuos veiksnius tyrime dalyvavusios moterys vertina palankiau nei jų kolegės vyrai.

Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė koreliacinę ryšį ($p < 0,05$) tarp pasitenkinimo darbu higieninių veiksnių ir išorinių šiuos veiksnius įtakančių aplinkybių (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Higieninių veiksnių koreliacija su išorinėmis šiuos veiksnius įtakančiomis aplinkybėmis

Higieniniai veiksniai	Darbo užmokestis	Darbo pobūdis	Santykiai su vadovu
Saugumas	$r=240$	$r=240$	$r=-283$
Kontrolė	$r=305$	$r=155$	$r=-329$
Konfliktų valdymas	$r=177$	$r=337$	$r=-317$

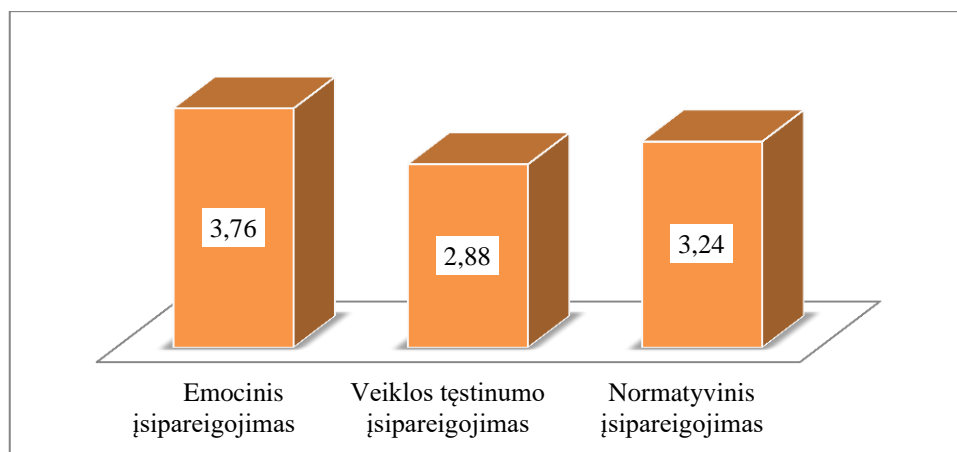
Iš 15 lent. pateiktų duomenų matome, kad kuo respondentai palankiau vertina santykius su vadovu, tuo labiau jų netenkina tokie higienos veiksniai kaip saugumas ($r=-283$), kontrolė ($r=-329$) ir konfliktų valdymas ($r=-317$). Tuo tarpu tarp darbo užmokesčio ir darbo pobūdžio su higieniniais veiksniais nustatyta teigiama koreliacija. Tai reiškia, kad kuo darbuotojai labiau patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu ir darbo pobūdžiu, tuo labiau juos tenkina tokie higienos veiksniai kaip saugumas, kontrolė ir konfliktų valdymas.

Apibendrinant respondentų atsakymus į šio bloko klausimus galima teigti, kad tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimui darbu įtakos turi tiek motyvaciniai, tiek ir higieniniai veiksniai. Svarbiausiais motyvaciniais veiksniais įvardijami asmeniniai laimėjimai ir atliekamas darbas (jie daro teigiamą įtaką) bei asmeninio tobulėjimo galimybės (neigiama įtaka). Svarbiausiais higieniniais veiksniais įvardijami saugumas ir darbo sąlygos (jie daro teigiamą įtaką) ir kontrolė (neigiama įtaka). Nustatyta, kad abi šių veiksnių grupes įtakoja tiek vidiniai, tiek ir išoriniai darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai.

4.4. Darbuotojų įsipareigojimo įmonei vertinimas

Teorinėje darbo dalyje pateiktas N. J. Allen ir J. P. Meyer (Meyer ir Allen, 1991) sukurtas modelis, kuriame išskiriami trys įsipareigojimo komponentai: emocinis, tęstinis ir normatyvinis (žr. 12 pav.).

Siekiant identifikuoti emocinio, veiklos tęstinumo ir normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo įmonei stiprumą, tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti teiginius apie įsipareigojimą įmonei. Nustatyta, kad tyrime dalyvavusiems įmonės darbuotojams daugiausiai būdingas veiklos tęstinumo įsipareigojimas (žr. 23 pav.).



23 pav. Respondentų įsipareigojimo įmonei vertinimas, balų vidurkis

Tačiau atsižvelgiant į tai, kad veiklos tęstinio įsipareigojimo balų vidurkis yra artimas 3, galima teigti, jog tyrimo dalyviai daugiau ar mažiau abejoja vertindami šį įsipareigojimą apibūdinančius teiginius. Nustatyta, kad palankiausiai vertinama tai, kad respondentai įmonėje jaučiasi saugiau dėl atlyginimo, socialinių garantijų ir kt. (1,56 balo), tačiau nepritaria teiginiui „Šios įmonės nesiryžtu palikti todėl, kad turiu mažai galimybių įsidarbinti kitoje įmonėje“ (4,23 balo) (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimą įmonei apibūdinančių teiginių vertinimas

Įsipareigojimo komponentai	Teiginiai	Mo	SD	M
Emocinis įsipareigojimas	Esu emociškai prisirišęs prie organizacijos	4	1,13	3,35
	Aš jaučiuosi svarbiu organizacijos nariu	5	0,74	4,65
	Mano karjera susieta tik su šia organizacija	5	0,92	4,31
	Didžiuojuos dirbdamas (-a) šioje organizacijoje	2	1,20	2,74
Veiklos tęstinumo įsipareigojimas	Šios įmonės nesiryžtu palikti todėl, kad turiu mažai galimybių įsidarbinti kitoje įmonėje	5	0,83	4,23
	Žinau, jog daug prarasiu palikęs (-usi) šią įmonę	3	0,82	2,45
	Įmonėje jaučiuosi saugus (-i) dėl atlyginimo, soc. garantijų ir kt.	1	0,66	1,56
	Dabartiniu metu pasilikti įmonėje yra optimaliausias sprendimas	3	1,05	3,31
Normatyvinis įsipareigojimas	Net ir sulaukęs (-usi) geresnio pasiūlymo, likčiau dirbti šioje įmonėje	4	0,84	3,94
	Palikęs šią įmonę jausčiausi kaltas	5	0,63	4,58
	Esu prisirišęs (-usi) prie įmonės darbuotojų kolektyvo	2	1,05	2,51
	Esu prisirišęs (-usi) prie darbo vietos	1	1,19	1,95

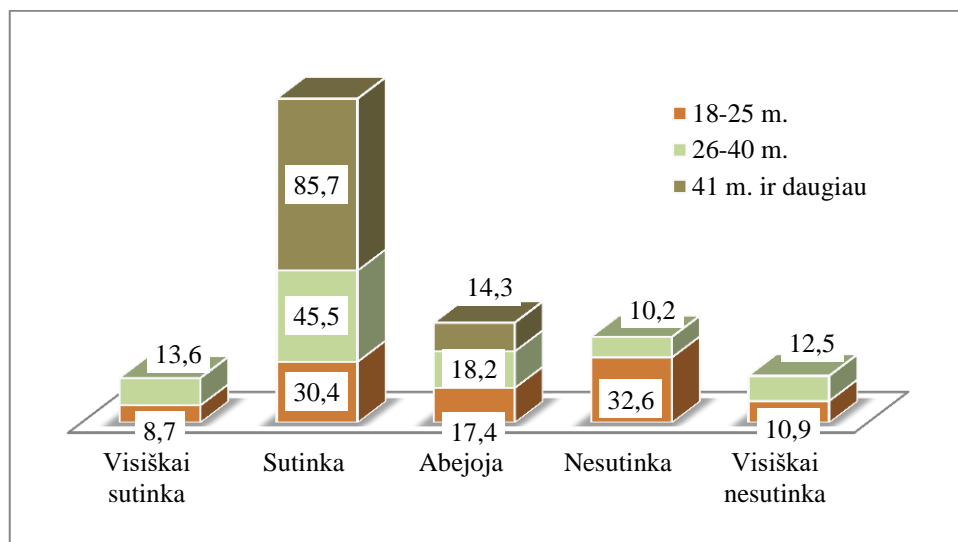
Kalbant apie emocinį įsipareigojimą reikia pastebėti, kad nors respondentai daugiau ar mažiau didžiuojasi dirbdami UAB „Bitė Lietuva“ (2,74 balo), tačiau jie nesijaučia svarbiais įmonės nariais (4,65 balo) ir savo karjeros su įmone nesieja (4,31 balo). Todėl ir bendras šio įsipareigojimo įvertis yra gana aukštas – 3,76 balo.

Kalbant apie normatyvinį įsipareigojimą reikia pastebėti, kad nors dauguma tyrimo dalyvių ir nurodė esantys prisirišę prie darbo vietos (1,95 balo) ir prie darbuotojų kolektyvo (2,51 balo), tačiau palikę šią įmonę jie nesijaustų kalti (4,58 balo). Todėl ir bendras šio įsipareigojimo įvertis taip pat yra gana aukštas – 3,24 balo.

Nustatyta, kad darbuotojų įsipareigojimui įmonei reikšmingos įtakos turi vidiniai (t.y. nuo paties įmonės darbuotojo priklausantys) veiksniai. Nustatyta statistiškai reikšminga ($p < 0,05$) silpna koreliacija tarp teiginio „Aš jaučiuosi svarbiu organizacijos nariu“ ir tarp respondentų išsilavinimo ($r=215$). Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad aukštąjį išsilavinimą turintys

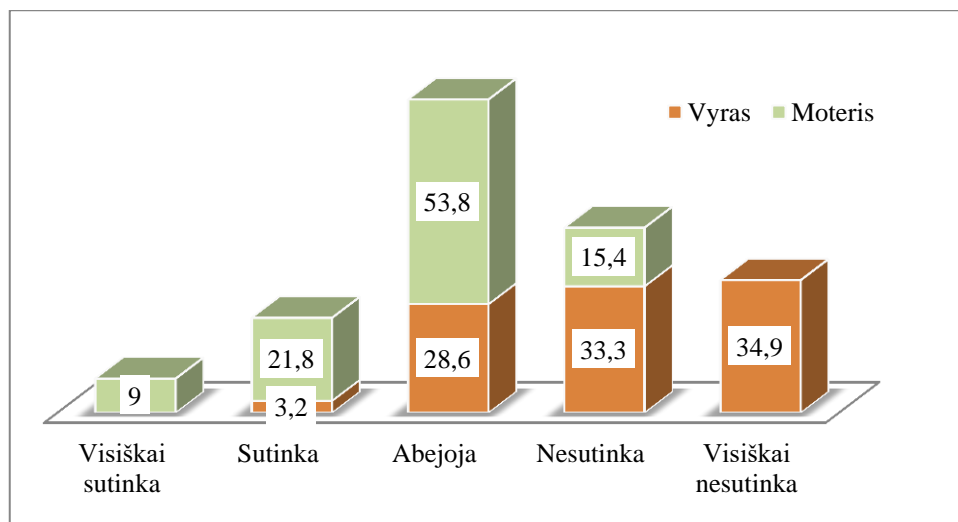
įmonės darbuotojai labiau nei tokio išsilavinimo neturintys arba jo siekiantys kolegos jaučiasi svarbiais įmonės nariais.

Statistiškai reikšminga ($p < 0,05$) silpna koreliacija nustatyta tarp teiginio „Didžiuojasi dirbdamas (-a) šioje organizacijoje“ ir respondentų amžiaus ($r=-205$). Nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai daugiau nei jaunesni jų kolegos didžiuojasi dirbdami UAB „Bitė Lietuva“ (žr. 24 pav.).



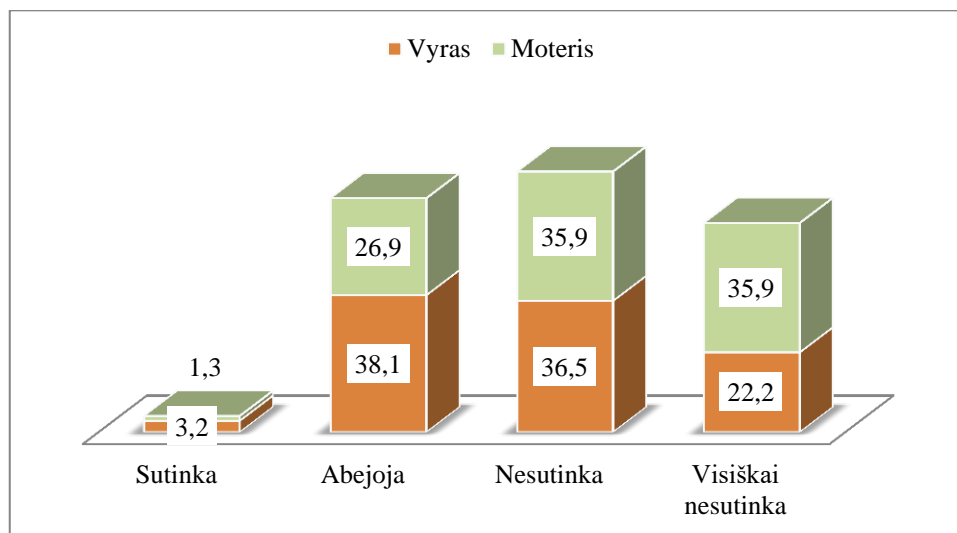
24 pav. Ryšio tarp teiginio „Didžiuojuos dirbdamas (-a) šioje organizacijoje“ ir respondentų amžiaus vertinimas, proc.

Nustatyta statistiškai reikšminga ($p < 0,05$) vidutinio stiprumo koreliacija tarp teiginio „Dabartiniu metu pasilikti įmonėje yra optimaliausias sprendimas“ ir tarp respondentų lyties ($r=591$). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šiam teiginiui dažniau pritarė moterys (žr. 25 pav.).



25 pav. Ryšio tarp teiginio „Dabartiniu metu pasilikti įmonėje yra optimaliausias sprendimas“ ir respondentų lyties vertinimas, proc.

Nustatyta statistiškai reikšminga ($p < 0,05$) labai silpna koreliacija tarp teiginio „Net ir sulaukęs (-usi) geresnio pasiūlymo, likčiau dirbti šioje įmonėje“ ir tarp respondentų lyties ($r=170$). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrime dalyvavę vyrai dažniau nei moterys šiuo teiginiu abejojo (žr. 26 pav.).



26 pav. Ryšio tarp teiginio „Net ir sulaukęs (-usi) geresnio pasiūlymo, likčiau dirbti šioje įmonėje“ ir respondentų amžiaus vertinimas, proc.

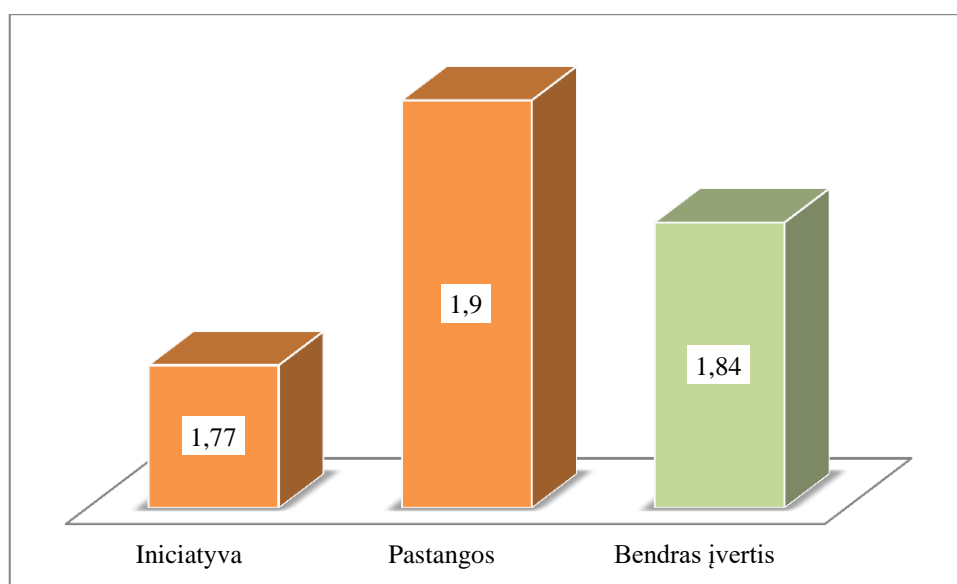
Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad darbuotojų įsipareigojimui įmonei reikšmingos įtakos turi ir išoriniai (t.y. nuo pačios įmonės priklausantys) veiksniai. Nustatyta, kad šalies ekonominė situacija koreliuoja ($p < 0,05$) su teiginiais „Aš jaučiuosi svarbiu organizacijos nariu“ ($r=-235$), „Įmonėje jaučiuosi saugus (-i) dėl atlyginimo, soc. garantijų ir kt.“ ($r=-176$), „Dabartiniu metu pasilikti įmonėje yra optimaliausias sprendimas“ ($r=-168$) ir „Esu prisirišęs (-usi) prie darbo vietos“ ($r=-256$). Tai rodo, kad kuo respondantai prasčiau vertina šalies ekonominę situaciją, tuo stipriau pasireiškia jų įsipareigojimas įmonei.

Apibendrinant respondentų atsakymus į šio bloko klausimus galima teigti, kad tyrime dalyvavusiems UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojams būdingas veiklos tęstinumo įsipareigojimas įmonei (2,88 balo). Pastebėtina, kad tiek emocinė (3,76 balo), tiek norminė (3,24 balo) įsipareigojimo dimensijos išreikštos silpniau. Tai reiškia, kad respondentų įsipareigojimas įmonei yra paremtas įsitikinimu, kad jie neturi kitos pasirinkimo alternatyvos. Tokiu įsitikinimu yra įvardijamas darbuotojų saugumas dėl socialinių garantijų, atlyginimo ir kt. Nustatyta, kad darbuotojų įsipareigojimą įmonei įtakoja vidiniai (lytis, amžius, išsilavinimas) ir išoriniai (šalies ekonominė situacija) veiksniai.

4.5. Darbuotojų orientacijos į klientą stiprumo vertinimas

Siekiant įvertinti darbuotojų orientacijos į klientą stiprumą, tyrime dalyvavusių UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti 6 teiginius apie orientaciją į klientą. Trys iš šių teiginių atspindi darbuotojų iniciatyvą tobulinant paslaugas, o trys – darbuotojų pastangas aptarnaujant klientą.

Nustatyta, kad bendras darbuotojų orientacijos į klientą įvertis yra 1,84 balo: vidutinis pastangų įvertis yra 1,9 balo, o iniciatyvos įvertis – 1,77 balo (žr. 27 pav.).



27 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą įverčiai, balų vidurkis

Iš 27 pav. pateiktų duomenų matome, kad tiek pastangos, tiek iniciatyva yra įvertinta neaukštais balais (abiems atvejais $M_o=1$). Tačiau atsižvelgiant į tai, kad iniciatyva buvo vertinta žemiausiais balais (t.y. palankiausiai) dažniau nei pastangos, galima teigti, jog tyrime dalyvavę UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojai turi daugiau noro tobulinti kliento aptarnavimą nei deda pastangų, kad klientas būtų kuo geriau aptarnautas.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis nustatytas koreliacinis ryšys tarp orientacijos į klientą ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Nustatyta, kad orientacijai į klientą turi tiek motyvaciniai, tiek ir higieniniai darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai (žr. 17-18 lent.).

17 lentelė. Pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksnių įtaka orientacijai į klientą

Motyvaciniai veiksniai	Iniciatyva	Pastangos
Atliekamas darbas	$r=-,55$	$r=-,53$

Atsakomybės laipsnis	r=102	r=-237*
Asmeniniai laimėjimai	r=-9	r=66
Pripažinimas darbe	r=202*	r=22
Asmeninis tobulėjimas/karjera	r=105	r=315*

*p < 0,05

Iš 17 lent. pateiktų duomenų matome, kad darbuotojų, kurių atsakomybės laipsnis aukštesnis (t.y. kurie jaučiasi, kad savo darbe turi pakankamai laisvės ir lankstumo), tuo jų pastangos orientuojantis į klientą yra mažesnės. Tačiau tie darbuotojai, kurie įmonėje mato daug asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybių, orientuojantis į klientą deda daugiau pastangų. Nustatyta, kad kuo darbuotojai labiau jaučia, jog jų pastangos yra vertinamos, tuo jie turi daugiau noro tobulinti kliento aptarnavimą.

Iš darbuotojų pasitenkinimo darbu higieninių veiksnių didžiausios įtakos orientacijai į klientą turi saugumas, kontrolė, darbo sąlygos ir konfliktų valdymas (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Pasitenkinimo darbu higieninių veiksnių įtaka orientacijai į klientą

Higieniniai veiksniai	Iniciatyva	Pastangos
Santykiai su kolegomis	r=78	r=34
Saugumas	r=116	r=242*
Kontrolė	r=190*	r=-124
Darbo sąlygos	r=-54	r=171*
Konfliktų valdymas	r=116	r=221*

*p < 0,05

Daugiau pastangų aptarnaudami klientą deda tie darbuotojai, kurie darbe jaučiasi saugiau (t.y. kuo saugumo jausmas didesnis, tuo didesnės pastangos), kuriuos tenkina darbo sąlygos ir konfliktų valdymas įmonėje. Tuo tarpu daugiau noro tobulinti kliento aptarnavimą turi tie darbuotojai, kuriems priimtinas įmonėje naudojamas vadovavimo stilius.

Nustatytas koreliacinis ryšys tarp orientacijos į klientą ir darbuotojų įsipareigojimo įmonei. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad tam įtakos turi veiklos tęstinumo komponentas (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Įsipareigojimo įmonei komponentų įtaka orientacijai į klientą

Įsipareigojimo komponentai	Iniciatyva	Pastangos
Emocinis įsipareigojimas	r=-101	r=-6
Veiklos tęstinumo įsipareigojimas	r=39	r=308*
Normatyvinis įsipareigojimas	r=86	r=12

*p < 0,05

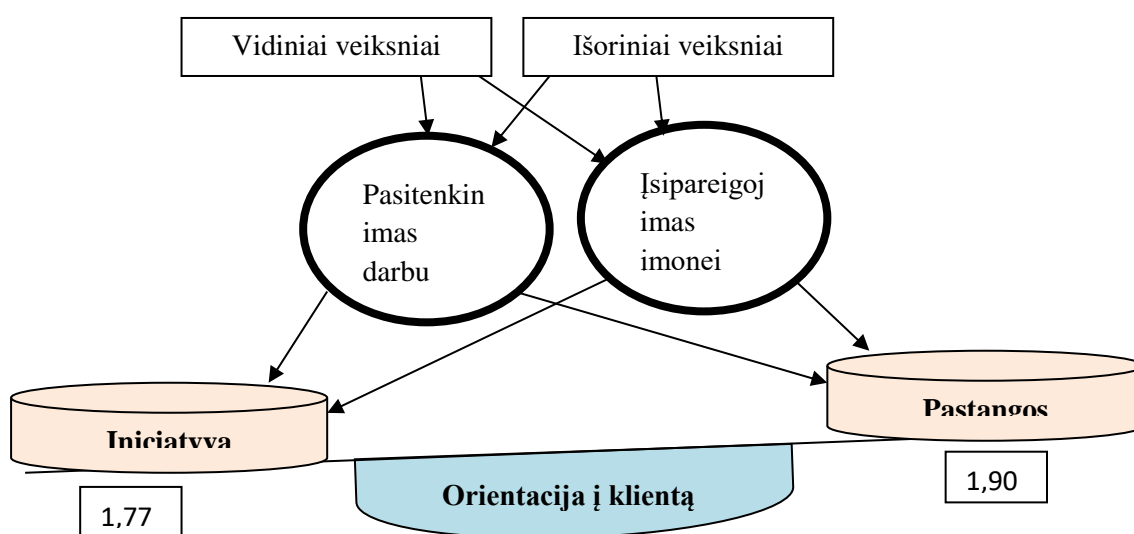
Tai reiškia, kad daugiau pastangų aptarnaudami klientą deda tie UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojai, kurių įsipareigojimas įmonei yra paremtas įsitikinimu, kad jie neturi kitos pasirinkimo alternatyvos. Ir kuo šis įsipareigojimo komponentas stipresnis, tuo dedama daugiau pastangų.

Nustatytas silpnas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys tarp orientacijos į klientą ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ($r=156$) bei darbuotojų orientacijos į įmonę ($r=174$). Tai reiškia, kad kuo darbuotojus labiau tenkina darbas įmonėje ir kuo labiau jie yra šiai įmonei orientuoti, tuo didesnė jų orientacija į klientą.

Apibendrinant atsakymus į šio bloko klausimus galima teigti, kad UAB „Bitė Lietuva“ orientacijos į kliento didinimui įtakos turi tiek darbuotojų pasitenkinimo darbu, tiek ir darbuotojų įsipareigojimo įmonei lygis.

4.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Tyrimo metu gauti rezultatai pavaizduoti schemeje (žr. 28 pav.).



28 pav. Tyrimo rezultatus apibendrinanti schema

UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojų orientacijos į klientą vertinimas atliktas per du – darbuotojų iniciatyvą tobulinti paslaugas ir darbuotojų pastangas aptarnaujant klientą – pjūvius. Iš 28 pav. pateiktos schemos matome, kad orientacijos į klientą „svarstyklių“ pusę nusvėrusi „Iniciatyva“. Tai rodo, kad tyrime dalyvavę UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojai turi daugiau noro tobulinti kliento aptarnavimą nei deda pastangų, kad klientas būtų kuo geriau aptarnautas.

Nustatyta, kad orientacijai į klientą įtakos turi tiek darbuotojų pasitenkinimas darbu, tiek ir įsipareigojimas įmonei, kuriems įtakos turi tiek vidiniai (t.y. nuo paties darbuotojų priklausantys veiksniai), tiek ir išoriniai (t.y. nuo darbuotojų nepriklausantys veiksniai). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad trys darbe iškelto hipotezės pasitvirtino:

H1: Darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų įsipareigojimą telekomunikacijų įmonei įtakoja vidiniai veiksniai

H2: Darbuotojų pasitenkinimas darbu telekomunikacijų įmonėje įtakoja jų orientaciją į klientą

H3: Darbuotojų įsipareigojimas įmonei įtakoja jų orientaciją į klientą

Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad daugiau pastangų aptarnaudami klientą deda tie UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojai, kurių įsipareigojimas įmonei yra paremtas įsitikinimu, kad jie neturi kitos pasirinkimo alternatyvos. Ir kuo tėstinis įsipareigojimo komponentas stipresnis, tuo dedama daugiau pastangų. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad darbuotojų orientacija į klientą yra labiausiai susijusi su tėstiniu įsipareigojimu įmonei. Tai reiškia, kad H4 hipotezė nepasitvirtino:

H4: Darbuotojų orientacija į klientą yra labiausiai susijusi su emociniu įsipareigojimu įmonei

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Telekomunikacijų pramonę galima apibrėžti kaip vieną stambiausių ir sparčiausiai ekonomiškai besivystančių pramonės sričių, kurios veiklą tiesiogiai įtakoja klientai, t.y. telekomunikacijos teikiamų paslaugų vartotojai. Todėl šios pramonės įmonėms labai svarbus orientacijos į klientą didinimas, kuris suprantamas kaip kliento poreikių supratimas ir gebėjimas prie jų prisitaikyti taip, kad klientas liktų patenkintas įmonės teikiamomis paslaugomis. Tačiau nereikia pamiršti, kad orientacijos į klientą proceso sėkmė didžia dalimi priklauso nuo įmonės darbuotojų, t. y. nuo to, kaip jie aptarnauja klientą, kaip identifikuoja jo poreikius ir į juos reaguoja. Todėl siekdami įmonės orientacijos į klientą efektyvumo, telekomunikacijų įmonės vadovai turi didelį dėmesį skirti šią orientaciją įtakojančioms veiksniams, kurių centrine ašimi yra įmonės darbuotojai.
2. Telekomunikacijų įmonės darbuotojų orientaciją į klientą įtakos turi jų pasitenkinimas darbu ir jo įsipareigojimas įmonei. Darbuotojų pasitenkinimą darbu galima traktuoti kaip pozityvią emocinę būseną, kurią sąlyga pasitenkinimas savo atliekamu darbu. Pasitenkinimas darbu dažniausiai būdingas tiems darbuotojams, kurie turi stiprią motyvaciją darbui ir kurių gaunamas atlygis už atliekamą darbą atitinka jų lūkesčius. Tuo tarpu darbuotojo įsipareigojimą įmonei tikslinga traktuoti kaip savanorišką darbuotojo įmonės vertybių priėmimą ir įsitraukimą į tam tikros įmonės veiklą.
3. Kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojai, atskleidė:
 - darbuotojų pasitenkinimui darbu labiausiai įtakoja darbo sąlygos ir darbo pobūdis (teigiama įtaka) bei darbo užmokestis ir santykiai su vadovu (neigiama įtaka). Tuo tarpu darbuotojų įsipareigojimui didžiausios įtakos turi vaidmens aiškumas įmonėje ir darbo vietos patogumas (teigiama įtaka) ir šalies ekonominė situacija (neigiama įtaka). Nustatyta, kad tiek darbuotojų pasitenkinimą darbu, tiek ir jų įsipareigojimą įmonei įtakojančios veiksniai glaudžiai koreliuoja su respondentų lytimi. Tai reiškia, kad įmonės orientacijos į klientą didinimo veiksnius labiausiai įtakojančias vidinis veiksnys yra respondentų lytis;
 - darbuotojų pasitenkinimui darbu įtakos turi tiek motyvaciniai, tiek ir higieniniai veiksniai. Svarbiausiais motyvaciniais veiksniais įvardijami asmeniniai laimėjimai ir atliekamas darbas (jie daro teigiamą įtaką) bei asmeninio tobulėjimo galimybės (neigiama įtaka). Svarbiausiais higieniniais veiksniais įvardijami saugumas ir darbo sąlygos (jie daro teigiamą įtaką) ir kontrolė (neigiama įtaka). Nustatyta, kad abi šių veiksmių grupes įtakoja tiek vidiniai, tiek ir išoriniai darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančios veiksniai;

- darbuotojams būdingas veiklos tęstinumo įsipareigojimas įmonei (2,88 balo). Pastebėtina, kad tiek emocinė (3,76 balo), tiek norminė (3,24 balo) įsipareigojimo dimensijos išreikštos silpniau. Tai reiškia, kad respondentų įsipareigojimas įmonei yra paremtas įsitikinimu, kad jie neturi kitos pasirinkimo alternatyvos. Tokiu įsitikinimu yra įvardijamas darbuotojų saugumas dėl socialinių garantijų, atlyginimo ir kt. Nustatyta, kad darbuotojų įsipareigojimą įmonei įtakoja vidiniai (lytis, amžius, išsilavinimas) ir išoriniai (šalies ekonominė situacija) veiksniai;
- bendras darbuotojų orientacijos į klientą įvertis yra 1,84 balo: vidutinis pastangų įvertis yra 1,9 balo, o iniciatyvos įvertis – 1,77 balo. Tai rodo, kad UAB „Bitė Lietuva“ darbuotojai turi daugiau noro tobulinti kliento aptarnavimą nei deda pastangų, kad klientas būtų kuo geriau aptarnautas.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus UAB „Bitė Lietuva“ **rekomenduojama:**

1. Įvertinti ir paskatinti savo darbuotojus atsižvelgiant į išdirbtą (ilgametį) darbo stažą įmonėje.
2. Prieš priimant karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo sprendimus atsižvelgti į darbuotojų poreikius pagal amžių, šeimyninę padėtį, darbo stažą ir net lytį.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė, I. (2012). Įsipareigojimo organizacijai didinimas: teorinis aspektas. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios*. Kaunas: Technologija. P. 7-12.
2. Ahmed, H., Ahmad, K., Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Science*, Vol. 18, p. 257–267.
3. Al-Shboul, B., Faris, H., Ghatasheh, N. (2015). Initializing Genetic Programming using Fuzzy Clustering and its Application in Churn Prediction in the Telecom Industry. *Malaysian Journal of Computer Science*, Vol. 28(3), p. 213-220.
4. Amorim, M., Rosa, M. J., Santos, S. (2014). Managing Customer Participation and Customer Interactions in Service Delivery: the Case of Museums and Educational Services. *Organizacija*, Vol. 47 (3), p. 166-176.
5. Arnold, J. et al. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Harlow: Financial Times, Pearson Education.
6. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, Vol. 3(4), p. 77- 86.
7. Baldrige. (2010). *Criteria for Performance Excellence*. Retrieved 6th November, 2010. Prieiga per internetą: <http://www.baldrige.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf>
8. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
9. Beiiencourt, A., L., Brown, W., S. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, Vol. 73, p. 39 – 61.
10. Best, R. J. (2014). *Market based management: strategies for growing customer value and profitability*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
11. Bhutkar, G.D., Mali, S.N., Djore, M.L., Kadam, M.S. (2007). Need of Customer Orientation in IT Domain. *International MultiConference of Engineers & Computer Scientists*, Vol. 1, p. 443-446.
12. Blomqvist, A. (2014). Customer orientation. *Pulp & Paper International*, Vol. 56 (1), p. 35-36.
13. Bloemer, J.M.M., Godekerken-Schroder, G. (2003). The antecedents and consequences of affective, normative and calculative commitment. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 6 (1), p. 21-43.

14. Brandusoiu, I., Todorean, G. (2015). Churn Prediction in the Telecommunications Sector Using Bayesian Networks. *Journal of Computer Science and Control Systems*, Vol. 8 (2), p. 11-18.
15. Brounstein, M., Bell, H. A., Smith, D. M. (2007). *Business Communication*. USA: Wiley.
16. Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.
17. Chhabra, G. K. (2012). How to handle different types of retail shoppers and make shopping a memorable experience for them. *International Journal of Marketing and Technology*. Vol. 2 (4), p. 209-217.
18. Corte, V. D., Iavazzi, A., D'Andrea, C. (2015). Customer involvement through social media: the cases of some telecommunication firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, p. 1-10.
19. Čirič, M., Počuča, M., Raičević, V. (2014). Level of customer orientation and customer protection in hotel in Serbia. *Economics of Agriculture*, Vol. 1, p. 25-39.
20. De Milt, D.G., Fritzpatrick, J.J. (2011). Nurse practitioners job satisfaction and intent to leave current positions, the nursing profession, and the nurse practitioner role as a direct care provider. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, Vol. 23(1), p. 42-50.
21. Doaee, H. A., Bakhtiari, A. (2009). The Effect of Market-orientation Culture upon Business Performance of Auto parts Manufacturing Companies in Mashhad. *Quarterly of Business Bulletin*, Vol. 42, p. 60-61.
22. Dragolea, L., Ungureanu, D. (2008). Service quality management through customer orientation. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol. 2 (10), p. 48-53.
23. Dudėnas, R. (2008). *Rinkodara*. Šiauliai: Lucilijus.
24. Dumitrescu, L., Fuciu, M. (2009) Customer relationship management - a new method of targeting the 21st century consumers. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, Vol. 9(3), p. 255-260.
25. Elnaga, A. A., Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study. *American Journal of Research Communication*, Vol. 2 (1), p. 13-26.
26. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <vakokybe.vrm.lt/get.php?f.378>
27. Fitzgerald, J., Sullivan, G., Dokic, B. (2012). Customer orientation and business performance. *Singidunum Journal*, Vol. 9 (2), p. 9-13.
28. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, Nr. 41, p. 50–67.

29. *Global telecommunications study: navigating the road to 2020*. (2015). Prieiga per internetą: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-telecommunications-study-navigating-the-road-to-2020/\\$FILE/ey-global-telecommunications-study-navigating-the-road-to-2020.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-telecommunications-study-navigating-the-road-to-2020/$FILE/ey-global-telecommunications-study-navigating-the-road-to-2020.pdf)>
30. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G.W., Sasser, W. E., Slesinger, V. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard business Review*, Jul-Aug, p. 118-129.
31. Hsiao, J. M., Chen, Y. (2012). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A Case of Automobile Component Manufacture in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 5 (2), p.164-180.
32. Hsieh, J.J.P., Rai, A., Xu, X.S. (2011) Extracting business value from IT: a sensemaking perspective of post-adoptive use. *Management Science*, Vol. 57, p. 2018–2039.
33. Hunter, M. (2010). *The Five Types of Shoppers*. Prieiga per internetą: <<http://thesaleshunter.com/resources/articles/retail-sales-trends/the-five-types-of-shoppers/>>
34. Jovarauskaitė, A., Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1 (26), p. 95-103.
35. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
36. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (22), p. 6-14.
37. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos. *Tiltai*, Nr. 1, p. 91-104.
38. Khlebovich, D.I. (2012). Client oriented approach – research theory and practice. *Clienting and management of the customer portfolio*, Vol. 3, p.170-187.
39. Kirvaitis, V. (2011). *Darbuotojų orientacijos į klientą didinimas: magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.
40. Koi-Akrofi, G. Y. (2013). Profitability Analysis of the Telecommunications Industry in Ghana from 2002 to 2006. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5 (1), p. 60-76.
41. Kumpikaitė, V., Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir Vadyba*, Nr. 13, p. 374 – 380.
42. Lee, Y.K., Nam, J.H., Park, D.H., Lee, K.A. (2006). What factors influence customer oriented prosocial behavior of customer contact employees? *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, p. 251-264.
43. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 12-488.
44. Lipinskienė, D. (2011). *Organizacinė elgsena*. Klaipėda.

45. Lohan, G., Conboy, K., Lang, M. (2011). Examining Customer Focus in IT Project Management. *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol. 23 (2), p. 29-58.
46. Lorber, M, Savič, B. (2012). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian Medical Journal*, Vol. 53, p. 263-70.
47. Lucky, R.W., Eisenberg, J. (2006). *Renewing U.S. Telecommunications Research*. Washington, DC: The National Academies Press.
48. Lukoševičiūtė, I. (2011). *Organizacijos kultūros poveikį organizacijos orientacijai į klientą: magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
49. Kvainauskaitė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (22), p. 6-14.
50. Mahmoodan, A. L., Ashraf, Y. A. P., Hassan, S. R. (2014). An Examination of the status of competitor orientation and customer orientation of SMEs and Their Relationship with Customer's Performance A Case Study: Industries in Ilam Province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. 8 (2), p. 231-240.
51. Masalskienė E., Masalskis V. (2016). Į klientą orientuoto aptarnavimo ABC. Prieiga per internetą: <<http://www.litas.lt/i-klienta-orientuoto-aptarnavimo-abc/>>
52. Nenickova, H. (2013). Business analysis methodology in telecommunication industry – the research based on the grounded theory. *Journal of Systems Integration*, Vol. 4 (4), p. 39-48.
53. O'Leary, P., Wharton, N., Quinlan, T. (2008). Job satisfaction of physicians in Russia. *International Journal of Health Care*, Vol. 3, p. 221 – 231.
54. Ožerskytė, R. (2010). *Oferta ir akceptas vartojimo sutartyse: magistro tezės*. Vilnius.
55. Quelch, J. A., Jocz, K. E. (2009). *How to market in a downturn*. Harvard Business Review, April. Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2009/04/how-to-market-in-a-downturn-2>>
56. Peccei, R., Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behavior Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, Vol. 38 (6), p. 831-857.
57. Paškevičiūtė, G., Merkevičius, J. (2015). Vartotojų pasitenkinimo formavimo teoriniai aspektai prekybos naftos produktais sektoriuje. *Verslas XXI amžiuje*, p. 258-265.
58. Perdue S. V., Reardon R. C., Peterson G. W. (2007). Person – environment congruence, self – efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: a career decision theory perspective. *Journal of employment counselling*, Vol. 44, p. 24-36.
59. Perkumienė, D., Perkumas, A. (2010). Konsultantų ir klientų bendravimo veiksniai žemės ūkio konsultavimo įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 23 (4), p. 85–93.

60. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 31, p. 179 – 193.
61. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešojoji politika ir administravimas*, Nr. 27, p. 54-62.
62. Reich, B. H., Sauer, Ch.; Wee, S. Y. (2008). Innovative Practices for IT Projects. *Information Systems Management. Summer*, Vol. 25 (3), p. 266-272.
63. Saba, I. (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur colleges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 1, p. 12–19.
64. Santhanam, R., Seligman, L. & Kang, D. (2007) Postimplementation knowledge transfers to users and information technology professionals. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, p. 171–199.
65. Sarwar, A., Khalid, A., (2011). Impact of employee empowerment on employee's job satisfaction and commitment with the organization. *Interdiscip*, Vol. 3 (2), p. 664 - 683.
66. Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, Vol. 9, p. 113 – 124.
67. Shavrovskaya, M. N. (2013). *Personnel client oriented approach – the forming and estimation*. Author's summary of PhD in Economics dissertation. Prieiga per internetą: <<http://refdt.ru/docs/780/index-664900.htm>>
68. SearchTelecom.com (2016). *Telecommunications*. Prieiga per internetą: <<http://searchtelecom.techtarget.com/definition/telecommunications>>
69. Solinger, O.N., Olffen W., Roe R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 93 (1), p. 34-47.
70. Statista (2016). *Telecommunications services industry revenue by region 2012-2019*. Prieiga per internetą: < <https://www.statista.com/statistics/268636/telecommunications-services-revenue-since-2005-by-region/>>
71. Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 82, p. 176–187.
72. Tay, J., Tay, L. (2007). Market Orientation and the Property Development Business in Singapore. *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 11 (1), p. 1-16.
73. Tella, A., Ayeni, C.,O., Popoola, S.,O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries of Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. Prieiga per internetą: <<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=libphilprac>>

74. Trivell, P., Dargenidou, D. (2009). Organizational culture, job satisfaction and education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, Vol. 21 (4), p. 1754-2731.
75. Večkienė, N, Veršinskienė, R. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Vocational Education: Research and Reality*, Nr.13, p. 250-260.
76. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
77. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and development Studies*, Nr. 1 (6), p. 161-170.
78. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
79. Wattanakamolchai, S. (2008). Managing Customer Participation in the Service Production Process. *Bu Academic Review*, Vo. 8 (1), p. 21-34.
80. Zavadskis, M. (2014). *Menas parduoti: sėkmingo pardavėjo vadovas*. Vilnius: Eugrimas.
81. Розанова, Н. М., Буличенко, Д. А. (2011). Конкуренция в телекоммуникационной отрасли: сетевой рынок в условиях продуктовой дифференциации. *Пространство экономики*, № 1 (9), стр. 18-32.

PRIEDAI

ANKETA

Esu Justina Grigienė, Kauno Technologijos Universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistratūros studijų studentė. Mano atliekamo tyrimo tikslas yra nustatyti telekomunikacijų įmonės orientacijos į klientą didinimo galimybes. Jūsų nuomonė itin svarbi tyrimo rezultatams, todėl prašau užpildyti šią anketa, pasirenkant Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Užtikrinu, jog Jūsų atsakymai išliks anonimiški, o apibendrinti visų įmonės darbuotojų atsakymai bus naudojami magistro darbe „Įmonės orientacijos į klientą didinimas“.

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

1. Įvertinkite teiginius apie pasitenkinimą darbu nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – abejoju, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku:

Teiginiai	1	2	3	4	5
1. Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu					
2. Savo darbe turiu pakankamai laisvės ir lankstumo					
3. Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas					
4. Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos					
5. Įmonėje matau daug asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybių					
6. Aš patenkintas savo santykiais su kolegomis					
7. Savo darbe jaučiuosi saugus					
8. Man priimtinas įmonėje naudojamas vadovavimo stilius.					
9. Mano darbo krūvis yra normalus					
10. Konfliktai įmonėje sprendžiami konstruktyviai					

2. Įvertinkite teiginius apie įsipareigojimą įmonei nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – abejoju, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku:

Teiginiai	1	2	3	4	5
1. Esu emociškai prisirišęs prie organizacijos					
2. Aš jaučiuosi svarbiu organizacijos nariu					
3. Mano karjera susieta tik su šia organizacija					
4. Didžiuojuos dirbdamas (-a) šioje organizacijoje					
5. Šios įmonės nesiryžtu palikti todėl, kad turiu mažai galimybių įsidarbinti kitoje įmonėje					
6. Žinau, jog daug prarasiu palikęs (-usi) šią įmonę					
7. Įmonėje jaučiuosi saugus (-i) dėl atlyginimo, soc. garantijų ir kt.					
8. Dabartiniu metu pasilikti įmonėje yra optimaliausias sprendimas					
9. Net ir sulaukęs (-usi) geresnio pasiūlymo, likčiau dirbti šioje įmonėje					
10. Palikęs šią įmonę jausčiausi kaltas					
11. Esu prisirišęs (-usi) prie įmonės darbuotojų kolektyvo					
12. Esu prisirišęs (-usi) prie darbo vietos					

3. Įvertinkite teiginius apie orientaciją į klientą nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – abejoju, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku:

Teiginiai	1	2	3	4	5
1. Aš visuomet stengiuosi kuo geriau aptarnauti klientą					
2. Dirbdama(s), aš įdedu daug pastangų, stengdamasi(s) patenkinti kliento poreikius					
3. Aš turiu idėjų, kaip galėčiau geriau aptarnauti klientą					
4. Aptarnaudama (-as) klientus, stengiuosi tai atlikti geriau nei iš manęs yra reikalaujama.					
5. Aš dažnai turiu pasiūlymų, kaip pagerti klientų aptarnavimą įmonėje					
6. Nesvarbu, kaip jaučiuosi, aš visada, atiduodu visą save kiekvienam klientui, kurį aptarnauju					

4. Įvertinkite teiginius, kurie apibūdina išorinius darbuotojo pasitenkinimo darbu veiksnius nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – abejoju, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku:

Teiginiai	1	2	3	4	5
Mane tenkina gaunamas darbo užmokestis					
Mane motyvuoja darbo pobūdis įmonėje					
Mano santykiai su vadovu šilti ir draugiški					
Mano santykiai su bendradarbiais šilti ir draugiški					
Mane tenkina darbo sąlygos					
Įmonėje galiu siekti karjeros					

5. Įvertinkite teiginius, kurie apibūdina darbuotojo išipareigojimo įmonei veiksnius nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – abejoju, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku:

Teiginiai	1	2	3	4	5
Šalies ekonominė situacija yra gera					
Kolektyve vyrauja teigiama atmosfera					
Aš aiškiai žinau savo pareigas					
Man patinka dirbti didelėje įmonėje					
Esu patenkintas/-a savo darbo vieta					

6. Jūsų lytis: Moteris Vyras

7. Jūsų amžius: 18-25 m. 26-40 m. 41 m. ir daugiau

8. Jūsų išsilavinimas: vidurinis nebaigtas aukštasis aukštasis

9. Jūsų šeimyninė padėtis:

vedęs/ištekėjusi

išsiskyręs/išsiskyrusi

gyvenu su partnere/ partneriu

vienišas/vieniša

10. Šioje įmonėje Jūs dirbate: pirmus metus 1-5 metus 6-10 metų

daugiau kaip 10 metų