



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Donatas Lisauskas

**DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMAS MAŽMENINĖS
PREKYBOS ĮMONĖJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMAS MAŽMENINĖS
PREKYBOS ĮMONĖJE**

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko
V MGAVL-5 gr. Donatas Lisauskas
2016 12

Vadovas
Prof. Ilona Bučiūnienė
2016 12

Recenzentas
Prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė
2016 12

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Donatas Lisauskas

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų orientacijos į klientą didinimas mažmeninės prekybos įmonėje“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Donato Lisausko** baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų orientacijos į klientą didinimas mažmeninės prekybos įmonėje“ 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.

Lisauskas, Donatas. Increasing Employee Customer Orientation in Retail Organisations. Master's Final Thesis in Enterprise Management / Supervisor Prof. Ilona Bučiūnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: retail, customer orientation, employee satisfaction

Kaunas, 2017. 66 p

SUMMARY

Relevance of the topic – For retail businesses it is difficult to stand out with their offering assortment and prices, so one of the main factors are employees. Employees and clients have a direct contact so it is important that an employee would be satisfied with his work and his position in the company because the orientation to the customer begins from company employees it is really important how a worker feels in a company. When an employee is satisfied with his work conditions and he is motivated – more attention goes to fulfilling the expectations and desires of the customer, worker then will cooperate and consult more in the process of an item purchase. In order to increase employees orientation to the customer in retail it is crucial to determine what kind of factors influence or interfere employees satisfaction or dissatisfaction in the venture. In the scientific literature there is a lack of researches which investigate particularities of retail companies and their orientation to the customer issue.

On the basis of said reasons in this work this **scientific problem** is being formulated: What kind of retail companies actions determine their employees orientation to the customer and what kind of measure does it take to increase said orientation to the customer in retail.

Work objective: To reveal the meaning of the orientation to customer and to found the main factors which determine the employees orientation to the customer in retail.

Work object: Increasing the employees orientation to the customer in retail

Work tasks:

1. To analyze the essence of the orientation to the customer in retail
2. To carry out the main factors analysis which determine employees orientation to the customer.
3. To empirically assess the main factors which determine employees orientation to the customer.
4. To submit recommendations for a company's increase of orientation to the customer.

Research methods: For an empirical research the quantitative method was used (questionnaire). Research was carried out in building material retail company.

The study has shown that in the retail company employees who are more mature, with a higher education and who worked for a longer period of time are more satisfied with their jobs and they are

more focused to the customer. After the correlation analysis was performed of the research it was found that highest factor on orientation to the customer is the relation to the line manager. Another considerable factor about the focus to the customer was established that it is training and education. Little less significant but also still important factor is relations with work colleagues. The work consists of 66 pages, 6 tables, 17 figures, 2 appendices.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. PROBLEMOS APIBRĖŽIMAS	11
2. TEORINIAI MAŽMENINĖS PREKYBOS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ ASPEKTAI.....	13
2.1. Mažmeninės prekybos įmonės specifika	13
2.2. Orientacijos į klientą esmė mažmeninėje prekyboje	15
2.3. Darbuotojų pasitenkinimas kaip orientacijos į klientą išdava	17
2.4. Klientų pasitenkinimas	19
2.5. Orientacijos į klientą didinimo galimybė	21
2.6. Veiksniai, lemiantys darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse	23
2.6.1. Santykiai su tiesioginiu vadovu	24
2.6.2. Santykiai su kolegomis	26
2.6.3. Darbo sąlygos.....	27
2.6.4. Atlygis.....	30
2.6.5. Karjeros galimybės	31
2.6.6. Mokymai ir ugdymas	31
2.6.7. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.....	33
2.7. Literatūros apibendrinimas ir teorinis tyrimo modelis	35
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
3.1. Tyrimo metodai ir instrumentarijus	37
3.2. Tyrimo eiga.....	40
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR APIBENDRINIMAS.....	42
4.1. Empirinio tyrimo rezultatai	42
4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	61
PRIEDAI.....	67
1 Priedas. Anketa.....	68
2 Priedas. Tyrimo rezultatai	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. pav. Darbuotojų orientacijos į klientą schema.	16
2. pav. Kliento pasitenkinimas ir ilgalaikiai įmonės rezultatai.	20
3. pav. Mažmeninės prekybos orientacijos į klientą teorinis tyrimo modelis	35
4. pav. Respondentų bendras visų veiksnių vertinimas.....	43
5. pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal lytį	44
6. pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal išsilavinimą	45
7. pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal amžių.....	46
8. pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal darbo trukmę įmonėje	47
9. pav. Respondentų vertinimai – santykių su tiesioginiu vadovu veiksnys	48
10. pav. Respondentų vertinimai – santykių su kolegomis veiksnys	48
11. pav. Respondentų vertinimai – darbo sąlygos veiksnys.....	49
12. pav. Respondentų vertinimai – atlygio veiksnys.....	49
13. pav. Respondentų vertinimai – karjeros galimybės veiksnys	50
14. pav. Respondentų vertinimai – mokymų ir ugdymo veiksnys	50
15. pav. Respondentų vertinimai – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksnys	51
16. pav. Respondentų vertinimai – orientacija į klientą.....	51
17. pav. Mažmeninės prekybos orientacijos į klientą empirinio tyrimo vertinimas	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Lentelė. Darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių klausimai	38
2. Lentelė. Kronbacho alfa patikimumo koeficientas	40
3. Lentelė. Koreliacijos koeficientų ir stiprumo ryšys	41
4. Lentelė. Respondentų socialiniai demografiniai kriterijai	42
5. Lentelė. Orientacijos į klientą tyrimo modelio veiksnių patikimumo koeficientai.....	53
6. Lentelė. Orientacijos į klientą veiksnių ryšys (Pirson koreliacijos koeficientas)	54

IVADAS

Mažmeninė prekybos raida rodo, kad dar prieš šimtmetį, kuomet prekės būdavo realizuojamos nedidelėse parduotuvėse, kliento ir darbuotojo santykiai buvo bemaž asmeniniai, dėl ko klientai paprastai būdavo lojalūs savo išsirinktam tiekėjui. Kuomet atsirado didesni mažmeninės prekybos tinklai, tapo sunku ir net neįmanoma pažinti visų klientų, patenkinti jų poreikių, todėl vartotojų lojalumas darėsi vis aktualesniu. Globalizacija dar sparčiau keitė visą verslo aplinką. Kaip teigia G. Bliujūtė ir R. Korsakienė (2014), didėjanti konkurencija tarp įmonių, griežtėjantis reikalavimai produktams ir paslaugoms, didėjanti informacinių technologijų pažanga ir augantys internetinės prekybos mastai nepalaujamai plečia pasirinkimą ir keičia vartotojų elgseną. Įgyti naujų klientų įmonei ir paversti juos lojaliais kainuoja daugiau, nei išlaikyti esamus bei formuoti esančių klientų lojalumą (Gilinskienė ir kt., (2010).

Anot Raabo G. ir kt. (2008), kiekviena įmonė turi tobulėti ir didinti orientaciją į klientą, nes orientuota į klientą įmonė, gali lengviau išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus, ir tokiu būdu sumažinti pardavimo kaštus bei gerinti konkurencinę įmonės padėtį rinkoje. Mažmeninės prekybos įmonėms sunku išsiskirti asortimentu bei kainomis, todėl vienas iš esminių veiksnių yra darbuotojai. Darbuotojai su klientais turi tiesioginį ryšį, todėl svarbu, kad jie būtų patenkinti darbu įmonėje, kadangi nuo to priklauso įmonės darbuotojo orientacija į klientą (F. Pishgaras ir kt., (2013). Norėdamos išlaikyti esamą klientą, mažmeninės prekybos įmonės privalo skirti didelį dėmesį darbuotojų orientacijos į klientą didinimui, kadangi nuo to priklauso finansiniai įmonės rezultatai.

Mokslinėje literatūroje autoriai vieningai akcentuoja įmonės darbuotojų orientacijos į klientą svarbą teigdami, kad orientacija į klientą prasideda nuo įmonės darbuotojų ir to, kaip jie jaučiasi įmonėje (Boles ir kt, 2001; G. Raabas ir kt. 2008; S. A. Devan ir Z. Chen, 2003). Patenkintas darbu bei tinkamai motyvuotas darbuotojas skiria didesnę dėmesį klientui, jo norams ir lūkesčiams išsiaiškinti, padeda ir konsultuoja klientus prekės įsigijimo procese. I. Gil Saura ir kt. (2005) teigia, kad norint didinti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą, pirmiausiai būtina išsiaiškinti, kokie konkretūs veiksniai lemia darbuotojų orientaciją į klientą, ir remiantis nustatytais veiksniais, didinti

Darbo tikslas: Atskleisti orientacijos į klientus esmę mažmeninės prekybos įmonėje ir nustatyti darbuotojų orientaciją į klientą lemiančius veiksnius.

Darbo objektas: Mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą didinimas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mažmeninės prekybos įmonės orientacijos į klientą esmę.
2. Atlikti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą lemiančių veiksnių analizę.

3. Empiriškai įvertinti mažmeninės prekybos įmonės orientacijos į klientą lemiančius veiksnius.
4. Pateikti rekomendacijas įmonės orientacijos į klientą didinimui.

Tyrimo metodai: Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojamas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Tyrimas atliktas statybinių prekių mažmeninės prekybos tinklo parduotuvėse. Įmonės parduotuvių tinklą sudaro 18 prekybos centrų visoje Lietuvoje. Įmonėje dirba virš 430 darbuotojų, įmonės parduodamų prekių apyvarta 30 mln. eurų per metus. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo ištirti darbuotojų orientaciją į klientą lemiančius veiksnius, pateikti išvadas ir orientacijos į klientą didinimo rekomendacijas.

1. PROBLEMOS APIBRĖŽIMAS

Tarp mažmeninės prekybos organizacijų konkurencija didėja kiekvieną dieną, todėl didinti bei gerinti įmonės orientaciją į klientą yra vienas iš pagrindinių įmonės uždavinių. Kaip teigia G. Bliujūtė ir R. Korsakienė (2014) šiuolaikinės organizacijos veikla plėtojama taip, kad kaip įmanoma daugiau būtų patenkinti vartotojo lūkesčiai ir būtų didinamas kliento lojalumas. To priežastys yra akivaizdžios, kadangi nuo orientacijos į klientą priklauso esamų klientų išlaikymas, naujų klientų pritraukimas, klientų pasitenkinimas, taip pat ilgalaikių klientų ryšių gerinimas. Visi šie veiksniai yra svarbūs ir iš esmės tiesiogiai lemia įmonės veiklos rezultatus, konkurencinį pranašumą ir plėtros galimybes, todėl įmonės privalo rasti būdų, kaip gerinti darbuotojų orientaciją į klientą.

Nepaisant iki šių dienų pasaulyje atliktų daugybės tyrimų, taip pat išsakytų įvairių autorių nuomonių, mažmeninės prekybos įmonių veiksmai, kurie galėtų didinti orientaciją į klientą yra individualūs ir gali skirtis dėl įvairių priežasčių. Tai gali lemti demografinę padėtį, šalies ar regiono kultūra, šalies ekonomika ir kitos priežastys. Galima daryti prielaidą, kad dauguma teiginių yra svarbūs visų tipų įmonėms, tačiau kiekvieno teiginio svarba skirtingoje įmonėje gali turėti skirtingos svarbos reikšmę. G. Raabas ir kt. (2008) teigia, kad orientacija į klientą įmonėje priklauso nuo visų įmonės padalinių ir visų jos darbuotojų veiklos ar požiūrio į klientą. S. J. Jeong ir P. Hong (2007) taip pat teigia, kad orientacijos į klientą didinimo procese, darbuotojai yra neginčytinai svarbus veiksnys visos įmonės rezultatams, tačiau autoriai pabrėžia, kad įmonės nepakankamai įvertina orientacijos į klientą didinimo galimybes ir teorinių literatūros žinių nepakanka, todėl reikalingas konkretus įmonės darbuotojų tyrimas. Atlikus išsamų tyrimą, galima identifikuoti, kokie veiksniai ar priežastys trukdo situacijos gerėjimą darbuotojų atžvilgiu. Anot E. Župerkienės ir A. Župerkos (2010) didžiausia įmonių daroma klaida yra tai, jog vertinant personalą, pasirenkami bendri ir identiški kriterijai, neatsižvelgiant į įmonės veiklą. Atliekant tyrimą, norint išvengti netikslumų ir subjektyvumo, vertinant mažmeninės prekybos įmonių personalo darbą, rekomenduojama veiksnius ar kriterijus pritaikyti būdingus tik mažmeninės prekybos įmonės veiklai. Mokslinėje literatūroje autoriai identifikuoja skirtingus mažmeninėje prekyboje veiksnius, kurie galėtų būti svarbūs orientuotai į klientą įmonei. Pasak E. Župerkienės ir A. Župerka (2010) atliekant tyrimą, kai kurių veiksnių reikėtų atsisakyti, kai kuriuos derinti su įmonės vykdoma veikla, darbo atveju mažmeninės prekybos veikla.

Moksliniuose straipsniuose mažmeninės prekybos įmonių orientacijos į klientą tematika nėra išnagrinėta. Analizuojant mokslinę literatūrą, visgi galima pastebėti, kad dauguma problemų yra bendros ir galima būtų išskirti ne vieną esamą problemą. Tai gali būti prastas aptarnavimas, netinkamas informacijos pateikimas, netenkinantis bendradarbiavimas, nekokybiški produktai, sąlyginai didelė prekių kaina, nekvalifikuoti darbuotojai ir kitos priežastys. Galima daryti prielaidą, kad dauguma priežasčių susidaro dėl darbuotojų kaltės ar jų netinkamo požiūrio į klientą. Iki šiol

atliktuose tyrimuose nustatyta, kad darbuotojų nepakankamas dėmesys klientams gali būti dėl įvairių ir skirtingų priežasčių: įmonės darbuotojams gali stigti motyvacijos, nepakankamas darbuotojų įvertinimas už atliktas darbo pareigas, darbuotojo netenkinantis atlyginimas, netinkami įmonės darbuotojų apmokymai, netinkama darbo įranga, stresas darbe, darbuotojų konkurencija ir kitos priežastys (Boles ir kt, 2001). Anot D. Donavano., T. Browno ir J. Moweno (2004) darbuotojų orientacija į klientą yra susijusi su darbuotojų pasitenkinimo lygiu įmonėje, todėl norint didinti mažmeninės prekybos darbuotojų orientaciją į klientą svarbiausia nustatyti kokie veiksniai įtakoja ar trukdo darbuotojų pasitenkinimą (nepasitenkinimą) įmonėje. Mokslinėje literatūroje pasigendama tyrimų nagrinėjančių mažmeninės prekybos įmonių specifiką ir jų orientacijos į klientą problematiką.

Remiantis tekste aptartomis priežastimis, buvo suformuluotas probleminis darbo klausimas: Kokie mažmeninės prekybos įmonių veiksniai lemia darbuotojų orientaciją į klientą ir kokiomis priemonėmis galima didinti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą.

2. TEORINIAI MAŽMENINĖS PREKYBOS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ ASPEKTAI

2.1. Mažmeninės prekybos įmonės specifika

Šiuolaikinė visuomenė yra konkurencinga, tad reikia labiau orientuotis į klientą, į jo poreikius – tai ypač aktualu mažmeninės prekybos įmonėje, kur prekės yra parduodamos galutiniams vartotojams, kur pardavėjo ir kliento santykis yra itin glaudus ir tiesioginis.

Analizuojant mažmeninės prekybos orientaciją į klientą, pirmiausiai reiktų išsiaiškinti, kas yra mažmeninės prekybos sąvoka.

Mažmeninė prekyba anot A. Pajuodžio (2005), yra apibrėžiama „– Funkcine prasme – tai prekių pardavimas galutiniams vartotojams, jų asmeniniams ir namų poreikiams tenkinti. Institucine prasme – tai įmonės, kurios išimtinai ar daugiausia užsiima prekių pardavimu galutiniams vartotojams. Jos kartu gali vykdyti ir kitokią ūkinę veiklą (gaminti prekes, teikti paslaugas, užsiimti didmenine prekyba), tačiau mažmeninei prekybai tenka svarbiausias vaidmuo“ (p. 20).

Kaip teigia B. Povilianskienė ir D. Šeškaitė (2010), mažmeninės prekybos įmonės įsigyja prekes turėdamos tikslą jas vėl parduoti vartotojui ir iš šios veiklos gauti pelno.

A. Burinskienė (2013) nurodo kuo mažmeninės prekybos įmonė yra skirtinga nuo didmeninės prekybos įmonės šiais aspektais: „mažmeninės prekybos įmonė parduoda prekes klientams mažais kiekiais ir dažnai; mažmeninės prekybos įmonės pirkėjų skaičius yra daug didesnis; ryšiai su pirkėjais paprastai būna anonimiški, darbo laikas yra pritaikytas pirkėjams; pas mažmenininką prekė kainuoja brangiau negu pas didmenininką; mažmeninės prekybos įmonė taiko vienodą kainų politiką pirkėjams, tuo tarpu didmeninės prekybos įmonės skirtingiems klientams taiko skirtingas kainų politikas; skiriama daug dėmesio prekių pateikimui, pristatymui tikslu pritraukti pirkėjus“ (p. 233).

Kaip teigia R. Tijūnaitienė ir kt. (2009), mažmeninės prekybos įmonės vis labiau suvokia kliento svarbą, kadangi šiuo metu nuolat besikeičianti verslo rinka ir organizacijų aplinka lemia tai, kad orientaciją į prekę keičia orientaciją į klientą, todėl pastaruoju metu didinti įmonės orientaciją į klientą ir viršyti jų lūkesčius, tapo vienas iš pagrindinių uždavinių įmonėms, norint įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Mažmeninėje prekyboje įmonės darbuotojai privalo būti orientuoti į klientus, kadangi visi darbuotojai nuo pardavėjo-konsultanto iki vadovo, komunikuoja su įmonės klientais ir siekia pritraukti lojalius klientus. Lojalumą mažmeninės prekybos tinklui ar konkrečiai parduotuvei, mažmeninės prekybos įmonei apibrėžia kliento tendencingas pasirinkimas, kuris, be kita ko, gali būti veikiamas emocijų (E. Namann ir kt., 2001). Vartotojų lojalumas yra aukščiausiai vertinamas marketingo pastangų rezultatas. Pasak E. Namanno ir kt. (2001), ilgalaikiai įmonės ryšiai su klientais ir šių lojalumas tampa esminiu bei teigiamų rezultatų ir sėkmės garantu. Taigi lojalūs klientai sudaro galimybes didinti bei plėsti įmonės veiklą esamoje rinkoje, bei siekti didesnio pelno. Kaip teigia S.

Hoisingtonas ir E. Naumannas (2003), lojalūs klientai kiekvienoje įmonėje sukuria didelę pridėtinę vertę.

Kaip pabrėžia L. Bagdonienė ir R. Jakštaitė (2007), didelę reikšmę įmonei turi ne tik finansinis klientų rezultatas, bet ir teigiamas mažmeninės prekybos įvaizdis, kadangi tai skatina naujų klientų pritraukimą. Taigi darbuotojai, kurie orientuojasi į klientą, turi rūpintis mažmeninės prekybos įmonės įvaizdžiu. Kiekvienos mažmeninės prekybos įmonės vienas iš svarbiausių tikslų yra sukurti būtent tokį įvaizdį, kuris pretenduotų tapti ir taptų kliento poreikių neatsiejama dalimi. Mažmeninė įmonė, siekdama susirasti lojalių klientų, turi sudaryti neprikaištingą pirminį įvaizdį apie įmonę. Pirminis įvaizdis yra klientui asmeniškai susiduriant su mažmeninės prekybos įmone, taip pat iš visuomenės atsiliepimų bei iš žiniasklaidos.

Įvaizdis – tai „kompleksinė sąvoka, į kurią įeina organizacijos identitetas, individualumas, marketingo komunikacija, ir pats įvaizdis gali būti paveikus planingiems ar atsitiktiniams organizacijos įvykiams“ (R. Virvilaitė, U. Daubaraitė, 2011). Kaip teigia O.A. Kehinde (2012, p.127), „įmonės įvaizdis - tai dinamiškas ir sudėtingas įmonės kultūros, struktūros pobūdžio parodymas. Įmonės įvaizdis atspindi įmonės viziją“, o iš sukurto įvaizdžio galima daug pasakyti apie įmonę, apie tokius jos bruožus, kaip: apie vadybos profesionalumą, apie darbuotojų kompetenciją bei įmonei vertės kūrimą.

Kokios mažmeninės prekybos įmonės savybės bus akcentuojamos ir kokios sušvelninamos kuriant įvaizdį, priklausys nuo konkrečios įmonės identiteto – organizacijos savęs supratimo ir pateikimo įvairioms įtakos grupėms, išryškinant, kuo ji skiriasi nuo kitų organizacijų (D. Ingenhoffa ir T. Fuhrera., 2010). Kokį savo įvaizdį norės sukurti konkreti įmonė, priklausys ir nuo tikslinių grupių, į kurias orientuojasi konkreti įmonė.

Reikia nepamiršti ir to, kad mažmeninės prekybos įmonė teikia pardavimo paslaugas. J. Radžiukynas ir kt. (2011) nurodo tokius paslaugos ypatumus kaip neapčiuopiamumas ir nedalomumas, kai „prekyba paslaugomis susijusi su jų gamyba ir neturi konkretaus pavidalo, formos, yra kintančios kokybės, jos negalima išsaugoti ir transportuoti“. Mažmeninės prekybos įmonėje tai būtų pardavimo ir informacijos suteikimo paslaugos.

Čia atsiranda dar vienas mažmeninės prekybos įmonės specifinis bruožas: įmonės darbuotojai, kurie orientuojasi į klientą, stengiasi teikti tokias paslaugas, kurios yra kokybiškos. Kas yra kokybiškai suteikta paslauga, nėra tikslaus apibrėžimo. Kai kurie mokslininkai šią sąvoką apibrėžia pagal klientų pasitenkinimo kriterijus, tačiau kiekvienas pirkėjas ar klientas tai suvokia skirtingai ir individualiai. P. Kotleras ir K. L. Kelleras (2007) pažymi, kad paslauga įvairiose pardavimo situacijose gali turėti skirtingą reikšmę įmonės klientui, vienoje situacijoje tai gali reikšti pagalbą ir parodymą klientui kaip naudotis įsigyta preke, kitoje situacijoje tai tiesiog reikalingos ir aktualios informacijos pateikimas įmonės klientui.

Taigi, apibendrinant mažmeninės prekybos įmonės specifiką, galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės parduoda prekes mažais kiekiais ir dažnai, atitinkamai didesnis yra ir pirkėjų skaičius, prekės brangesnės negu didmeninės prekybos įmonėje, santykiai su klientais yra tiesioginiai, suteiktos pardavimo paslaugos yra galutinės. Mažmeninėje prekybos įmonėje labai svarbus darbuotojo ir kliento ryšys bei įmonės įvaizdis, nes daug dėmesio skiriama prekių pateikimui, siekiant suteikti kuo geresnes pardavimo paslaugas ir taip pritraukti kuo daugiau lojalių klientų.

2.2. Orientacijos į klientą esmė mažmeninėje prekyboje

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl tikslaus orientacijos į klientą apibrėžimo ir esmės, autoriai savaip interpretuoja ir galima aptikti skirtingų formuluočių orientacijai į klientą apibūdinti, tačiau mokslinėje literatūroje turbūt nėra autoriaus, kuris paneigtų orientacijos į klientą svarbą įmonėje. Kai kurie autoriai apibūdindami orientaciją į klientą, pabrėžia darbuotojus kaip svarbiausią veiksnį, kiti – visos organizacijos veiklą. Taigi analizuojant mokslinę literatūrą, galima aptikti įvairių orientacijos į klientą apibrėžimų nors dauguma jų apibūdinami panašiai.

Brownas ir kt. (2002) teigia, kad orientacija į klientą – tai įmonės darbuotojų polinkis tenkinti klientų poreikius.

Panašios nuomonės yra D. Y. Jeongas ir kt. (2014). Šių autorių manymų orientacija į klientą – tai įmonės siekiamybė patenkinti klientų poreikius, taikant individualų produktų pardavimą ar paslaugų teikimą.

Anot J. Boleso ir kt. (2001) orientacija į klientą – tai įmonės darbuotojų veikla ir elgesys, susijęs su klientų poreikių įvertinimu bei kliento norų supratimu ir patenkinimu.

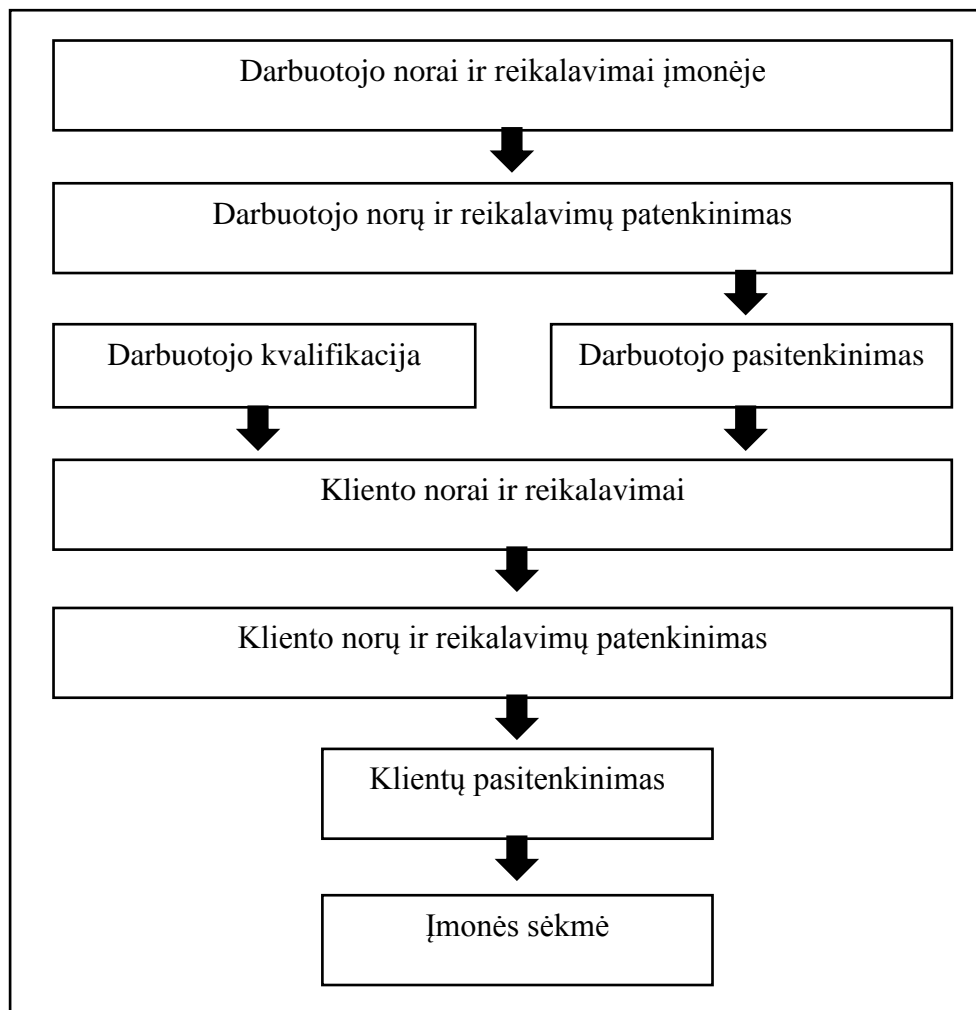
W. Johnsono ir A. Weinsteino (2004) manymu, kad orientacija į klientą – tai įmonės darbuotojų motyvavimas atlikti geresnį darbą įmonės klientų atžvilgiu. Anot autorių, pagrindinis orientacijos į klientą tikslas – sukurti didesnę vertę klientui, taip didinant įmonės pardavimus.

Anot A. Yeungo ir kt. (2004), orientacija į klientą yra nuolatinis procesas, tobulinantis ir gerinantis klientų ryšį su įmone ir jos darbuotojais. Kaip ir kitų autorių nuomone, įmonės orientacijos į klientą pagrindinis tikslas - klientų poreikių patenkinimas.

Orientacijos į klientą esmė, anot Hoffmano ir Ingramo (1992) įmonės darbuotojams atlikti klientų atžvilgių šias pareigas:

- padėti klientui nustatyti jo poreikius,
- pasiūlyti klientui produktą atitinkančius kliento poreikius,
- padėti klientui priimti sprendimą,
- tiksliai įvardinti ar apibūdinti produktą.

Pasak G. Raabo ir kt. (2008), orientacija į klientą yra esminis ir svarbiausias sėkmingos įmonės rezultatų veiksnys. Šie autoriai, kaip ir kiti, analizuodami mokslinę literatūrą įvardija, kad klientų pasitenkinimas turi didžiausią įtaką galutiniam įmonės rezultatui, tačiau įmonės orientacijos į klientą didinimo procese, pirminiai etapai būtent yra darbuotojų norų ir reikalavimų įvykdymas įmonės viduje ir darbuotojų pasitenkinimas. Todėl, jų teigimu, įmonės turėtų analizuoti tiek savo klientų, tiek ir darbuotojų reikalavimus, potencialius norus ar problemas. Žemiau pateiktame paveiksle matoma, kaip vyksta darbuotojų orientacijos į klientą didinimo procesas.



1 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą schema

Šaltinis: redaguota autoriaus remiantis (Raabas ir kt. (2008)

Kaip teigia G. Raabas ir kt. (2008), nors galutinis įvertinimo etapas yra kliento pasitenkinimas, tačiau pirminis ir pats svarbiausias orientacijos į klientą procese yra įmonės darbuotojų ir jų pasitenkinimas darbo sąlygomis. Visgi galima teigti, kad visi etapai įmonei svarbūs, kadangi vienam iš orientacijos į klientą etapų nevykstant negaunamas galutinis siekiamas įmonės rezultatas.

- **Darbuotojų norai ir reikalavimai:** kiekvienos įmonės darbuotojai turi skirtingus poreikius, prašymus ir reikalavimus darbo vietoje. Įmonės darbuotojams svarbu žinoti, kad jų įmonė yra orientuota į savo darbuotojus ir darbuotojai yra išklausomi vadovybės.
- **Darbuotojų pasitenkinimas:** Sudarytos tinkamos darbo sąlygos, motyvuojami darbuotojai, tenkinantys atlyginimai ir premijos, vykdomi darbuotojų norai ir reikalavimai. Visi šie veiksniai suteikia darbuotojams pasitenkinimą darbu, todėl darbuotojai tampa orientuoti į klientus.
- **Kliento norai ir reikalavimai:** klientas kaip ir darbuotojas turi tam tikrus lūkesčius, poreikius ir reikalavimus, tačiau taip pat klientams svarbu, kad juos aptarnautų savo darbą išmanantys, kvalifikuoti ir juos suprantantys darbuotojai, nuo to priklauso įmonės klientų pasitenkinimas (nepasitenkinimas).
- **Kliento pasitenkinimas ir įmonės sėkmė:** klientams suteikus aukšto lygio, jo poreikius bei reikalavimus atitinkančias paslaugas, jie taps patenkintais produktu, kurį įsigijo. Tokiu būdu klientas gali tapti lojalus įmonei ir turėti svarbią reikšmę įmonės sėkmės ilgalaikėje perspektyvoje arba priešingu atveju neigiamai paveikti įmonės finansinę padėtį.

Remiantis pateiktais minėtų autorių apibrėžimais ir paveiksle pavaizduota schema, galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės orientacija į klientą yra įmonės siekiamybė patenkinti kliento norus ir reikalavimus, tokiu būdu sukurti klientui pasitenkinimą įsigyta preke, esant galimybei viršyti kliento lūkesčius. Tačiau taip pat reikia išskirti įmonės darbuotojų svarbą orientacijos į kliento procese, kadangi darbuotojas yra esminė šio proceso dalis. Taigi orientuotos į klientus įmonės privalo dėmesį skirti tiek klientų, tiek įmonės darbuotojų pasitenkinimui, kadangi įmonės finansinė sėkmė priklauso nuo šių veiksnių, nes mažmeninės prekybos įmonėse darbuotojai su klientais komunikuoja tarpusavyje.

2.3. Darbuotojų pasitenkinimas kaip orientacijos į klientą išdava

Kiekviena orientuota į klientą įmonė pirmiausia privalo suprasti ir įvertinti savo darbuotojų poreikius, kitaip tariant, įmonės turėtų būti orientuotos į darbuotojų būseną bei darbuotojų pasitenkinimą darbo vietoje.

Pasak D. Viningienės (2012), pasitenkinimas darbu – tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą, autorės nuomone, „žmonių požiūriai į tai, kas svarbu, ir į tai, kas teikia pasitenkinimą, labai skirtingi. Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu – individo nuostata į savo darbą“ (p.163).

E. Kaya (1995) pateikia kiek išsamesnį pasitenkinimo darbu apibrėžimą ir įvardina kaip teigiamų ir neigiamų aspektų sumą, kurie yra susiję su darbo užmokesčiu, fizinėmis ar emocinėmis darbo sąlygomis, darbo pareigomis ir tuo, kiek savarankiškai tose pareigose žmogus geba dirbti, taip pat su darbine sėkme, socialiniu statusu, bei santykiais su bendradarbiais ar vadovais. Anot autoriaus, atskirai

vienas iš paminėtų aspektų nesuteikia įmonės darbuotojui pasitenkinimo. Pasitenkinimas darbu gali būti tik tuo atveju, kai dauguma šių aspektų vyksta harmoningai.

Tačiau pasitenkinimas darbu kartais gali turėti neigiama įtaką. Kaip teigia D. Viningienė (2012), pasitenkinimo darbu pasekmės lygiai taip pat yra svarbios, kaip ir veiksniai, kurie lemia įmonės darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą. Viena pasekmių – pasitenkinimas darbu ir produktyvumas. Iš esmės suprantama taip, kad darbuotojas patenkintas darbu, jam sukurtos puikios darbo sąlygos, todėl savaime suprantama, kad produktyvumas turėtų augti. Deja, dažniausiai atsitinka taip, kad turėdamas patogią aplinką darbui, darbuotojas gali pradėti užsiimti asmenine veikla ir visai nekreipti dėmesio į darbą ir savo pareigas, kurias privalo atlikti. Taigi iš esmės teiginys, kad pasitenkinimas darbu visada lems produktyvesnį darbuotojo darbą, gali būti klaidingas. Kaip teigia autorė šiuo metu manoma, kad ne pasitenkinimas lemia darbo produktyvumą, o produktyvumas – pasitenkinimą.

Analizuojant įvairius mokslinės literatūros šaltinius, pastebima, kad darbuotojams pasitenkinimą (nepasitenkinimą) darbu kitoje įmonėje gali lemti skirtingi veiksniai, taip pat pastebima, kad pasitenkinimas darbu kiekvienam darbuotojui yra individualus. Tačiau mokslinėje literatūroje dažniausiai autoriai įvardija bendrus veiksnius.

E. Kaya (1995) analizuodamas atliktų tyrimų rezultatus įvardija pagrindinius veiksnius, kurie turi įtakos įmonės darbuotojų pasitenkinimui:

- darbo užmokestis,
- bendradarbiavimas su vadovais,
- darbo vietos saugumas,
- darbo sąlygos,
- socialiniai santykiai,
- paaukštinimo galimybės,
- pagarba,
- organizacijos dydis ir asmeninis tobulėjimas,
- pasiekimai darbe ir asmeninių talentų panaudojimas.

S. A. Devan ir Z. Chen (2003) atlikdamos darbuotojų pasitenkinimo lemiančių veiksnių tyrimą išskiria veiksnius į dvi grupes:

- **demografiniai veiksniai:** lytis, amžius ir išsilavinimas yra svarbūs tiriant darbuotojų pasitenkinimą.

Anot S. A. Devan ir Z. Chen (2003), vyresnio amžiaus darbuotojai labiau linkę į pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis nei jauni darbuotojai. Pasitenkinimas darbu taip pat priklauso nuo lyties ir individualaus darbo, pavyzdžiui, moterys dirbdamos socialinį ar medicininį darbą patiria mažesnį pasitenkinimą darbu nei jų kolegos vyrai.

- **darbo veiksniai:** darbo užmokestis, darbuotojo požiūris į darbą ir autonomiją, saugumas darbo vietoje, darbo grafikas, atgalinis ryšys, santykiai su bendradarbiais ir vadovais, – įvairios ir naujos darbo užduotys ir kiti veiksniai.

Santykiai su bendradarbiais ir vadovais yra labai svarbus darbuotojo pasitenkinime veiksnys ir turi didelę reikšmę darbuotojo požiūriui bei elgesiui darbe, gerus santykius palaikantys darbuotojai su kitais asmenimis organizacijoje jausis laimingi, vertinami ir patenkinti. Kitas svarbus veiksnys yra darbuotojo požiūris į darbą, darbuotojas turėtų gauti įvairių užduočių. Anot autorių, analizuojant ankstesnių tyrimų rezultatus, pasitenkinimas darbu yra neigiamas, kai darbuotojas reguliariai gauna vienodas darbo užduotis.

Darbuotojų pasitenkinimą (nepasitenkinimą) gali lemti įvairios priežastys ar veiksniai: darbo užmokestis, socialiniai santykiai su vadovais ir bendradarbiais, saugumo jausmas darbe ir kiti veiksniai, tačiau taip pat pasitenkinimas darbu gali priklausyti ir nuo asmeninių charakteristikų: lyties, amžiaus, išsilavinimo ar darbo stažo įmonėje.

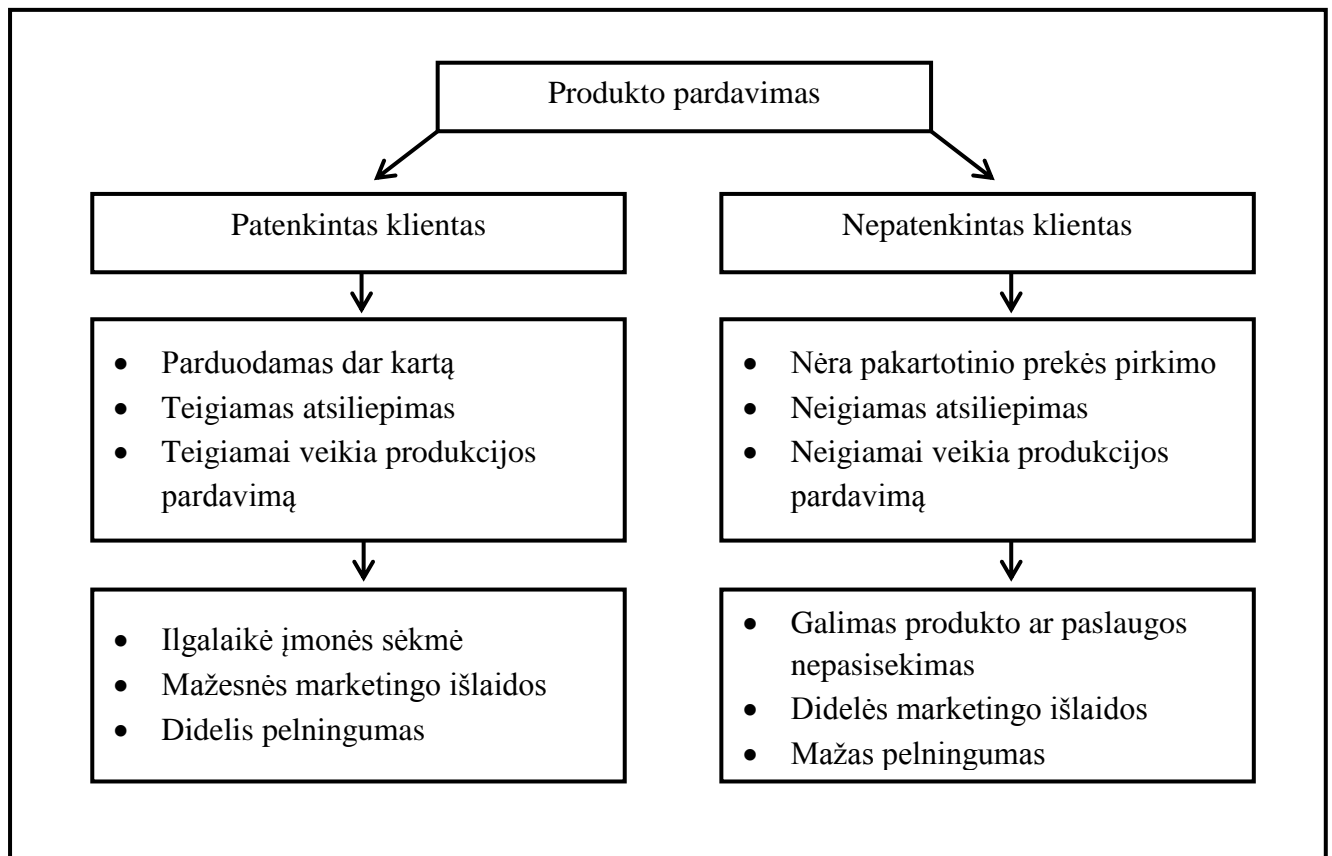
2.4. Klientų pasitenkinimas

Kaip teigia R. Tijūnaitienė ir kt. (2009), klientas – kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas. Mokslinėje literatūroje autoriai akcentuoja ir įvardina klientų lojalumo svarbą:

Pasak L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės (2013), „svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vienas svarbiausių kliento lojalumą formuojančių veiksnių yra per ilgą laikotarpį teikiamas geras aptarnavimas, kuris kartu su geru įvaizdžiu ir kokybiškomis paslaugomis bei prekėmis „pririša“ klientą prie įmonės“ (p.154).

Kaip teigia M. Bellas ir W. Emoris (1971), įmonės pelnas yra įmonės orientacijos į klientą pasekmė. Įmonės priklauso nuo savo klientų ir todėl turėtų suprasti klientų poreikius, patenkinti klientų reikalavimus, ir stengtis viršyti jų lūkesčius.

G. Raabo ir kt. (2008) manymu, analizuojant orientacijos į klientą procesą ir keliant orientacijos didinimo tikslus, kliento pasitenkinimas yra svarbiausias ir lemiamas aspektas, kadangi nuo kliento galutinio parduodamos prekės ar paslaugos įvertinimo priklauso įmonės veiklos rezultatai. Autoriai analizuoja Simono ir Homburgo (1989) schemą, kuri įrodo, kaip įmonėms klientas tampa esminė figūra įmonės galutiniuose rezultatuose. Žemiau pateiktoje schemoje matoma, kaip nuo produkto pardavimo kliento pasitenkinimas veikia ilgalaikius įmonės rezultatus.



2 pav. Kliento pasitenkinimas ir ilgalaikiai įmonės rezultatai

Šaltinis: redaguota autoriaus remiantis (Simon ir Homburg (1989); cit. iš Raab ir kt. (2008.)

Anot G. Raabo ir kt. (2008), klientas įsigijęs prekę skirstomas į dvi klientų grupes: patenkintą ir nepatenkintą klientą. Kaip matyti 2 paveiksle, kliento pasitenkinimas (nepasitenkinimas) turi didelę įtaką sekantiems įmonės veiklos etapams, taip ilgalaikėje perspektyvoje veikdamas galutinius įmonės rezultatus:

- **Patenkintas klientas:** klientas, kuris liko patenkintas nupirktu produktu, įmonei suteikia galimybę, kad jis dar kartą įsigys įmonės siūlomą produktą ir taps lojaliu klientu, teigiamai atsilieps apie produktą ir galimai rekomenduos kitiems, kitaip tariant reklama „iš lūpų į lūpas“. Taigi patenkintas produktu klientas gali sumažinti marketingo išlaidas, didinti įmonės pelningumą ir ilgalaikės įmonės sėkmę.
- **Nepatenkintas klientas:** nepatenkintas klientas ne tik sekanti kartą nepirks produkto, tačiau gali padaryti neigiamą įtaką kitiems potencialiems įmonės vartotojams neigiamai atsiliėpdamas apie produktą. Galutiniame rezultate dėl šių priežasčių įmonei tai gali sumažinti pelną, gali reikėti intensyvuoti marketingo išlaidas, taip pat neatmetamas produkto ar paslaugos nepasisekimas ar žlugimas.

Taigi kiekvienai įmonei svarbu sukurti teigiamą kliento patirtį parduodant produktą, kad klientas liktų patenkintas. Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingus veiksnius ir kriterijus pagal kuriuos klientas gautu pasitenkinimą (nepasitenkinimą) įsigytu produktu:

F. Pishgaras ir kt. (2013) analizuodami klientų pasitenkinimą, įvardija kelius svarbius aspektus, kurie klientams yra svarbūs ir pagal kuriuos klientas gali įvertinti jiems parduotą produktą:

- personalo darbas (darbuotojų požiūris ir elgesys su klientu),
- finansinis aspektas (prieinama kaina, atsiskaitymo būdai ar sąlygos),
- aplinka (atmosfera, sutvarkyta įmonės aplinka),
- palankios aplinkybės (darbo valandos, patogus atsiskaitymas už nupirktas prekes ir t.t.).

Pagal T. Wiele, P. Bosiele, M. Hesselink (2002) klientas liks patenkintas jei kliento atžvilgiu bus įgyvendinti šie aspektai:

- materialūs veiksniai (darbo priemonės, personalo išvaizda ir t.t.),
- patikimumas (pagal kliento poreikius, lūkesčius ar nustatytus reikalavimus tikslus prekes pardavimas),
- reagavimas (greitas aptarnavimas, reagavimas į klientų pastabas, atsakymas klientams į iškilusius klausimus),
- garantija (užtikrinimas, kad darbuotojas bus kvalifikuotas ir gebės atlikti savo pareigas)
- empatija (kliento supratimas, įsijautimas į kliento būseną).

P. Hacklas, D. Scharitzeras, R. Zuba (2000) teigia, kad mažmeninėje prekyboje svarbiausi aspektai lemiantys klientų pasitenkinimą yra:

- personalas (darbuotojų suteikiama informacija, paslaugumas),
- prekybos vieta (produktų išdėstymas, tvarka parduotuvėje),
- asortimentas (didelis pasirinkimas),
- kaina (kokybiška prekė už žemą kainą),
- darbuotojų orientacija į klientą (specialūs ir individualūs pasiūlymai, pasiekiamumas).

Taigi galima teigti, kad kaip ir darbuotojams, taip ir klientams yra skirtingos priežastys ir veiksniai, kurie galėtų lemti teigiamą kliento pasitenkinimą įsigytu produktu. Kiekvienas klientas, remiantis savo asmeninėmis nuostatomis gali turėti kitokius poreikius, todėl įmonės turi būti orientuotos į visus aspektus lemiančius kliento pasitenkinimą.

2.5. Orientacijos į klientą didinimo galimybės

Gerinti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą efektingu būdu ir metodų šiuo metu yra įvairių, visgi galima pastebėti, kad mažmeninėje prekyboje dauguma metodų yra susieti su įmonės vadovybe ir jų komunikavimu su darbuotojais.

Anot S. Cook (2011) didinant įmonės darbuotojų orientaciją į klientus įmonės vadovybei reiktų įgyvendinti šiuos veiksmus:

- nuolat gerinti informacinių technologijų sistemą,
- nuolat atnaujinti ir suteikti visą reikalingą informaciją įmonės darbuotojams,
- klausti įmonės darbuotojų kokia informacija jiems yra reikalinga atliekant jų darbą,
- suteikti galimybę įmonės darbuotojams reguliariai mokytis, gerinti įgūdžius ir kelti kvalifikaciją,
- visada klausti darbuotojų nuomonės ir jų pritarimo už paskiriamus papildomus darbus ir suteikiamas papildomas atsakomybes,
- nagrinėti klientų pateiktus skundus bei nustatyti kokiomis priemonėmis galima būtų juos pašalinti,
- sudaryti prevencines priemones ir apmokyti įmonės darbuotojus įveikti negatyvias situacijas, susijusias su įmonės klientais.

Raabas G. ir kt. (2008) analizuodami orientacijos į klientą didinimo galimybes akcentuoja Haines ir McCoy (1995) sudarytą kriterijų sąrašą. Pasak jų, įmonė, kuri nori sukurti tvirtą pagrindą į klientų orientuotus veiksmus, turi įgyvendinti bei atitikti dešimt nustatytų kriterijų:

1. Ryšio su klientais ugdymas. Tai galioja ypač darbuotojams, kurie dirba vadovaujančiose pareigose. (šis reikalavimas apima šiuos pojūčius: regą, lytėjimą, jausmus, pavyzdžiui reguliarius susitikimai už įmonės durų, bei atsiribojimas nuo darbo aplinkos. Tiesiog akis į akį susitikti su klientu bei palaikyti pastovų ryšį.
2. Siekimas užsitarnauti kliento pasitikėjimą tenkinant kliento poreikius, lūkesčius bei norus. Kliento lūkesčių pranokimas turėtų būti esminis įmonės ar organizacijos tikslas.
3. Klientų poreikių patenkinimas. Tikrinti ar klientas yra patenkintas įmonės siūloma produkcija ar paslauga. Labai svarbu nuosekliai dalintis informacija su klientu nepaisant to, kokia ta informacija yra - teigiama, neigiama ar neutrali. Svarbiausia nenustoti dalintis informacija. Tai labai svarbu ryšio su klientu palaikymui.
4. Koncentravimasis į visas veiklos sritis bei aspektus, kurios gali teikti naudą įmonės klientui. Tai gali būti kokybė ir aptarnavimas, draugiškumas aplinkai, kliento norų bei poreikių priėmimas, greitas pristatymas bei darbo atlikimas, apsauga ir kiti aspektai.
5. Sprendimų priėmimas tiek susitikimuose, tiek planavime ar vidiniame verslo aptarime nepamirštant kliento. Turi būti atsižvelgiama į kliento poreikius, norus, reikalavimus ir t.t. Svarbu niekada nepamiršti bei neatsiriboti nuo savo klientų.
6. Reikalauti iš kiekvieno darbuotojo organizacijoje, kad jie padėtų savo klientams asmeniškai. Klientams tai nepakeičiama ir svarbi patirtis.

7. Prisitaikymas. Jei būtina organizuoti, bei struktūrizuoti verslą taip, kad jis atitiktų įmonės klientų poreikius bei supratimą. Atitinkamai pritaikyti funkcinės organizacijos sritis pradedant aukštas pareigas užimančiais darbuotojais ir baigiant mažiau kvalifikacijos reikalaujančiomis pareigomis.
8. Organizacijos formavimas atsižvelgiant į rinką. Nukreipkite organizaciją taip, kad ji atitiktų rinką bei jos poreikius. Pavyzdžiui, vienas klientas atitinka vieną tiekėją.
9. Reagavimas į nusiskundimus ar nepasitenkinimus. Patenkintas klientas perduoda teigiamą informaciją apie įmonę ar organizaciją dar trims žmonėms, bet kai jis nėra patenkintas - neigiama informacija pasiekia daugiau žmonių. Bet kokiu atveju įmonė turi greitai reaguoti į bet kokį nusiskundimą ar nepasitenkinimą.
10. Darbuotojų samdymas bei drąšinimas, kurie yra pasirengę padėti pirkėjui ar klientui. Žvelgiant iš žmogiškosios pusės, tai akivaizdu. Tiesa ta, kad dauguma organizacijų yra susirūpinusios savo veikla bei rūpesčiais. Deja tai yra pagrindinė priežastis, kodėl įmonės ar organizacijos praranda ryšį su klientais/pirkėjais - pagrindiniu veiklos gyvavimo veiksmiu.

Apibendrinant galima teigti, kad apibūdinti kriterijai ir veiksmai gali būti kaip orientacijos į klientą gerinimo metodai ar prevencinės priemonės išlaikyti esama įmonės darbuotojų orientacijos į klientą situaciją. Taigi norint didinti mažmeninės prekybos įmonių darbuotojų orientaciją į klientą bei gerinti jų darbo produktyvumą, įmonės vadovybei reiktų laikytis šių veiksnių, pagal kuriuos darbuotojai turėtų būti reguliariai apmokomi ir ugdomi, darbuotojams nuolat suteikiama darbui reikiama informaciją tenkinami darbuotojo poreikiai bei nurodoma kaip reiktų elgtis su klientais.

2.6. Veiksniai, lemiantys darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse

Mokslinėje literatūroje veiksnių, galinčių lemti darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse yra įvairių. Kai kurie autoriai veiksnius išskaido į daugiau veiksnių, kiti įvardija skirtingų veiksnių svarbą, todėl kaip ir pačios orientacijos į klientą sąvokos taip ir veiksnių lemiančių orientacijos į klientą didinimą mokslinėje literatūroje yra įvairių. Anot D. Donavano, T. Browno ir J. Moweno (2004), darbuotojo pasitenkinimas ir darbuotojo orientacija į klientą yra glaudžiai susiję, todėl iš esmės veiksniai suteikiantys darbuotojui pasitenkinimą darbu yra taip pat didinantys darbuotojų orientaciją į klientą.

J.S. Boles ir kt. (2001) analizuodami mažmeninės prekybos įmonės veiksnius įvardija, kad darbuotojams vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris lemia darbuotojų orientaciją į klientą, yra palaikanti darbo aplinka. Kiekvienam mažmeninės prekybos įmonės darbuotojui svarbu gauti palaikymą iš visų asmenų, kurie dirba įmonėje, nesvarbu, ar tai būtų kuris nors iš pardavėjų-konsultantų, ar vienas iš tiesioginių vadovų. Gera ir darni atmosfera kolektyve verčia darbuotojus jaustis įvertintais įmonėje bei

skatina darbuotojų orientaciją į klientą. Priešingu atveju, kiekvienas iš darbuotojų galimai elgsis egoistiškai ir sieks tik asmeninės naudos. Įmonėje, kurioje nėra darnios ir palaikančios atmosferos kolektyve, ilgesnėje perspektyvoje veiks neigiamai mažmeninės prekybos darbuotojų orientaciją į klientą (Boles, 2001). Todėl galima teigti, kad darni atmosfera bei santykiai su kolegomis ir vadovais yra svarbūs veiksniai mažmeninės prekybos įmonėje.

D. K. Knight, C. Crutsinger ir H. Kim (2006) mažmeninės prekybos įmonės darbuotojo atžvilgiu apibūdina kaip didelę karjeros galimybę, įvairią ir naudingą darbo patirtį. Anot autorių, tokie veiksniai taip pat gali suteikti įmonės darbuotojams pasitenkinimą darbu ir motyvacijos ne tik siekiant savo asmeninių tikslų, tačiau ir efektingesniu prisidedant darbu įmonėje.

T. H. Tan ir A. Waheed (2011) teigia, kad įvairių tyrimų rezultatais pagal darbuotojus materialinis atlygis už darbą yra pats svarbiausias veiksnys visose mažmeninės prekybos įmonėse.

Anot S. J. Bell, B. Mengüç, R.E.J. Widing (2010) verslo organizacijoms svarbu ugdyti savo darbuotojus, nes tai nauda tiek įmonei, tiek darbuotojams. Tai didina darbuotojų kompetenciją, gerina darbuotojų įgūdžius bei elgseną, taip pat skatina darbuotojų orientaciją į klientą.

J. Hyman ir J. Summers (2004) teigia, kad mažmeninėje prekyboje darbuotojai dirba apie 60 valandų per savaitę, todėl atsižvelgiant į tokį intensyvų darbuotojų grafiką bei darbą galima teigti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą svarbus kaip darbuotojo pasitenkinimo ir orientacijos į klientą veiksnys.

Pagal darbe pateiktų autorių apibūdintus mažmeninės prekybos darbuotojų orientacijos į klientą lemiančius veiksnius, galima teigti, kad darbuotojai orientuoti į klientus gali būti dėl įvairių išvardintų veiksnių, visgi apibendrinant darbe analizuotų autorių teiginius ir analizes, galima nustatyti pagrindinius mažmeninės prekybos darbuotojų orientacijos į klientą lemiančius veiksnius:

- santykiai su tiesioginiais vadovais,
- santykiai su kolegomis,
- darbo sąlygos,
- atlygis,
- karjeros galimybės,
- mokymai ir ugdymas,
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

2.6.1. Santykiai su tiesioginiu vadovu

Tiesioginiai vadovai pirmiausia turi skirti dėmesį darbuotojams, t.y., žmogiškiesiems ištekliams. Kaip pabrėžia A. Stankevičienė ir J. Šarupičiūtė (2014), vienas pagrindinių vidinio potencialo šaltinių yra būtent organizacijos žmogiškasis kapitalas. V. Gražulis ir kt. (2012) taip pat pabrėžia, jog

žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas daro didelę įtaką tiek mažmeninės prekybos, tiek apskritai, bet kurios įmonės ar organizacijos veiklos rezultatams; žmogiškieji ištekliai – tai „esminis pranašumas moderniam ir nuolatinių permainų gausiam pasaulyje“. Įmonė nebus sėkminga, jeigu nesugebės valdyti žmogiškųjų išteklių (Atkočiūnienė V., 2009, p. 34). Kadangi įmonėje svarbiausia grandis yra žmonės, dėl to įmonės tiesioginiai vadovai turi rūpintis santykiais su pavaldiniais.

Anot R. Costigano ir kt. (2011) santykiuose su tiesioginiu vadovu darbuotojams svarbus bendravimas, vadovo palaikymas, pasitikėjimas ir pagarba. Įmonės darbuotojas, kurio santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri, suteikia darbuotojui pasitenkinimą darbu.

K. Alfes, A. Shantz, C. Truss (2012) atliko tyrimą apie tiesioginių vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ryšį, žmogiškus tarpusavio santykius su darbuotoju, gera savijauta. Tiriamieji - 613 darbuotojai iš Jungtinės Karalystės dirbantys paslaugų teikimo sektoriuje. Tyrimas parodė, kad tose organizacijose, kuriose vyrauja vadovo ir darbuotojų pasitikėjimas, egzistuoja vadovavimas orientuotas į gerovės kūrimą. Pasitikėjimas suprantamas dviem lygmenimis: darbuotojų pasitikėjimas mikro lygiu - tai darbuotojų pasitikėjimas konkrečiais asmenimis, pavyzdžiui, tiesioginiu darbo vadovu, konkrečiais bendradarbiais, pasitikėjimas makro lygiu - tai pasitikėjimas pačia organizacija. Tyrimas parodė, kad darbuotojų pasitikėjimas darbdaviu, pasitikėjimas tiek mikro, tiek makro lygiu, gerina jų darbo rezultatus, motyvuoja orientotis į klientą.

Kaip teigia T. Keenoy (2013), darbuotojų gerus darbo rezultatus ir orientavimąsi į klientą garantuoja vadovo individualus dėmesys kiekvienam darbuotojui. Kiekvienas darbuotojas turi jausti vadovo rodomą pagarbą jam.

Psichologijos profesorius M. V. Veldhoven (2012) teigia, kad esminis dalykas yra tas, kad vadovas į darbuotojus neturėtų žiūrėti tik kaip į bendrą darbo kolektyvą. Vadovas turi atsižvelgti individualiai į kiekvieną darbuotoją kaip į asmenybę, turinčią savo charakterį, savo gyvenimo būdą, savo individualius gebėjimus. Skatinti taip pat reikia kiekvieną darbuotoją atskirai, atsižvelgiant į jo lūkesčius ir poreikius, į jo individualų indėlį į mažmeninės prekybos įmonės tikslų įgyvendinimą, individualią patirtį.

Kaip teigia J.S. Boles ir kt. (2001) pagal jau atliktus mažmeninės prekybos įmonių tyrimus galima nustatyti, kad tiesioginio vadovo palaikymas gali sumažinti darbuotojų stresą, ir savo ruožtu užtikrina bei gerina darbuotojo darbo efektyvumą. Svarbu, kad vadovas parodytų pasitikėjimą įmonės darbuotojais,

Pagal P. Schrodta (2002) vadovui svarbu suprasti darbuotojus ir palaikyti tinkama bendravimą, taip pat svarbu supažindinti darbuotojus su vyraujančia organizacijos kultūra.

Pagal R.E. Hermaną (2005) tiesioginis vadovas turi būti autoritetas ir tinkamas pavyzdys visiems įmonės darbuotojams. Anot autoriaus, vadovo pareiga įtraukti darbuotojus į organizacijos procesus, suteikti darbuotojui reikalingą paramą ir pagalbą, informuoti ir suteikti reikalingas darbu žinias, taip

pat palaikyti gerus santykius darbo aplinkoje, suteikti darbuotojui visas įmanomas galimybes mokytis ir tobulėti.

Taigi pagal pateiktų autorių teiginius galima pastebėti, kad santykiai su tiesioginiu vadovu mažmeninės prekybos įmonės darbuotojams yra itin svarbus darbuotojo kaip pasitenkinimo darbu ir orientacijos į klientą veiksnys. Tiesioginio vadovo bendravimas ir palaikymas mažina darbuotojų stresą bei įtampą darbe ir teigiamai veikia darbuotojo produktyvumą ir orientaciją į klientą.

2.6.2. Santykiai su kolegomis

Mažmeninės prekybos įmonėje svarbu pasirūpinti, kad santykiai tarp kolegų būtų geri, vyrautų geras mikroklimatas.

Gerai santykiai tarp kolegų garantuoja, kad kiekvienas įmonės darbuotojas socializuosis darbo kolektyve – tai itin svarbu naujai atėjusiems darbuotojams. Geri santykiai tarp kolegų – būtinas garantas geram mikroklimatui darbo kolektyve. Geras mikroklimatas pagerina darbo sąlygas.

K. Kalshoven, C. T. Boon (2016) teigia, kad siekiant išsaugoti žmogiškuosius išteklius, būtina užtikrinti jų gerovę. Pirmiausia, tai puiki darbuotojų emocinė būklė ir gera savijauta. Vadovai turėtų pasirūpinti puikios mikroklimato užtikrinimu, emocine parama kiekvienam darbuotojui. Organizacijose, kuriose vyrauja etinė lyderystė, kurioje skatinamas pilietiškasis darbuotojų elgesys, darbuotojai geriau įsitraukia ir jų darbo rezultatai būna geresni. Vadovas turi būti tas tarpininkas, kuris užtikrina darbuotojų gerovę. Tyrimai parodė, kad organizacijos lyderis, vadovas, kuris savo vadovavime remiasi etine lyderyste, ne tik rūpinasi gera darbuotojų savijauta, bet ir užtikrina, kad darbuotojai turėtų galimybę mokytis, kelti kvalifikaciją, tobulėti, o taip pat rūpinasi darbų sauga. Jis savo pavyzdžiu skatina sąžiningumą, darbuotojų tarpusavio produktyvų bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą. Kaip rodo tyrimų rezultatai, to pasiekti galima tik tada, kai vadovas aiškiai apibrėžia, ko tikisi iš organizacijos narių.

Yra atliktas tyrimas, kuris įrodo, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp „perdegimo sindromo“ ir to fakto, kad darbuotojo nepriima kolektyvas. Kaip teigia Dunkl ir kt. (2015) ypač didelė rizika patirti „perdegimo sindromą“ yra tada, kai darbuotojas jaučia atotrūkį nuo kolektyvo. Nesvarbu, ar kolektyvas nario nepriima psichologiškai, ar narys jaučia atotrūkį todėl, kad jaučiasi neįvertintas. Pavyzdžiui, jis dirba tiek, kiek ir visi, pasiekia tokių pačių rezultatų, bet jo darbo užmokestis yra mažesnis nei kitų. Tuomet bus atotrūkis nuo darbo kolektyvo ir žmogus, labai tikėtina, įgis „perdegimo sindromą“, nes jausis neįvertintas, jis nenorės stengtis siekti geresnių rezultatų, nes matys beprasmybę. Neįvertintas žmogus stoka motyvacijos, blogai jausis. Jo gyvenimo kokybė ir gerovė pablogės.

Kaip teigia D. Viningienė (2012) kiekvienam darbuotojui didelę reikšmę turi kiti įmonės darbuotojai, kurie linkę bendradarbiauti, kadangi darbuotojui kaip asmenybei svarbu patenkinti

partnerystės ir bendradarbiavimo poreikį įmonėje. Bendradarbiaujantys, draugiški ir palaikantys kolegos skatina pasitenkinimą darbu.

Pagal J.S. Boles ir kt. (2001) mažmeninės prekybos darbuotojai yra labiau ir produktyviau pasiruošę darbui, jei santykiai su kolegomis yra geri ir darnūs, kadangi darbuotojas žino, kad esant problemai iš kolegų sulauks pagalbos, patarimo ar palaikymo. Priešingu atveju jei santykiai tarp kolegų blogi ir yra nesutarimų ar konfliktų, darbuotojas galimai jaus stresą ar spaudimą darbe, todėl mažės darbuotojo darbo produktyvumas ir orientaciją į klientus.

Anot L. T. Mirzojanc ir D. Survutaitės (2007) darbe prastas bendravimas tarp kolegų ar konfliktinės situacijos gali kilti dėl įvairių priežasčių. Autorės įvardina E. Regnet (2004) nustatytas konfliktų grupes, dėl kurių gali kilti konfliktai ir nesutarimai tarp darbuotojų:

- esminiai tikslų, požiūrio, vertybių ar normų skirtumai,
- asmeniniai ypatumai,
- komunikacijos stoka bei skirtingas informuotumas,
- sąlygų spaudimas (pvz. apribotas gėrybių prieinamumas),
- organizacijos struktūra.

Santykiai su kolegomis yra svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso darbuotojo pasitenkinimas. Mažmeninės prekybos įmonėse darbuotojams tenka daug bendrauti tiek su klientais, tiek su kolegomis, todėl šis veiksnys turi didelę reikšmę darbuotojų pasitenkinimui ir orientacijai į klientą.

2.6.3. Darbo sąlygos

Kaip teigia K. Brown, P. Willis ir G.E. Prussia (2000) darbo sąlygos darbuotojams yra svarbus veiksnys jų emocinei bei fizinei būsenai ir pasitenkinimui. Anot šių autorių, įmonės visais atvejais turi užtikrinti sveikatai nekenksmingą darbo vietą, tinkamą ir saugų darbuotojų elgesį, esant būtinybei parūpinti reikalingą darbo įrangą, užtikrinti prevencines priemones nuo nelaimingų atsitikimų.

Pirmiausia darbo sąlygos turi būti nekenksmingos sveikatai, nekelti streso ir orientuotos į darbuotojų gerovę. Subjektyvi kiekvieno žmogaus gerovė yra suprantama kaip tiesiog laimė. Subjektyvi gerovė yra labai svarbi apskritai kuriant gerovės valstybę. Subjektyvi gerovė apima siekį asmens gyvenimą padaryti produktyvesnį, aktualinti didelį talentų atradimo bei skatinimo potencialą (Seligmanas ir Csikszentmihalyi, 2000).

Mažmeninių prekybos įmonių vadovai, siekdami gerinti darbo sąlygas, turėtų būti tokie vadovai – lyderiai – kurie orientuojasi į dvi lyderystės formas. Tai į sveikatą orientuota lyderystė ir transformacijos lyderystė.

Į sveikatą orientuota lyderystė – tai procesas, kurio metu, pasitelkus asmens gebėjimą motyvuoti ir vesti, daroma įtaka darbuotojams (pasekėjams), atsižvelgiant į jų sveikatos gerovę, kad būtų pasiekti

bendri organizacijos tikslai. Sveikatą skatinanti lyderystė – tai lyderystė, akcentuojanti sveikatą propaguojančias vertybes, kuriant į sveikatą orientuotą organizacinę kultūrą bei įtraukiant į šį procesą darbuotojus (Eriksson, 2011).

Transformacijos lyderystė - tai vadovavimo stilius, kuomet yra skatinamas teigiamas darbuotojų elgesys darbo vietoje, rūpinamasi, kad darbuotojas patirtų kuo mažiau streso darbe, kad neišsivystytų perdegimo sindromas (Dunkl ir kt. 2015). Kaip teigia Bass (2008), mažmeninės prekybos įmonės vadovas, kurio vadovavimas yra transformacinė lyderystė, stengiasi ir geba įkvėpti darbuotojus įsitraukti į organizacinių tikslų įgyvendinimą, motyvuoja siekti gerų darbo rezultatų, paskatina savarankiškai spręsti problemas, kurios iškyla darbo proceso metu.

Apskritai šios lyderystės formos – transformacijos lyderystė ir į sveikatą orientuota lyderystė turi tikslą mažinti stresogeniškumą darbe, tuo šios lyderystės formos yra panašios (Dunkl ir kt. 2015).

Stresą mažinti darbe yra labai svarbu, nes darbuotojai, kurie patiria darbe stresą sunkiai įsitraukia į darbą siekiant organizacinių tikslų įgyvendinimo, didėja darbo rizika, gresia profesinis perdegimo sindromas. Profesinis stresas gali būti profesinio perdegimo, didelės darbuotojų kaitos, pravaikštų, pablogėjusių darbo rezultatų priežastis (Hanningan ir kt. 2004). Stresas kenkia darbuotojų sveikatai.

Kalbant apie gerovę darbe, yra akcentuojamos teigiamos emocijos, laimės jausmas, sveikata ir kokybiški socialiniai santykiai. Tokios darbo sąlygos, kurios užtikrina darbuotojo gerovę, skatina darbuotojų motyvaciją siekti geresnių darbo rezultatų ir labiau orientotis į klientą.

Per 100 metų, kiek buvo atlikinėjami moksliniai tyrimai apie žmoniškųjų išteklių valdymą, susidarė aiškus vaizdas apie psichologinius darbo sąlygų veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus ir skatina labiau orientotis į klientą. M. V. Veldhovenas (2012) akcentuoja individualios veiklos, saugos, sveikatos ir gerovės darbe svarbą ir šioje sferoje iškelia keletą svarbių klausimų, kuriuos sau turi užduoti kiekvienas įmonės vadovas. Štai keletas tokių klausimų pavyzdžių:

- Kiek valandų per dieną darbuotojas gali dirbti?
- Ar darbuotojo darbo ir poilsio režimas yra subalansuotas?
- Konkretų darbą atlikti konkrečiam darbuotojui yra lengva ar sunku?
- Kas užtikrina, kad darbuotojas gali gerai atlikti užduotį?
- Kiek ilgai darbuotojas gali dirbti prie konkrečios užduoties be pertraukos, kol jis pradeda suklysti?
- Kokį vaidmenį šiame kontekste vaidina darbo valandų per dieną skaičius?
- Kokie veiksniai kelia emocijas darbuotojams?
- Kurių užduočių elementai reikalauja specifinių žinių, įgūdžių ir sugebėjimų, ir todėl būtina papildomai mokėti darbuotojui?
- Kas motyvuoja žmones dirbti?
- Kurie darbą elgesio elementai yra funkciniai, kurie nėra?

- Iki kokio amžiaus darbuotojas gali dirbti ir ar tai priklauso nuo darbo pobūdžio?
- Kaip integruoti žmones, kurie negali atlikti konkrečios užduoties, nes jiems atsirado sveikatos problemų? Kaip rasti jiems tokių užduočių, kad jie galėtų atlikti ir kad tai neprasilenktų su organizaciniais tikslais?

Kaip teigia T. Keenoy (2013), svarbu lanksti darbotvarkė, organizacijoje turi būti įgyvendintas lygių galimybių principas, kiekvienam darbuotojui turi būti užtikrinta teisinė ir socialinė apsauga.

Iš Frake ir kt. (2014) atliktų tyrimų matyti, kaip vadovai kuria sveiką atmosferą darbe:

- tiksliai apibrėžia kiekvieno darbuotojo vaidmenį, kad šis nepatirtų darbe streso;
- vadovas yra dėmesingas ir jautrus kiekvienam darbuotojui, domisi jo savijauta;
- sukuria sveiką fizinę darbo aplinką;
- organizuoja įvairius seminarus sveikatos tausojimo ir streso įveikos temomis;
- pateikia informaciją darbų saugos klausimais;
- organizuoja sveikatinimo išvykas;
- sudaro darbuotojams lengvatines galimybes lankytis SPA, sporto klubuose ir pan.;
- skatina sveiką gyvenimo būdą (pavyzdžiui, patys nerūko ir skatino to nedaryti darbo metu kitus);
- įstaigose, gamyklose ir pan. būna įrengti poilsio kambariai;
- vadovai rūpinasi, kad darbuotojai turėtų galimybę papietauti;
- rūpinasi, kad darbuotojai laikytųsi darbo saugos taisyklių;
- rūpinasi, kad darbuotojai formuotųsi tokią elgseną, kuri skatintų atlikti visus darbus organizuotai ir nereikėtų dirbti pernelyg didelių viršvalandžių;
- rūpinasi lanksčiu darbo grafiku, nes realybė yra tokia, kad dažnai būna sunku suderinti darbą ir šeimą, kuomet darbo grafikas nelankstus. Tada prasideda konfliktai šeimoje, kas, aišku, blogina darbuotojų tiek psichinę, tiek fizinę sveikatą;
- vadovas pripažįsta, kad kiekvienas žmogus yra skirtingas: vieni mažiau, kiti daugiau ištvėringi tiek fiziškai, tiek psichologiškai;
- geras vadovas, kuris orientuojasi į sveikatą skatinančią lyderystę, gerai išmano psichologiją, pažįsta žmones, moka atskirti jų jausmus, atpažįsta galimybes; yra empatiškas;
- rūpinasi, kad darbuotojui būtų suteikiamos visos socialinės apsaugos garantijos.

J.J. Hakanen ir W.B. Shaufeli (2012) atliko tyrimą, kuriuo įrodė, kad jei darbe vyrauja geros darbo sąlygos, darbuotojai jaučia gyvenimo malonumą ir todėl jie dirba našiau, jie labiau orientuoti į klientą. Jeigu darbe darbo sąlygos prastos, jeigu darbuotojai išsenka, jiems būdingas depresiškumas. Buvo įrodyta, kad išsekimas darbe yra tiesiogiai proporcingas darbuotojų depresiškumas. Tyrimo

rezultatai parodė, kad aukšti gerovės darbe rodikliai prognozuoja ilgalaikę gerą savijautą apskritai ir užtikrina gerus darbo rezultatus.

Pagal Biggsa ir kt. (2010) įmonės vadovybė turi vertinti reguliariai darbo vietą ar atitinka normas ir reikalavimus, tikrinti ar darbuotojai nepažeidžia saugaus elgesio taisyklių, apmokyti darbuotojus saugaus elgesio bei paaiškinti darbuotojams saugos reikalavimus.

Taigi galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės turi užtikrinti darbuotojų tinkamas darbo sąlygas, patogią, švarią aplinką, kadangi darbuotojai teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį. Tokia aplinka vertinama dėl komforto ir galimybės gerai dirbti. Jei šie aspektai įmonės darbuotojų atžvilgiu bus tinkamai vykdomi, įmonės darbuotojas jausis gerai ir užtikrintai dėl savo saugumo ir sveikatos, nepatirs papildomo streso ar diskomforto, tai lems darbuotojo pasitenkinimą šiuo veiksmu.

2.6.4. Atlygis

Anot J. C. Hartzello ir L.T. Starks (2003) atlygis – tai materialus atsiskaitymas už darbuotojų atliktą darbą, tai gali būti atlyginimas, premijos, kompensacija ar kitos finansinės išmokos.

Kaip teigia R. Legenzova (2012), atlygis darbuotojui yra kaip materialinė motyvavimo priemonė kuri skirstoma į dvi grupes:

- pinigine (Darbo užmokestis, premijos, paskolos, išlaidų padengimas ir t.t.),
- nepiniginė (Dovanos, nuolaidos, kelialapiai, stažuotės ir t.t.).

Atlygis įmonėms yra sudėtingas uždavinys, nuo kurio gali priklausyti visi įmonės veiklos rezultatai. Įmonėms svarbu suteikti teisingą darbo užmokestį darbuotojo atžvilgiu, nes tai yra gera materialinė skatinimo forma, kadangi darbuotojas taps suinteresuotas produktyviau dirbti jei žinos, kad atlikus darbą geriau, jis gaus didesnę darbo užmokestį (Žaptorius, 2007).

U. Yavas ir E. Babakus (2010) mano, kad atlygis kaip darbuotojo pasitenkinimo veiksnys svarbus visose verslo organizacijose ir aukštas darbo užmokestis skatina įmonės darbuotojus būti orientuotais į klientus, tačiau atlygis gali sukelti ir priešingą efektą dėl žemo atlyginimo ar netolygaus atlygio paskirstymo tarp darbuotojų įmonėje.

Mažmeninės prekybos darbuotojų atlyginimas gali priklausyti ir nuo asmeninių darbuotojo darbo rezultatų, kadangi darbuotojai tiesiogiai bendrauja su įmonės klientais ir siūlo bei konsultuoja produkto įsigijimo procese, todėl didesni pardavimai ir prekių apyvarta gali lemti didesnę atlyginimą darbuotojui (A. Arndatas, T. J. Arnoldas ir T. D. Landrys 2006; A. Wongkitrungruengė ir S. Senas 2012).

Kaip teigia G. Raabas ir kt. (2008) darbo užmokestis turi didelę reikšmę orientacijai į klientą, kadangi darbuotojai gaudami didesnę atlygį, premiją ar kitokį finansinį paskatinimą, jaučiasi labiau patenkinti savo darbu ir tas juos motyvuoja būti labiau orientuotais į įmonės klientus. Priešingu atveju,

jei darbuotojas už tinkamai atliktą darbą negaus atitinkamo darbo užmokesčio, orientacija į klientą sumažės, darbuotojo atliekamas darbas taps ne toks produktyvus.

2.6.5. Karjeros galimybės

Amerikietis mokslininkas A. Hirschis (2012) įrodė, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žmogaus galėjimo tobulėti, turėti galimybę kilti karjeros laiptais, pašaukimo, profesinės tapatybės, pojūčio, jog darbas yra prasmingas, ir jo darbo rezultatų. Jei žmogus turi pašaukimą konkrečiai profesijai, jei jaučia, kad atliekamas darbas yra naudingas, būtina suteikti tokiam darbuotojui kilti karjeros laiptais, ir reikia pabrėžti, kad jo darbo rezultatai bus itin aukšti, nes įsitraukimas į darbą bus visapusiškas.

Pagal S. Dibble (1999) verslo organizacijoms svarbu plėtoti ir suteikti karjeros galimybę įmonės darbuotojams, autorius įvardija šiuos būdus, kaip įmonėje galima būtų patenkinti darbuotojų karjeros poreikius ir lūkesčius:

- įvertinti darbuotojų darbą,
- darbo vietos skelbimą pirmiausiai išplatinti tarp įmonės darbuotojų,
- suteikti galimybę kilti karjeros laiptais įmonėje,
- suteikti profesinio tobulėjimo galimybes.

Kaip teigia A. Arndatas, T. J. Arnoldas ir T. D. Landrys (2006), pagal atliktus užsienio tyrimus, darbuotojų nuomone, mažmeninės prekybos įmonės darbuotojai turi įvairias karjeros galimybes, tiek kilti pareigose, tiek didinti savo profesinę kvalifikaciją. Tačiau šis veiksnys dauguma atveju labiau priklauso nuo paties darbuotojo, o ne nuo įmonės. Darbuotojas pats turi rodyti iniciatyvą bei norą tobulėti ir siekti karjeros, tačiau mažmeninės prekybos įmonės savo ruožtu turėtų užtikrinti ir sudaryti sąlygas darbuotojo karjerai.

Taigi mažmeninės prekybos darbuotojams yra svarbu kokios karjeros galimybės yra suteiktos įmonėje. Darbuotojas kuris žino, kad įmonėje už atitinkamus darbo rezultatus turi galimybę būti paaukštintas pareigose bus labiau motyvuotas siekti kuo aukštesnių darbo rezultatų ir stengsis viršyti lūkesčius, taip pat bus orientuotas į klientus. Kitokiu atveju darbuotojas kuris žino, kad įmonėje karjeros galimybių nėra ir jo geri darbo rezultatai nebus įvertinti, tokiam darbuotojui trūks motyvacijos darbui.

2.6.6. Mokymai ir ugdymas

Mažmeninės prekybos įmonė dabartinėmis sąlygomis, kuomet viskas modernizuojama, vyksta arši konkurencinė kova, turi labiau nei bet kada rūpintis savo žmogiškaisiais ištekliais, užtikrinti ne tik geras darbo sąlygas, bet ir tobulėjimo galimybes (V. Gižienė ir L. Račelienė, 2012).

Kaip teigia E. Chlivickas ir kt. (2009), moderniam pasaulyje išskirti tokie svarbūs uždaviniai, kaip sukurti ir užtikrinti darbuotojams mokymosi galimybes kurios suteiktų visų reikalingų žinių, gebėjimų ir kompetencijų įgijimą įmonėje. Nėra abejonės, kad modernėjant pasauliui, vykstant sparčiai globalizacijai, diegiant naujausias technologijas, kintant visuomenės poreikiams, ekonominei situacijai, sparčiai plečiantis technologijoms įmonėms būtina skirti tinkamą dėmesį darbuotojų galimybėms mokytis.

Pagal C. Vijayabanu Ir R. Amudha (2012) technologijos, darbo kultūra, darbo sudėtingumas ir daug kitų aspektų priklauso nuo darbuotojų apmokymo įmonėje, todėl įmonės darbuotojų mokymai ir ugdymas kaip orientacijos į klientą veiksnys yra svarbus. Apmokymai ir ugdymas įmonėje veikia teigiamai tiek įmonės darbuotojus, kurie įgauna naujų įgūdžių ir žinių bei tobulėja asmeniškai, tiek įmonės klientus, kuriuos aptarnauja savo darbą išmanantys darbuotojai. Tačiau skirtingas pareigas užimantiems darbuotojams reikalingi skirtingi apmokymai ir ugdymas.

Anot C. Fraserio ir A. Zarkada-Fraser (2000) mažmeninės prekybos įmonės vadybininkus ar panašias pareigas užimančius darbuotojus svarbu apmokyti šių pagrindų:

- palaikyti tinkamą ir reikiamą prekių asortimentą,
- užtikrinti saugią darbo aplinką,
- kontroliuoti prekių atsargas,
- tvarkyti parduotuvės įrangą,
- analizuoti ir perteikti informaciją,
- žmogiškųjų išteklių valdymo,
- vadovauti kitiems darbuotojams,
- inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius.

Pardavėjams-konsultantams reikalingas kiek paprastesnis apmokymas. Šiems darbuotojams svarbiausia bendravimas su klientais, todėl pardavėjas-konsultantas turėtų būti apmokytas tinkamai ir mandagiai bendrauti su klientais, suteikti reikalingą informaciją, gebėti nustatyti kokios prekės reikia klientui, taip pat gebėti įsiūlyti prekę klientui. (A. Sharmas 2001; D. K. Knight, H.J. Kim ir C. Crutsinger, 2007).

S. J. Bellas, B. Mengucas, ir R.E. Widingas (2010) teigia, kad mažmeninės prekybos darbuotojams svarbu nuolat tobulėti ir mokytis tarpusavyje. Įmonėje turėtų būti reguliariai rengiami apmokymai ir ugdymo programos darbuotojams, tačiau darbuotojai mažmeninės prekybos įmonėse turi tobulėti nuolat, kadangi mokymasis tarpusavyje jiems padeda reguliariai atnaujinti reikalingas žinias bei informaciją. Priešingu atveju darbuotojai netobulės, neturės reikiamų žinių, kurios jiems būtinos bendraujant bei padedant ir suteikiant informaciją klientams, tai veiks neigiamai darbuotojų orientaciją į klientą.

2.6.7. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama jog įmonėms būtina, kad mažmeninės prekybos įmonės darbuotojams būtų užtikrinta darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

D. Šorytė ir B. Pajarskienė (2014) teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra kompleksinis ir individualus veiksnys, kuris gali priklausyti tiek nuo darbuotojo situacijos darbe, tiek nuo darbuotojo situacijos asmeniniame gyvenime, todėl įmonės negali visiškai užtikrinti darbuotojo pasitenkinimo šiuo veiksniumi, tačiau gali sudaryti tinkamas sąlygas darbe ir iš dalies patenkinti šį veiksnių darbuotojo atžvilgiu. Anot A. Abendrotho ir L. Dulk (2011), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą darbe gali lemti daug ir įvairių priežasčių: griežta darbo kontrolė, finansinė padėtis, netinkamas darbo užduočių paskirstymas, kolegų ar vadovų bendravimas ir palaikymas, darbo laikas, spaudimas ar stresas darbe ir kitos priežastys.

Pasak M. Rigbys ir F. O'Brien-Smith (2010) remiantis mokslinėje literatūroje dabartiniais darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros atliktais tyrimais, mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų pagrindinės problemos susidaro dėl nuolat besikeičiančio darbo grafiko, todėl įmonės darbuotojai negali planuoti savo asmeninio gyvenimo ir laisvalaikio. Kitas, anot šių autorių, svarbus aspektas yra darbuotojų darbo laiko režimas, kadangi darbuotojams yra sudėtinga esant asmeninėms problemoms ar būtinybei, suderinti darbo laiką pagal asmeninius poreikius su įmonės vadovybe.

S. J. Lamberta ir A. Haley-Locka (2004) teigia, kad įmonės gerinančios darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, turėtų orientuotis į šiuos aspektus:

- darbo saugumą,
- darbuotojų įgūdžių tobulinimą,
- finansinį stabilumą,
- darbo grafiko ir laiko lankstumą,
- individualų darbuotojų palaikymą,
- darbo atlikimo lankstumą,
- rūpinimąsi darbuotojų vaikais.

Kaip teigia D. Šorytė ir B. Pajarskienė (2014) suteikti darbuotojui paramą ir palaikymą, gerinti darbuotojų poreikius, suteikti galimybę darbuotojams kontroliuoti savo darbo laiką yra susiję su geresne darbuotojo sveikata, efektingesniu darbu, darbuotojų pasitenkinimu, didesniu įsitraukimu į darbą ir taip pat orientacija į klientą. Jei darbo reikalavimai aukšti, darbas griežtai kontroliuojamas darbuotojas gali jausti įtampą bei stresą darbe, o tai įtakos darbuotojo nepasitenkinimą darbu kas tiesiogiai darys neigiamą poveikį darbuotojo orientacijai į klientą.

Būtinai toks darbo režimas, kad darbuotojas turėtų laiko pailsėti ir skirti laiko asmeniniams poreikiams, sau ir šeimai – tik taip darbuotojas nenuvargs ir galės rezultatyviai dirbti mažmeninės

prekybos įmonėje, orientuotis į kliento poreikių patenkinimą. Ypač pavojingas yra lėtinis nuovargis (Dunkl ir kt., 2015). Nuovargis gali būti dvejopas. Protinį darbą dirbantis žmogus dažniausiai jaus protinį nuovargį, o fizinį darbą dirbantis – fizinį nuovargį. Protinį nuovargį galima apibūdinti kaip sumažėjusią motyvaciją, protinį išsekimą. Fizinis nuovargis pasireiškia sumažėjusiomis fizinėmis žmogaus galimybėmis. Dažnai darbuotojai skundžiasi abiejų rūšių nuovargiu. Taip pat nuovargis apibrėžiamas kaip subjektyvus fizinės ar protinės energijos trūkumas, kuris individo ar prižiūrinčio suvokiamas kaip turintis neigiamos įtakos kasdieniam pageidaujama aktyvumui (R. Kizlaitienė ir kt., 2012).

M. V. Veldhovenas (2012) per 20 metų atliktus tyrimus įmonių vadovavimo klausimais, nustatė ir pateikė praktinių patarimų vadovams, kurie darbe taiko į sveikatą orientuotą lyderystę. Autorius akcentuoja darbų saugą, taip pat pabrėžia, kad kiekvienas žmogus yra individualus, bei turi individualių ir asmeninių savo poreikių ir lūkesčių, todėl ir darbo krūvis, darbo valandos turi būti paskirstomos kiekvienam darbuotojui individualiai, kad būtų patiriama kuo mažiau streso darbe, nes tik tada, kai darbe nepatiriamas stresas, darbuotojas rodo iniciatyvą įsitraukti į įmonės tikslų įgyvendinimą. Darbo ir asmeninio gyvenimo režimas turi būti subalansuotas, nes pervargęs darbuotojas neturės motyvacijos dirbti. Be to, chroniškas nuovargis gali pakenkti žmogaus sveikatai. M. V. Veldhovenas (2012) pateikia pavyzdį, kaip prieš 20 metų Nyderlanduose buvo atliktas tyrimas, kurio rezultatai aiškiai parodė, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp pervargimo, perdegimo sindromo ir pravaikštų, nedarbingumo.

Tai yra labai svarbu, nes pernelyg didelis darbo krūvis gali sukelti emocinį išsekimą, „perdegimo“ sindromą (Dunkl ir kt. 2015). „Perdegimas“ yra sudėtingas reiškinys, kuriam kaip sąvokai per pastaruosius dešimtmečius nagrinėti buvo skirtas įvairių mokslininkų didelis dėmesys.

Pagal C, Maslach ir S. E. Jackson (1996) atliktus tyrimus „Perdegimo“ sindromą galima būtų apibrėžti kaip sudėtingą procesą, kurį sudaro trys momentai:

1. Emocinis išsekimas, kuris pasireiškia persidirbimu, fiziniu, psichiniu išsekimu, nesugebėjimu atlikti tiesioginio darbo.
2. Depersonalizacija - tai psichinis sutrikimas, kuriam būdingas atsainus požiūris į savo pareigas, kasdienes užduotis, abejinga ar negatyvia reakcija į klientus, taip pat galimas situacijos nesuvokimas.
3. Žemo lygio veiksmingumas, kuris pasireiškia nekompetentingumo darbuotojų pojūčiu, asmeninių pasiekimų bei darbo pasiekimų ir žemais darbuotojų darbo rezultatais.

Perdegimas yra procesas, kuris vystosi palaipsniui, pasireiškia individualiai, gali būti skirtingo intensyvumo ir darbuotojams gali pasireikšti psichiniais arba fiziniais simptomais.

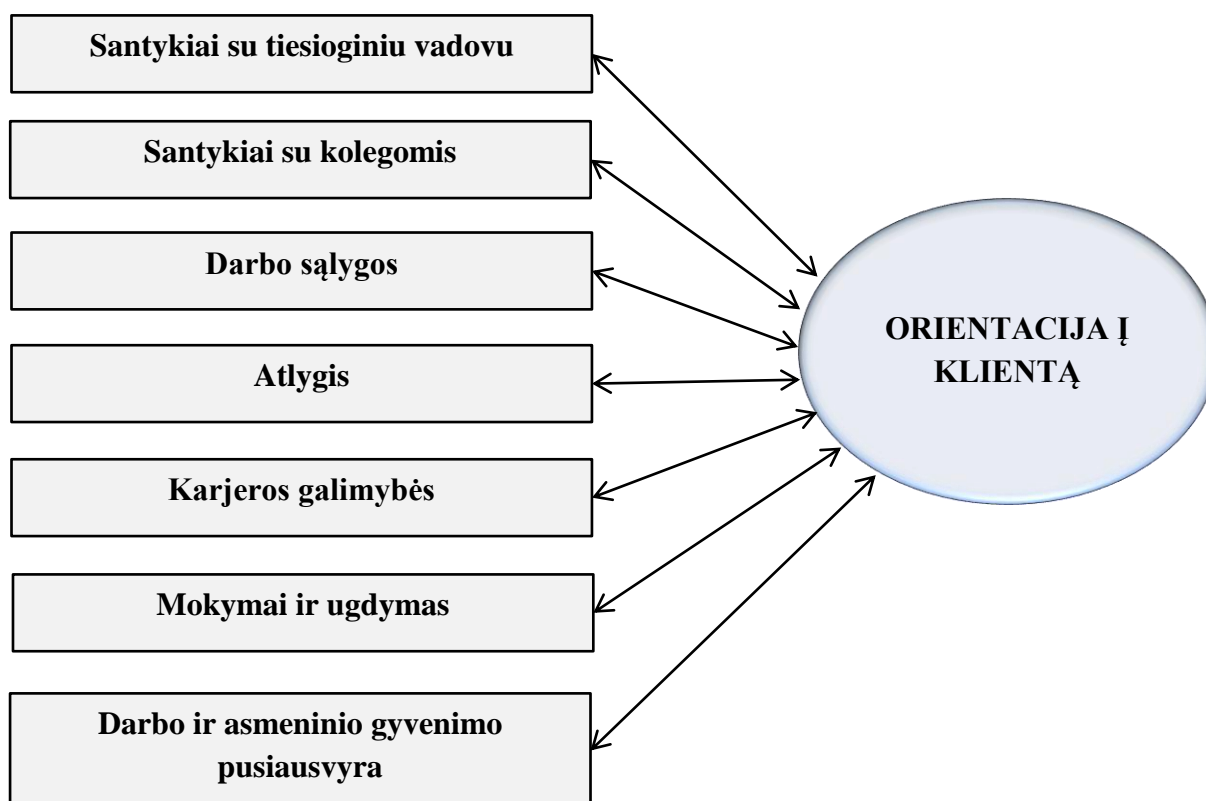
Tam, kad būtų pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, vadovai turėtų pasirūpinti lanksčiu darbo grafiku. Vienas iš darbuotojų poreikių – lanksčios darbo sąlygos. Kaip teigia G. D.

Castro (www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0919.htm), „bendrovės susiduria su iššūkiu rasti kompromisą tarp organizacijos poreikių (pavyzdžiui, įmonės našumas, trumpi darbų atlikimo terminai, vartotojų poreikių tenkinimas, siekimas užimti didesnę rinkos dalį, inovacijų diegimas) bei darbuotojų poreikių ir interesų. Todėl lankstumo iniciatyvos gali būti patrauklios ir darbdaviams, ir darbuotojams. Vidaus lankstumo politikos priemonių rūšys gali būti suskirstytos į dvi grupes“.

2.7. Literatūros apibendrinimas ir teorinis tyrimo modelis

Apibendrinant literatūros analizę galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą gali lemti tiek įvairūs veiksniai, tiek darbuotojų asmeninės savybės, taip pat svarbūs yra darbuotojų socialiniai demografiniai kriterijai, kadangi pagal socialinius demografinius kriterijus darbuotojams veiksniai gali turėti skirtingą įtaką bei reikšmę mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijai į klientą.

Remiantis darbe nustatytais ir analizuotais orientacijos į klientą ir pasitenkinimo darbu veiksniais, buvo sudarytas mažmeninės prekybos darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių teorinis tyrimo modelis:



3 pav. Mažmeninės prekybos orientacijos į klientą teorinis tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis teksto analize

Orientacijos į klientą teorinį tyrimo modelį sudaro 7 veiksniai: santykiai su tiesioginiu vadovu, santykiai su kolegomis, darbo sąlygos, atlygis, karjeros galimybės, mokymai ir ugdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Remiantis šiais tyrimo modelio veiksniais bus atliekamas mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių empirinis tyrimas, tyrimo metu nustatomas kuris iš veiksnių labiausiai įtakoja darbuotojų orientaciją į klientą.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodai ir instrumentarijus

Darbo autoriaus pirmajame skyriuje atlikta teorinė mažmeninės prekybos įmonės orientacijos į klientą analizė, kurioje aptariama mažmeninės prekybos orientacijos į klientą esmė, darbuotojų pasitenkinimo kaip orientacijos į klientą didinimo veiksniai, sudarytas mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių teorinis tyrimo modelis.

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą lemiančių veiksnių svarbą, bei tarpusavio ryšį.

Tyrimo objektas – mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą lemiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – ištirti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių lygį pagal socialines-demografines charakteristikas.
2. Nustatyti orientacijos į klientą veiksnių tarpusavio ryšį.
3. Nustatyti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą.

Anot L. Marcinkevičiūtės (2010), dažniausiai darbuotojų motyvai ar lemiantys veiksniai vienu ar kitu klausimu yra nustatomi anketavimo ir apklausos metodais, todėl tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas.

Norint gauti kuo tikslesnius duomenis buvo nuspręsta apklausti visus mažmeninės prekybos įmonės darbuotojus kurie turi tiesioginį priėjimą prie įmonės elektroninio pašto, jiems išsiustos anketos (119 anketų), taip pat dalis anketų buvo padalinta tiesiogiai respondentams (50 anketų). Viso tyrimo metu respondentams išsiųsta ir padalinta 169 anketos.

Tyrimo anketos klausimynas sudarytas iš 38 klausimų: 4 – demografiniai klausimai, 32 – orientacijos į klientą veiksnių klausimai (8 klausimų grupės), 2 – klausimai atviro tipo, į kuriuos respondentai galėjo paminėti veiksnius ar problemas, kurios respondentų nuomone anketos sudarytame klausimyne nebuvo.

Klausimyno demografiniai klausimai: 1. Respondento lytis (Vyras; Moteris), 2. Respondento amžius (Iki 20 metų; Nuo 21 iki 30 metų; Nuo 31 iki 40 metų; Nuo 41 iki 50 metų; Nuo 51 iki 60

metų; Virš 61 metų); 3. Respondento išsilavinimas (Vidurinis; Profesinis; Aukštesnysis; Aukštasis); 4. Tiriamos mažmeninės prekybos įmonės respondento darbo trukmė įmonėje (Iki 1 metų; Nuo 1 iki 5 metų; Nuo 5 iki 10 metų; Nuo 10 iki 15 metų; Daugiau nei 15 metų).

Orientacijos į klientą lemiančių veiksnių anketos klausimai buvo pasirinkti remiantis kitų užsienio autorių jau patikrintų atliktų tyrimų klausimynais. Žemiau pateikta sudaryta veiksnių klausimyno lentelė.

1. Lentelė. Darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių klausimai

Veiksny	Autorius	Klausimas
Santykiai su tiesioginiu vadovu	Schrodt P. (2002)	4. Mano tiesioginis vadovas aiškiai ir suprantamai paaiškina visus darbo reikalavimus 5. Mano tiesioginis vadovas visada dalinasi darbui reikalinga informacija 6. Vadovas apie mano padarytas klaidas informuoja pozityviais būdais 7. Vadovas visada pagiria jei darbą atlieku gerai
Santykiai su kolegomis	Schrodt P. (2002)	8. Kolegos, su kuriais dirbu, yra nuoširdūs ir draugiški vieni su kitais 9. Kolegos, su kuriais dirbu, visada padeda išspręsti susidariusias problemas 10. Kolegos rūpinasi manimi ir kitais darbuotojais 11. Kolegos, su kuriais dirbu, priima kritiką jei kritika yra pagrįsta
Darbo sąlygos	Edvardsson B. Larsson G. Setterlind S. (1997)	12. Darbo vietoje esu aprūpintas visa reikiama ir naujausia įranga 13. Mano darbo vieta tvarkinga ir patogi 14. Mano darbo laikas ir krūvis yra optimalūs 15. Mano darbe fizinės darbo sąlygos yra geros
Atlygis	Thakor M. V. Joshi. A. W. (2005)	16. Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu 17. Mano darbo užmokestis yra aukštas, lyginant su panašiu darbu kitose įmonėse 18. Gaunu atitinkantį pagal atliekamą darbą darbo užmokestį 19. Man būtų sunku rasti kitą darbą, kuriame gaučiau didesnę darbo užmokestį

Karjeros galimybės	Hurst J. L. Good L. K. (2009)	<p>20. Mano atliekamas darbas yra įdomus ir įvairiapusis</p> <p>21. Įmonėje yra galimybė būti paaukštintam, jei darbą atlieku gerai</p> <p>22. Mano darbe yra visos galimybės kelti kvalifikaciją</p> <p>23. Mano darbas suteikia galimybę tobulėti ir išmokti ne tik mano darbo veiklai reikalingų žinių</p>
Mokymai ir ugdymas	Bell S.J. Menguc B. Widing R.E. J. (2010)	<p>24. Aš suprantu pagrindines darbo nuostatas ir reikalavimus reikalingus mano darbui atlikti</p> <p>25. Aš suprantu visus įmonės veiklos procesus</p> <p>26. Visada gaunu naują ir reikalingą informaciją mano darbui atlikti</p> <p>27. Visada galiu mokytis iš kitų įmonės darbuotojų</p>
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Kodz J. Harper H. Dench S. (2002)	<p>28. Mano darbas neapriboja mano asmeninio gyvenimo</p> <p>29. Mano nuomone įmonės darbuotojai galėtų dirbti produktyviau, jeigu būtų daugiau galimybių subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą</p> <p>30. Darbe galiu naudoti savo darbo metodus, o ne tik nurodytus įmonės</p> <p>31. Esant asmeninėms problemoms ir būtinybei galima suderinti darbo laiką ir grafiką pagal asmeninius poreikius</p>
Orientacija į klientą	Boles, J. S. Babin B. J. Brashear T. G. Brooks C. (2001)	<p>32. Aš stengiuosi daryti įtaką klientų pasirinkimui teikdamas informacija, o ne darydamas spaudimą</p> <p>33. Stengiuosi pasiūlyti produktą, kuris labiausiai tiktų kliento poreikiams</p> <p>34. Visada atsakau į kliento užduodamus klausimus apie prekę tiek, kiek apie prekę žinau</p> <p>35. Aiškindamas klientui, prašančiam patarti kaip išspręsti jo problemą, aš tuo pačiu pasakoju, kaip prekę padėtų jam susidoroti su ta problema</p>

3.2. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliktas mažmeninės prekybos įmonėje. Tyrimo metu įmonėje dirbo 433 darbuotojai. Pagrindinė įmonės veikla: mažmeninė prekyba statybinėmis vidaus ir lauko apdailos medžiagomis, santehnikos prekėmis, mechaniniais ir automatiniiais įrankiais, baldais, buitine technika ir aparatūra, turizmo ir laisvalaikio prekėmis, įvairiomis namų apyvokos prekėmis, alkoholiniais gėrimais bei kitomis mažmeninės prekybos įmonėms būdingomis prekėmis. Įmonės parduotuvių tinklą sudaro 18 prekybos centrų visoje Lietuvoje: Vilniuje, Utenoje, Jonavoje, Panevėžyje, Kėdainiuose, Rokiškyje, Anykščiuose, Mažeikiuose, Biržuose, Visagine, Kupiškyje, Ukmergėje, Marijampolėje, Elektrėnuose, Kuršėnuose ir Šilutėje. Įmonės metinė parduodamų prekių apyvarta per metus yra apie 30 mln. eurų.

Tyrimas buvo vykdomas keliais etapais, dalis anketų buvo padalintos tiesiogiai respondentams, kitos anketos buvo išsiųstos respondentams į darbo elektroninio pašto adresus, prie kurių respondentai turi tiesioginį priejimą.

Tyrimo metu iš 169 anketų viso buvo užpildyta 121 anketa (respondentų atsakomumas sudarė 71,6 %) . Sugadintų anketų nebuvo ir visose anketose buvo užpildyti visi klausimai, todėl visi anketų duomenys buvo suvesti tolimesnei tyrimo analizei.

Duomenų surinkimui, apdorojimui bei analizei buvo naudojama „Microsoft excel 2010“ ir „SPSS statistics 17.0“ programos. Anketos klausimyno teiginiai nurodytomis programomis buvo sugrupuoti į 8 tyrimo veiksnių kintamuosius (santykiai su tiesioginiu vadovu, santykiai su kolegomis, darbo sąlygos, atlygis, karjeros galimybės, mokymai ir ugdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, orientacija į klientą). Atliekant tyrimą, buvo nustatyti ir įvertinti respondentų socialinės demografinės charakteristikos bei tyrimo sugrupuotų veiksnių vidurkiai.

Toliau prieš atliekant tyrimo koreliacinę analizę, buvo patikrinta orientacijos į klientą viso klausimyno bei tyrimo modelio veiksnių tikslumo ir patikimumo koeficientai pagal kronbacho alfa. Žemiau pateiktoje 2 lentelėje pateikiamas kronbacho alfa patikimumo ir tikslumo lygis pagal koeficientą.

2. Lentelė. Kronbacho alfa patikimumo koeficientas (J. M. Cortina (1993)).

Kronbacho alfa	Patikimumo lygis
$\alpha \geq 0,9$	Aukštas
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Geras
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Priimtinas
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Abejotinas
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Žemas
$0,5 > \alpha$	Nepriimtinas

Atlikus Kronbacho alfa koeficiento patikimumo nustatymą, buvo atrinkti veiksniai (kintamieji) tolimesniems tyrimo etapams. Remiantis veiksniais, kurių patikimumo lygis buvo tinkamas tolimesniems tyrimo etapams buvo sudaryti Pirsono koreliacijos koeficientai, nustatantys orientacijos į klientą veiksmų statistinius tarpusavio ryšius.

3. Lentelė. Koreliacijos koeficientų ir stiprumo ryšys. (V. Čekanavičius ir G. Murauskas (2000)).

Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos stiprumas
Nuo 0,9 iki 1 (nuo -0,9 iki -1)	Labai stiprus koreliacijos ryšys
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stiprus koreliacijos ryšys
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinis koreliacijos ryšys
Nuo 0,3 iki 0,5 (Nuo -0,3 iki -0,5)	Silpnas koreliacijos ryšys
Nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpnas koreliacijos ryšys arba jokio ryšio

Pagal V. Čekanavičių ir G. Murauską (2000), 3 lentelėje pateiktos koreliacijos koeficientų reikšmės, kurios parodo tyrimo veiksmų koreliacijos ir stiprumo ryšį tarp veiksmų.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR APIBENDRINIMAS

4.1. Empirinio tyrimo rezultatai

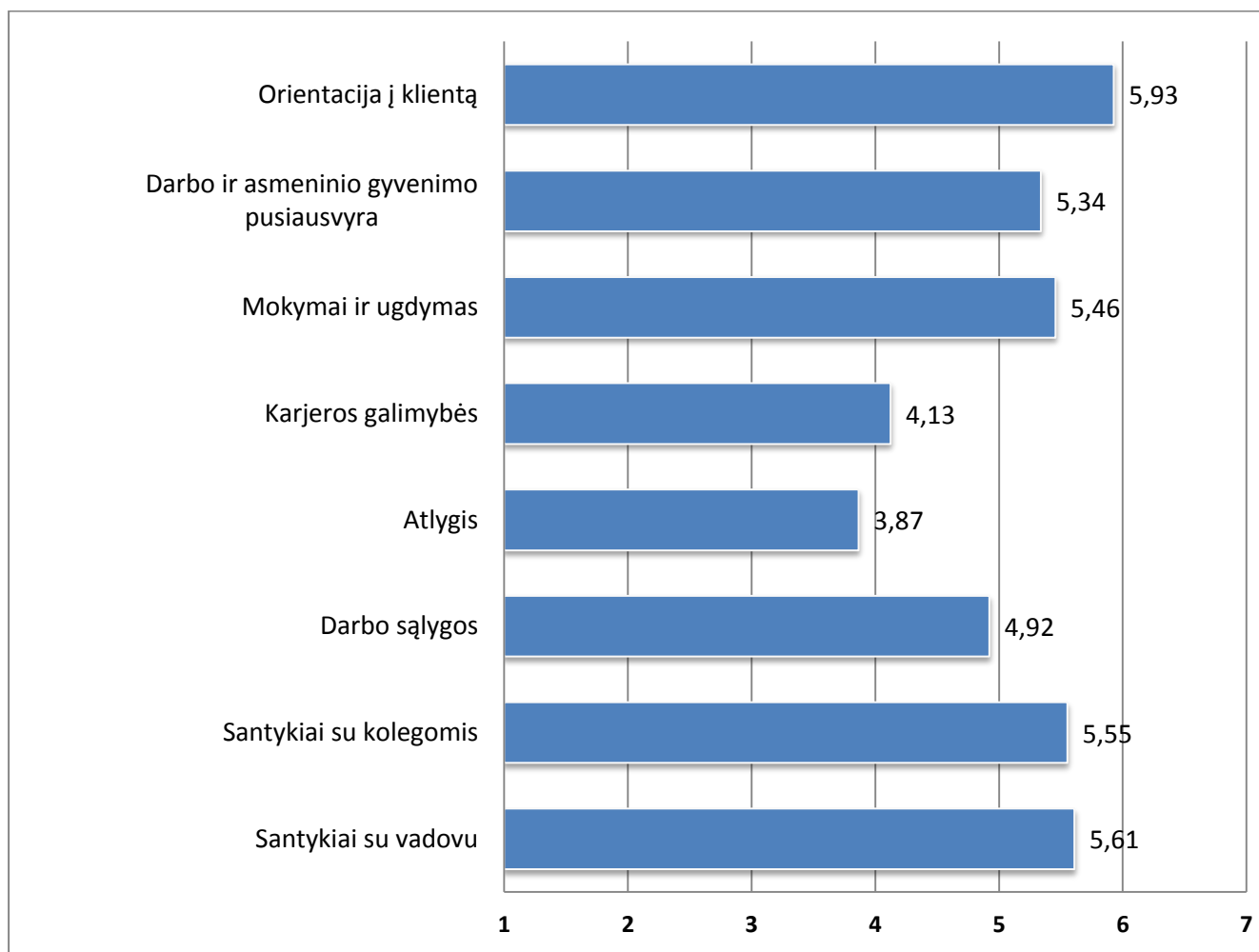
Tyrimo anketinėje apklausoje, kaip jau minėta, viso dalyvavo 121 respondentas. Žemiau lentelėje pateikiama socialiniai demografiniai respondentų duomenys.

4. Lentelė. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Respondentų lytis	Skaičiais	Procentais
Moteris	66	54,5%
Vyras	55	45,5%
Viso	121	100%
Respondentų amžius (metais)		
20 ir mažiau	4	3,3%
Nuo 21 iki 30	63	52,1%
Nuo 31 iki 40	35	28,9%
Nuo 41 iki 50	12	9,9%
Nuo 51 iki 60	5	4,1%
Virš 60	2	1,7%
Viso	121	100%
Respondentų išsilavinimas		
Vidurinis	11	9,1%
Profesinis	43	35,5%
Aukštesnysis	20	16,5%
Aukštasis	47	38,8%
Viso	121	100 %
Darbo trukmė įmonėje (metais)		
Iki 1	13	10,7%
Nuo 1 iki 5	93	76,9%
Nuo 5 iki 10	10	8,3%
Nuo 10 iki 15	1	0,8%
Daugiau nei 15	4	3,3%
Viso	121	100 %

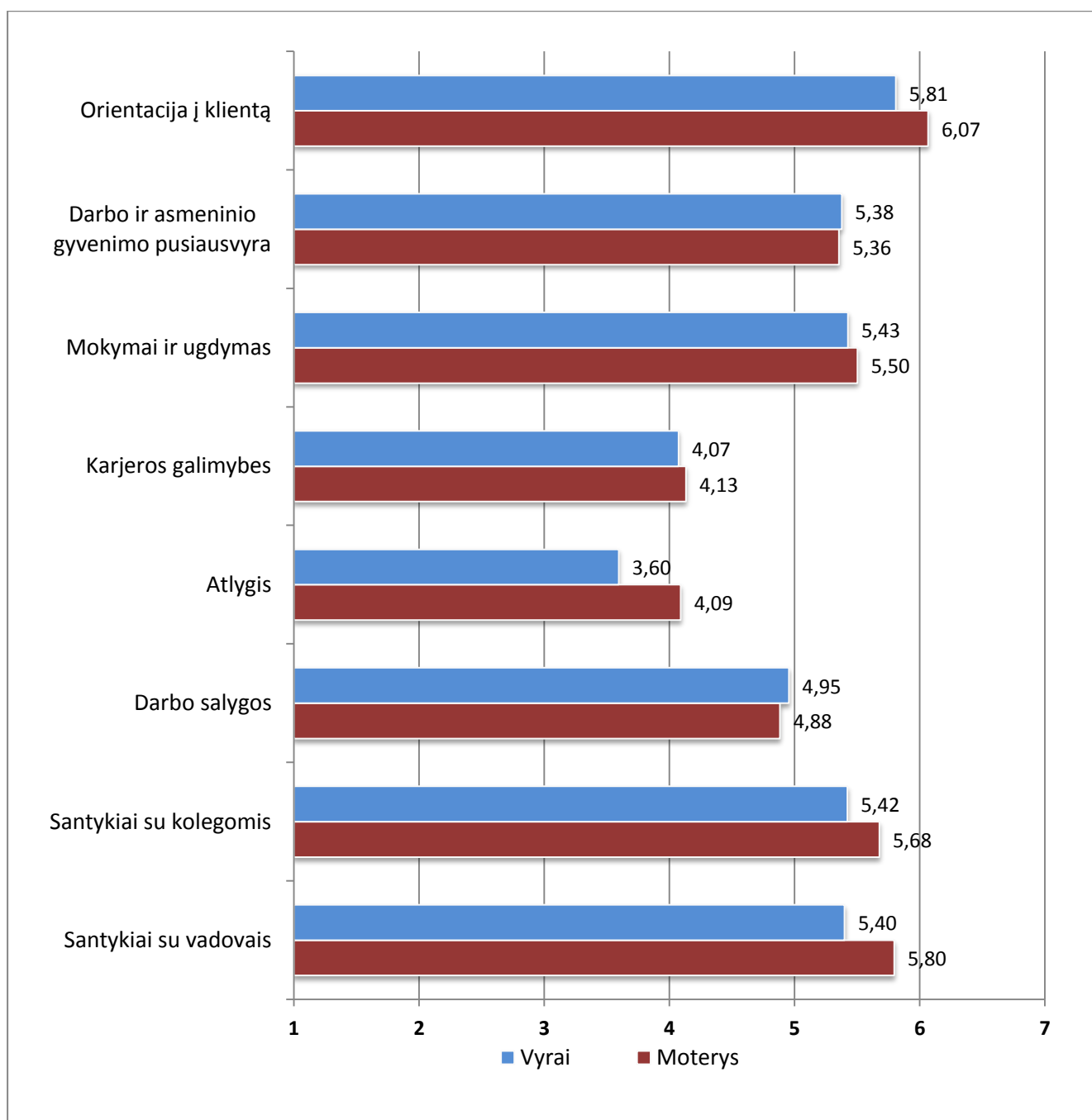
Apibendrinus 4 lentelėje pateiktus duomenis, galima matyti, kad pagal lytį respondantai pasiskirstė panašiai. Moterų sudarė šiek tiek daugiau tai yra 54,5%, tuo tarpu vyrų 45,5%. Pagal amžių aktyviausi ir didžiausią apklaustųjų respondentų dalį sudarė nuo 21 iki 40 metų, nuo 21 iki 30 metų

amžiaus respondentai sudarė 52,1%, o nuo 31 iki 40 metų amžiaus 28,9%, likusieji respondentai pagal amžių sudarė viso 19%. Pagal išsilavinimą daugiausiai atsakiusių respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą 38,8%, taip pat nemažą dalį sudarė profesinį išsilavinimą turintys respondentai 35,5%, kiek mažiau respondentų turi aukštesnį neuniversitetinį išsilavinimą 16,5%, o mažiausiai tarp apklaustų respondentų turėjo vidurinį išsilavinimą kurių sudarė 9,1%.



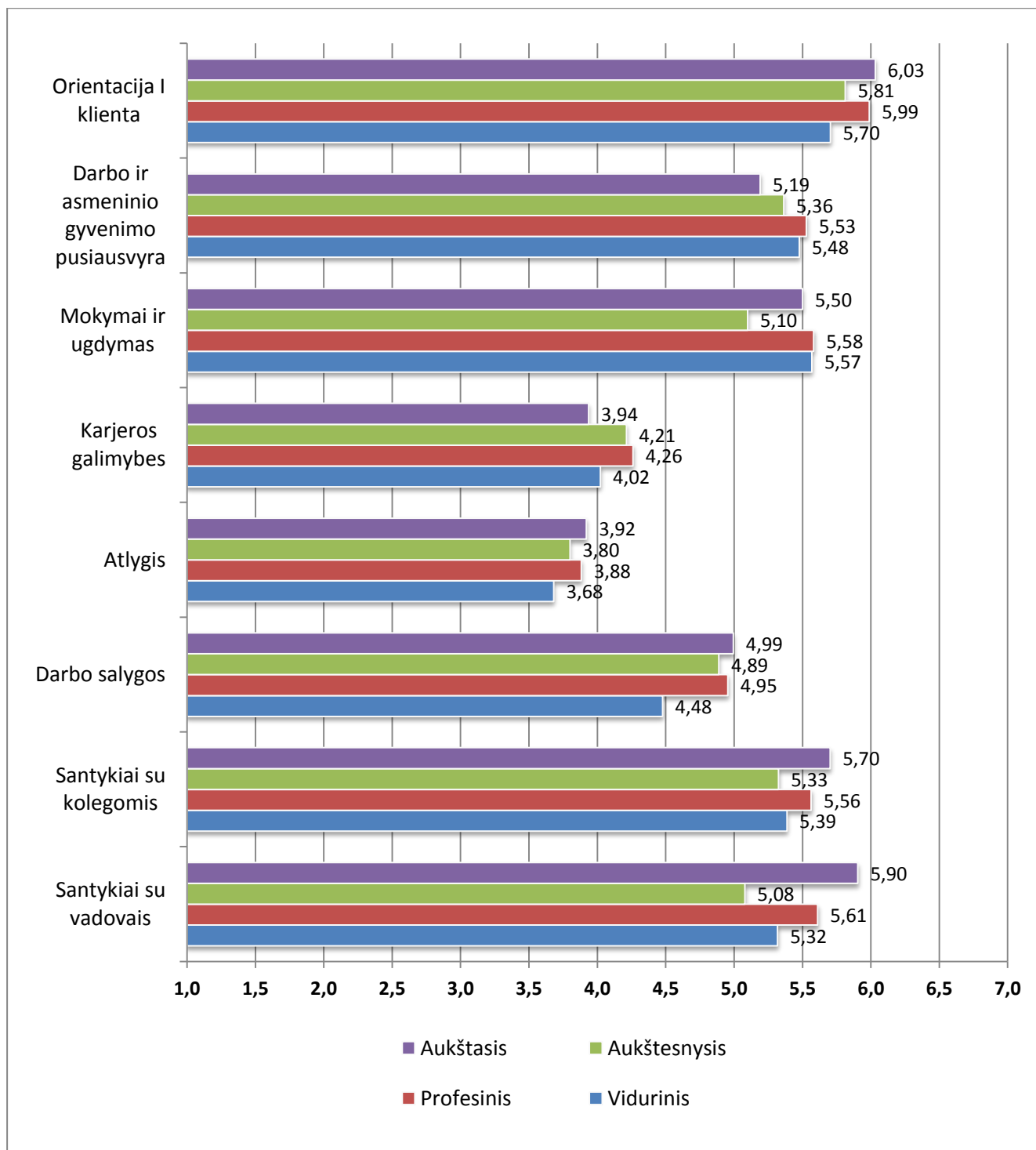
4 pav. Respondentų bendras visų veiksnių vertinimas

Kaip matyti 4 paveiksle, aukščiausiai respondentai įvertino orientaciją į klientą (5,93), taip pat respondentai iš veiksnių aukštai įvertino santykius su vadovais ir kolegomis, atitinkamai (5,61) ir (5,55). Vidutiniškai įvertintas mokymo ir ugdymo veiksnys (5,46) bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (5,34). Kiek žemiau respondentai įvertino darbo sąlygas (4,92), žemiausiai respondentų įvertinta karjeros galimybės ir atlygis, atitinkamai (4,13) ir (3,87).



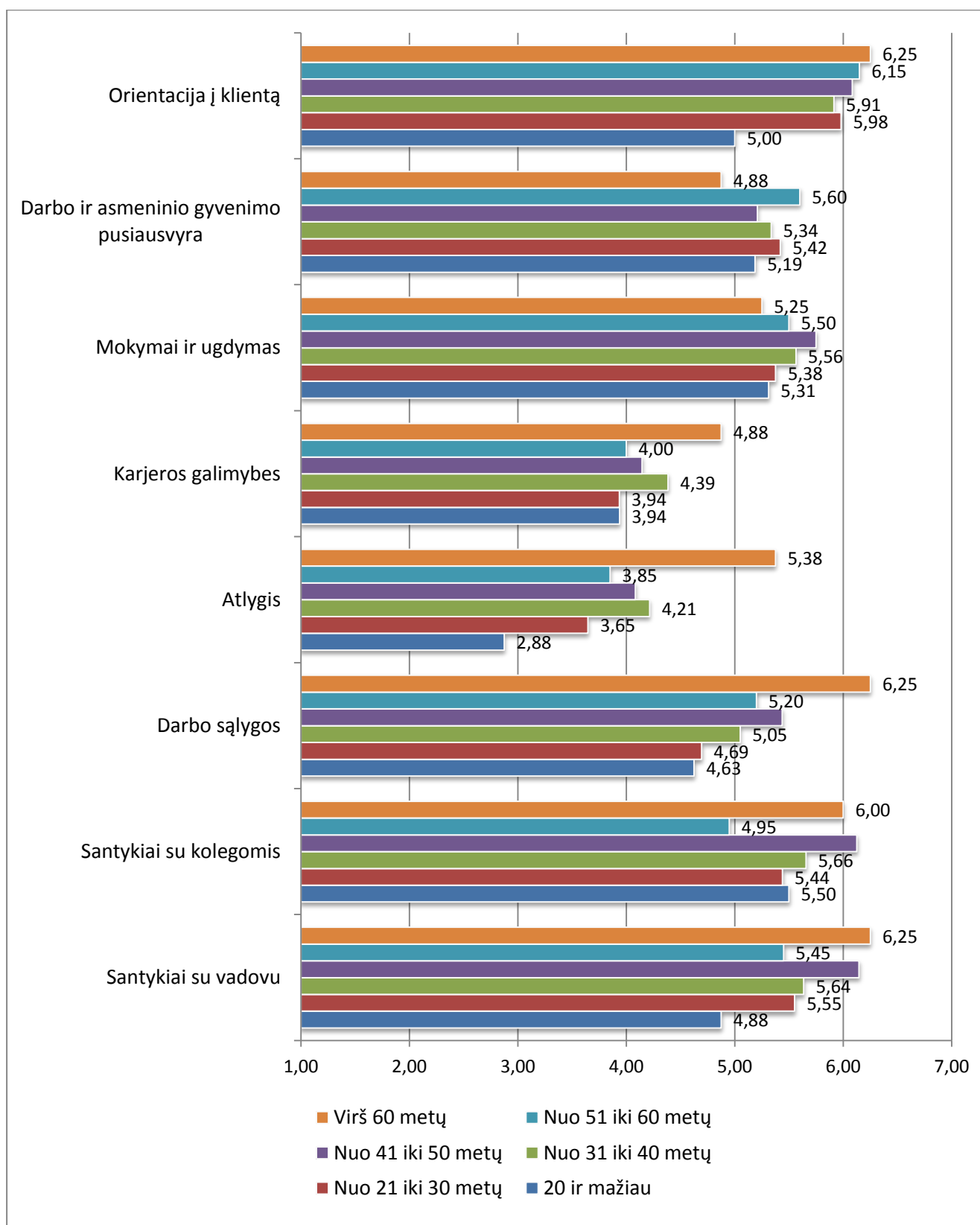
5 pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal lytį

Pagal 5 paveiksle pateiktus diagramos rezultatus matoma, kad moterys dauguma veiksnių įvertino aukščiau nei vyrai. Didžiausias skirtumas tarp respondentų vyrų ir moterų susidarė ties atlygio veiksniu, moterys taip pat geriau įvertino santykių su vadovais (5,8), santykiu su kolegomis (5,68), karjeros galimybių (4,13), mokymo ir ugdymo (5,5) veiksnius bei orientaciją į klientą (6,07). Respondentai vyrai aukščiau vertino darbo sąlygų ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksnius, tačiau didelių skirtumų nenustatyta.



6 pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal išsilavinimą

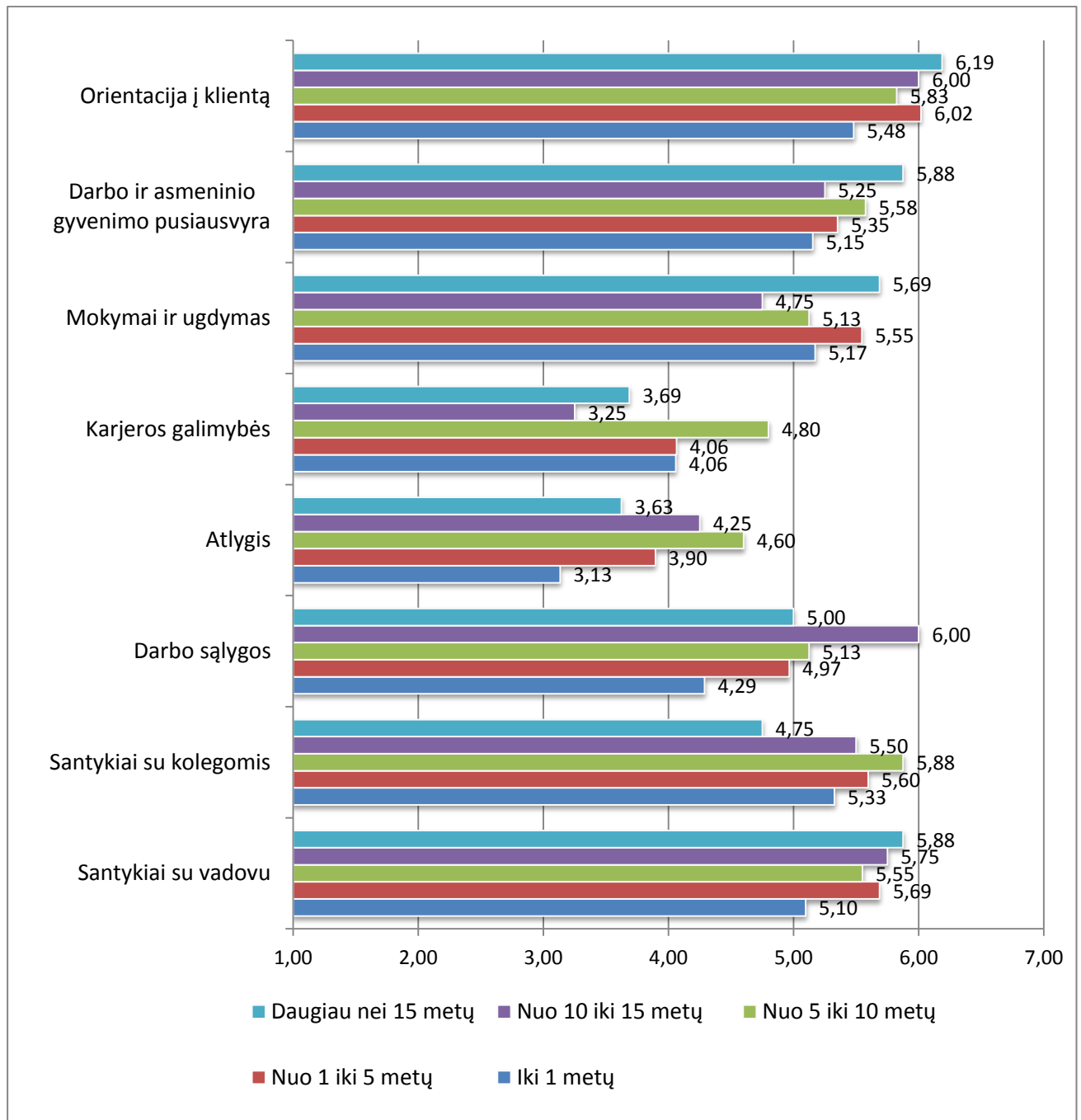
Vertinant veiksnių vidurkius pagal išsilavinimą, galima nustatyti, kad didžiąją dalį veiksnių aukščiausiai vertino aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai. Profesinį išsilavinimą turintys respondentai aukščiau vertino darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (5,53), mokymo ir ugdymo (5,58) bei karjeros galimybes (4,26). Žemiausiai veiksnius įvertino vidurinį išsilavinimą turintys respondentai.



7 pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal amžių

Pagal amžių nustatyta, kad aukščiausiai veiksnius vertino vyresnio amžiaus respondentai. Respondentai, kuriems virš 60 metų aukščiausiai įvertino darbo sąlygas (6,25), atlygį (5,38), santykius

su tiesioginiu vadovu (6,25). Žemiausiai veiksnius įvertino iki 20 metų amžiaus respondentai, atlygi (2,88), darbo sąlygas (4,63), santykius su vadovu (4,88) bei orientaciją į klientą (5,0).

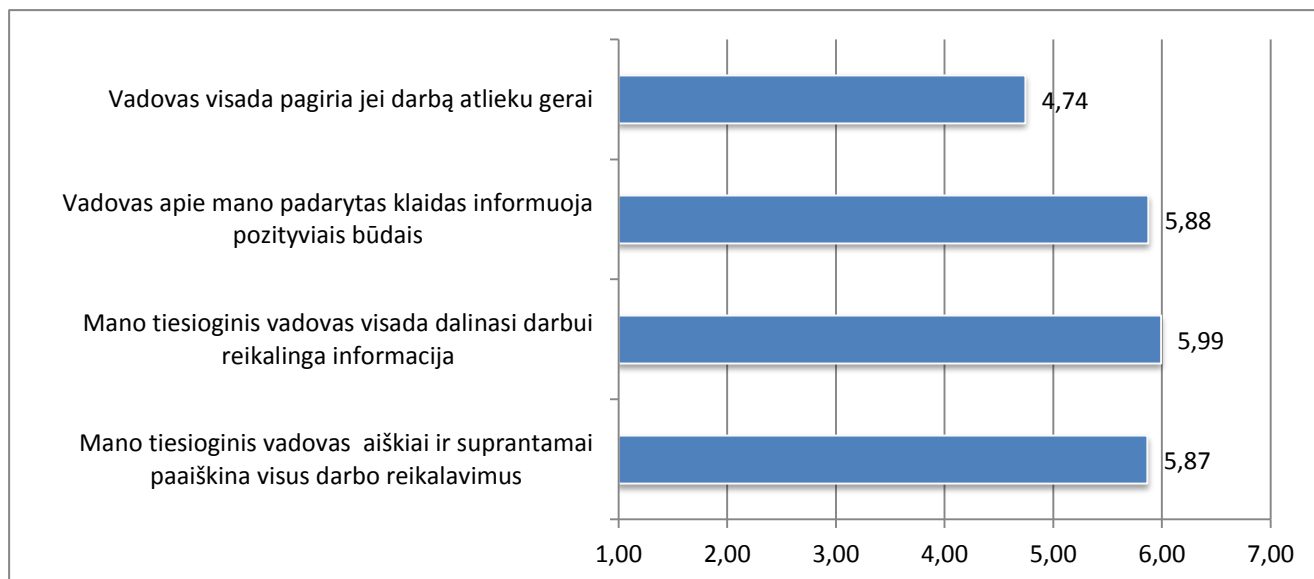


8 pav. Respondentų visų veiksnių vertinimas pagal darbo trukmę įmonėje

Pagal respondentų darbo trukmę kaip matyti 8 paveiksle aukštesnius vertinimus skyrė ilgiau įmonėje dirbantys respondentai. Daugiau nei 15 metų įmonėje dirbantis respondentai, aukščiausiai vertino orientaciją į klientą (6,19), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (5,88), mokymų ir ugdymo (5,69) bei santykius su tiesioginiu vadovu (5,88). Nuo 10 iki 15 metų dirbantis respondentai aukščiausiai vertino darbo sąlygas (6,0), tačiau žemiausiai įvertino karjeros galimybes (3,25). Nuo 5

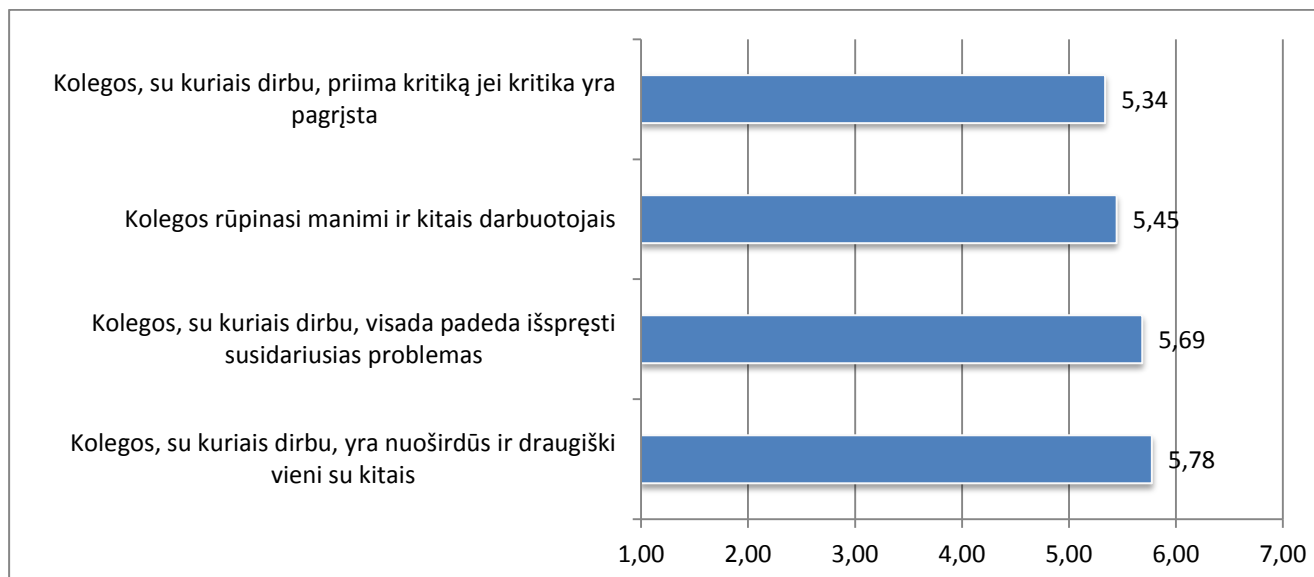
iki 10 metų respondentai aukščiausiai vertino karjeros galimybes (4,8) ir atlygį (4,6). Respondentai dirbantys iki 1 metų įmonėje, žemiausiai vertino atlygį (3,13), santykius su tiesioginiu vadovu (5,10), darbo sąlygas (4,29) ir orientaciją į klientą (5,48).

Toliau diagramose pateikiama visų teiginių respondentų vertinimų vidurkiai.



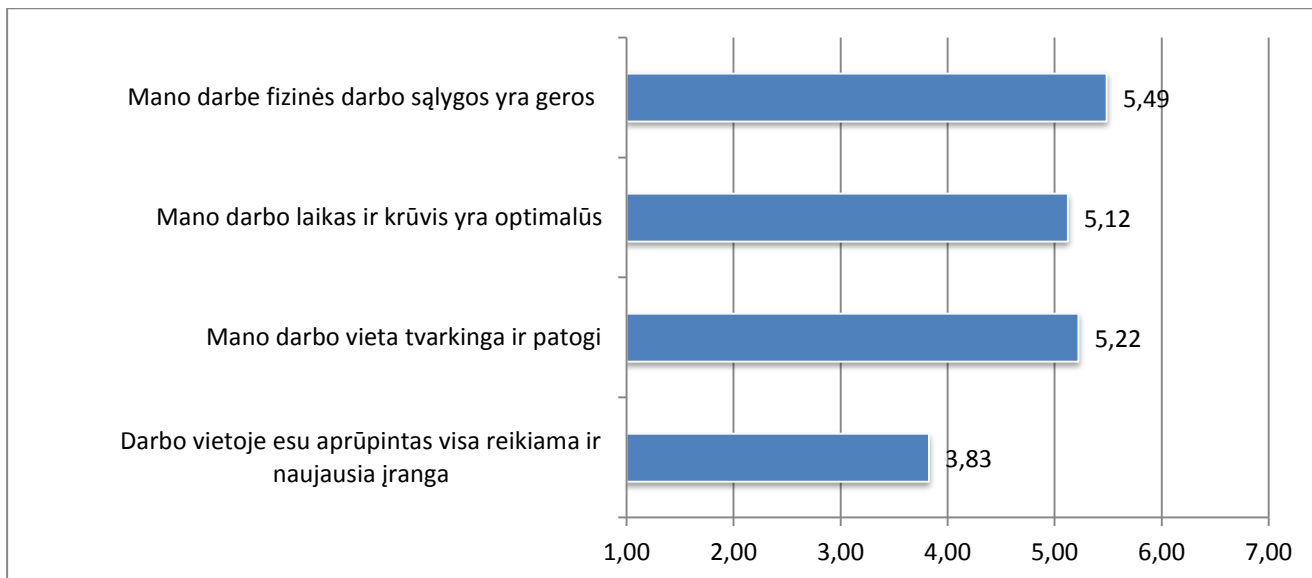
9 pav. Respondentų vertinimai – santykių su tiesioginiu vadovu veiksnys

Nustatyta, kad respondentai aukštais balais vertino santykių su tiesioginiu vadovu teiginius, žemiau įvertino teiginį, kad vadovas pagiria jei darbą atlieka gerai (4,74).



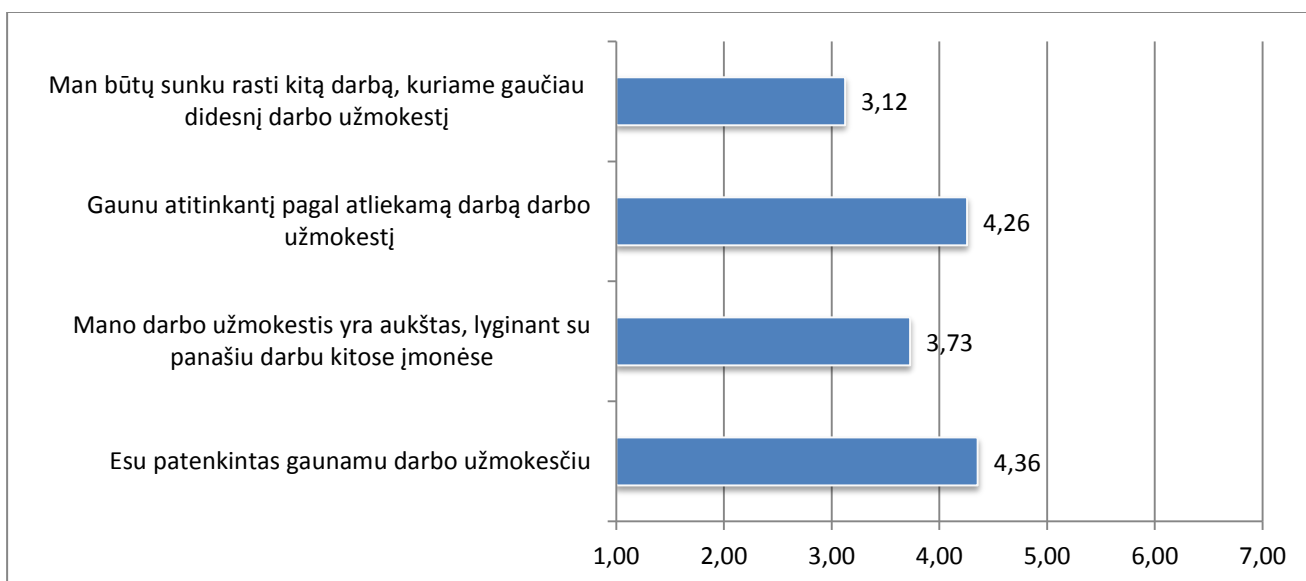
10 pav. Respondentų vertinimai – santykių su kolegomis veiksnys

Vertinant santykius su kolegomis, didelių skirtumų nenustatyta, respondentai aukštai įvertino darbo su kolegomis teiginius.



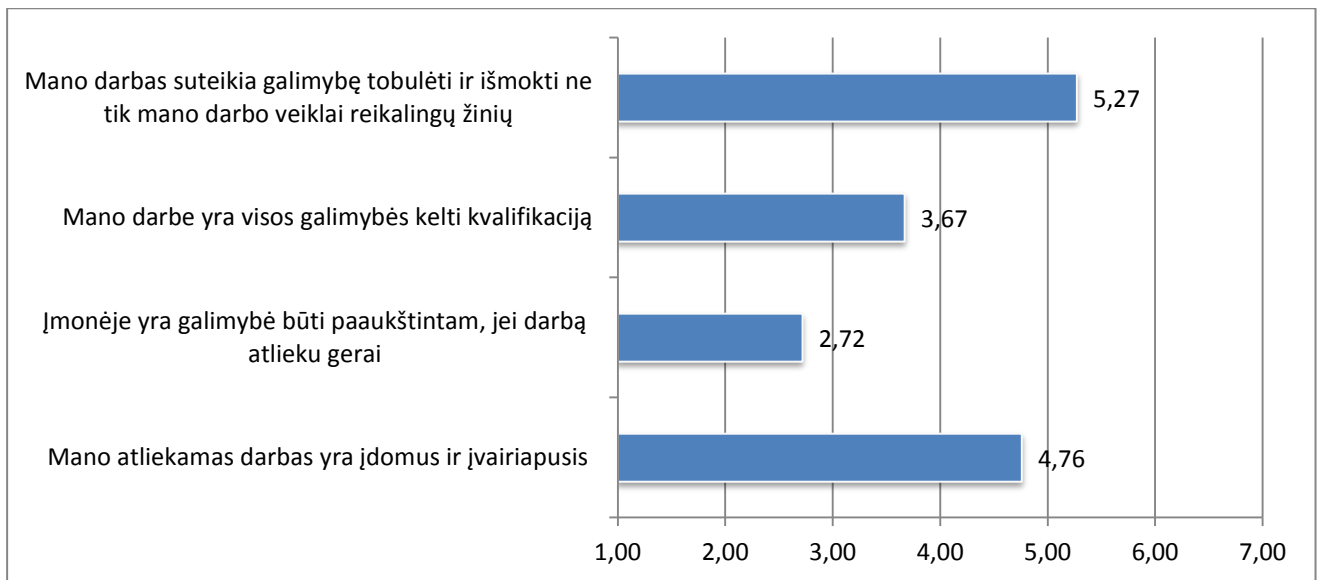
11 pav. Respondentų vertinimai – darbo sąlygos veiksnys

Darbo sąlygos teiginius respondentai įvertino vidutiniškai. Tačiau žemai respondentų buvo įvertinta, kad darbuotojai yra aprūpinti visa reikiama ir naujausia įranga (3,83).



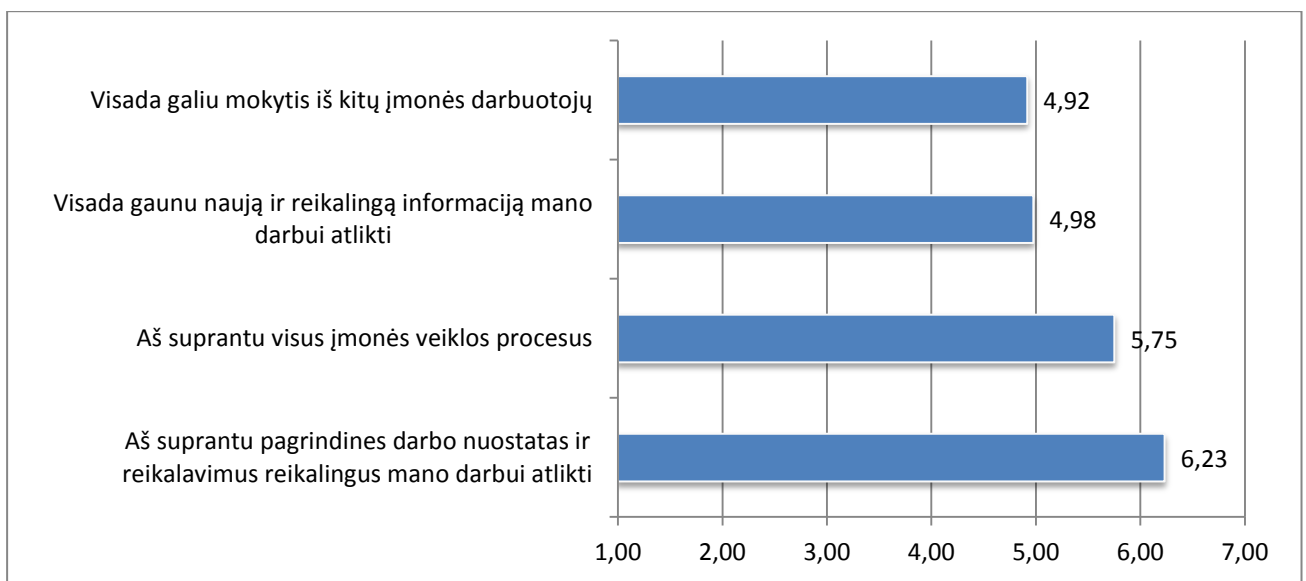
12 pav. Respondentų vertinimai – atlygio veiksnys

Nustatyta, kad žemiausiai tarp orientacijos į klientą veiksnių respondentų įvertinta atlygio teiginiai. Respondentų nuomone darbo užmokestis nėra aukštas lyginant su kitomis įmonėmis (3,73), tačiau respondentai pažymėjo, kad visgi būtų sunku rasti kitą darbą su geresniu darbo užmokesčiu (3,12).



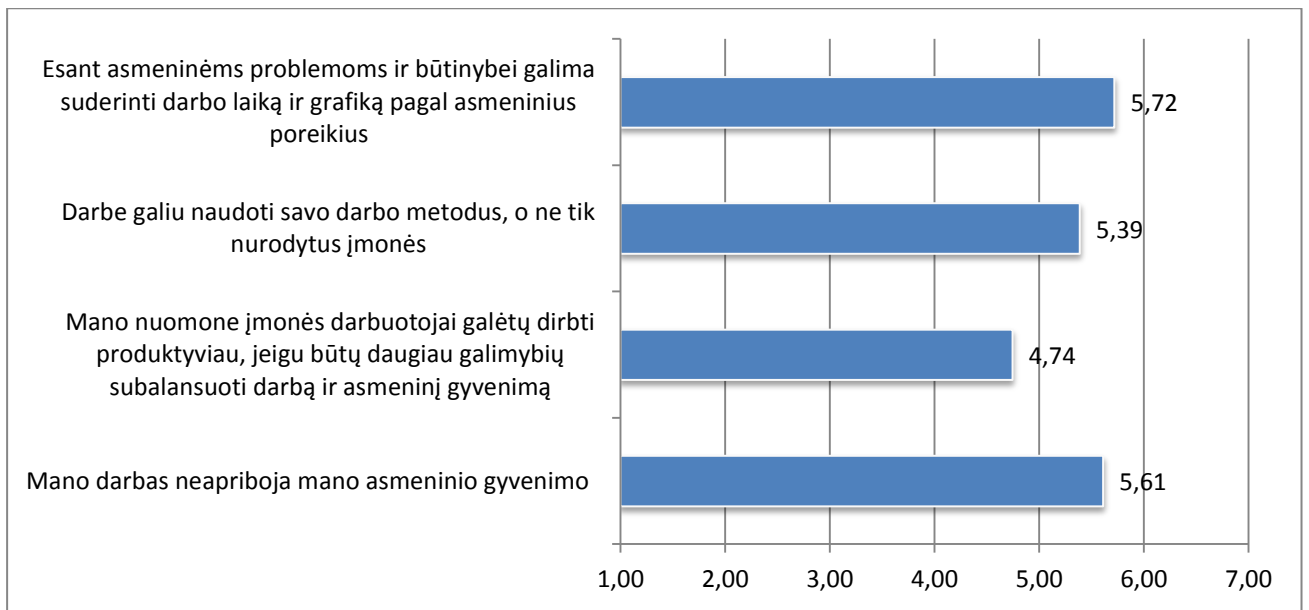
13 pav. Respondentų vertinimai – karjeros galimybės veiksnys

Respondentai karjeros galimybių teiginius vertino žemais balais, ypač žemai respondentai įvertino galimybę būti paaukštintam bei kvalifikacijos kėlimo galimybę įmonėje, atitinkamai 2,72 ir 3,67.



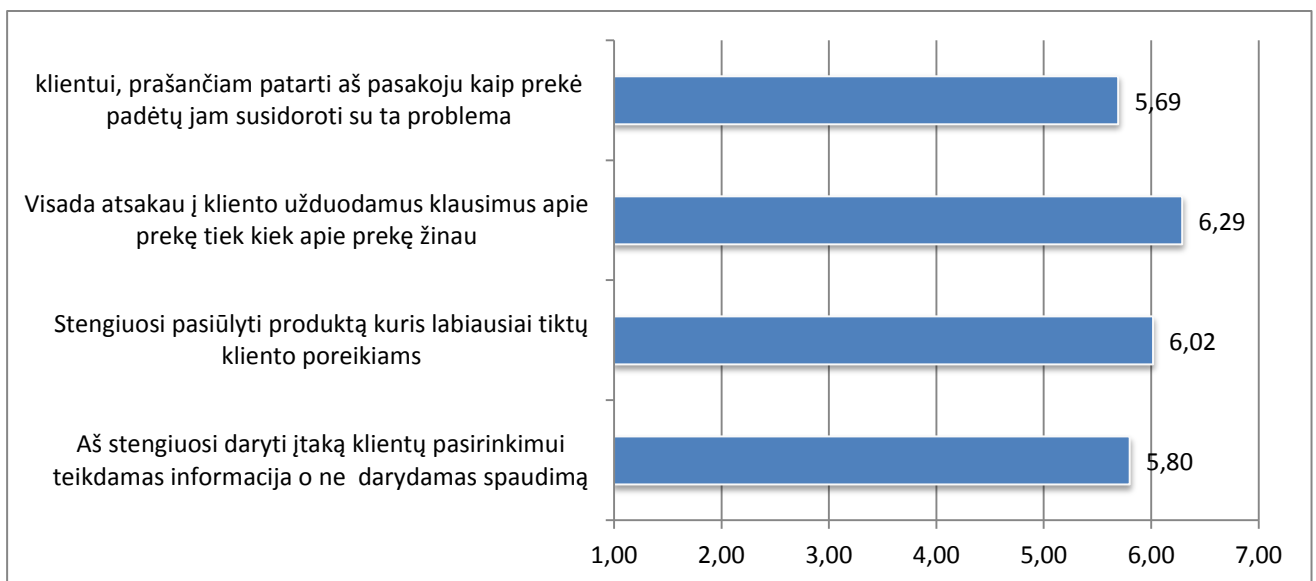
14 pav. Respondentų vertinimai – mokymų ir ugdymo veiksnys

Vidutiniškai įvertintas mokymų ir ugdymo veiksnys, tačiau respondentai teigia, kad supranta visus darbo reikalavimus (6,23) ir kitus įmonės veiklos procesus (5,75).



15 pav. Respondentų vertinimai – darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksnys

Analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksnio vidurkius nustatyta, kad respondentai yra patenkinti šiuo veiksniumi įmonėje.



16 pav. Respondentų vertinimai – orientacija į klientą

Pagal pateiktus 16 paveiksle rezultatus matoma, kad įmonės darbuotojų orientacijos į klientą visi teigiamai įvertinti aukštais vidurkiais. Galima nustatyti, kad respondentai savo darbą ir orientaciją į klientą vertina gerai.

Paskutiniai tyrimo klausimai, kaip jau minėta, buvo atviro tipo ir respondentai galėjo įrašyti, kokie veiksniai lemtų orientaciją į klientą, kurie klausimyne paminėti nebuvo bei kokios priežastys trukdo orientacijai į klientą.

Respondentų nuomone geresnę mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą lemty:

- motyvacija,
- galimybė priimti sprendimus,
- vadovo vadovavimo metodai,
- premijos gavimas,
- seminarai,
- nauja darbo įranga,
- pastovus darbo grafikas.

Taip pat atviro tipo atsakymuose respondentų buvo jau dar kartą įrašyti pasikartojantys klausimyno veiksniai ir teiginiai:

- geresnės darbo sąlygos,
- didesnis atlyginimas,
- apmokymai,
- geri santykiai su kolegomis.

Respondentų nuomone, mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijai į klientą trukdo šios priežastys:

- papildomos darbo užduotys,
- kintantis darbo grafikas,
- grįžtamojo ryšio nebuvimas,
- asmeninės priežastys.

Nustačius visus veiksmų įvertinimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai aukštai vertina orientacijos į klientą lemiančius veiksmus. Aukščiausiai vertinami: santykiai su tiesioginiu vadovu, santykiai su kolegomis, mokymas ir ugdymas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Pagal pateiktus respondentų rezultatus, taip pat galima nustatyti, kad darbuotojai aukštai vertina savo kaip darbuotojo orientaciją į klientą. Žemesniam balui respondentai įvertino darbo sąlygas, atlygį bei karjeros galimybes. Atlikus tyrimo socialinių, ir demografinių kriterijų analizę, galima teigti, kad tarp vyrų ir moterų didelių vertinimo skirtumų nenustatyta, tačiau kiek geriau veiksmus įvertino moterys. Aukščiausiai tarp mažmeninės prekybos atsakusių respondentų orientaciją į klientą pagal socialinius demografinius kriterijus įvertino aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, taip pat vyresni ir daugiau metų įmonėje dirbantys darbuotojai.

Pagal pateiktus respondentų atsakymus galima nustatyti, kad priežastys kurios galimai trukdo darbuotojų pasitenkinimą darbu ir orientacija į klientą, susidaro dėl įmonės nepakankamo dėmesio

darbuotojams. Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad pagrindinės priežastys yra atlyginimas ir darbo sąlygos.

Žinoma, analizuojant tyrimo rezultatus, reiktų įvertinti ir žmogiškąjį veiksni, kadangi natūralu, kad darbuotojas savo asmeninį darbą vertina aukščiau, tyrimo atveju orientaciją į klientą, o tokie veiksniai, kurie priklauso nuo įmonės, darbuotojų visada bus vertinami žemiau: atlygis, karjeros galimybės ir darbo sąlygos veiksniai.

Prieš atliekant tolimesnį ir išsamesnį tyrimą, buvo nustatytas bendras visų veiksnių koeficiento patikimumo lygis. Pagal Kronbacho alfa, bendras kintamųjų patikimumas sudarė 0,669, remiantis pateiktais duomenimis (žr. 2 lent.) bendras toks patikimumas yra abejotinas, tačiau tinkamas kiekybiniam tyrimui atlikti. Tyrime taip pat buvo įvertinti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių patikimumas.

5. Lentelė. Orientacijos į klientą tyrimo modelio veiksnių patikimumo koeficientai.

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kronbacho alfa	Teiginių skaičius
Santykiai su tiesioginiu vadovais	5,6198	0,8204	0,798	4
Santykiai su kolegomis	5,5620	0,7453	0,803	4
Darbo sąlygos	4,9153	1,0209	0,779	4
Atlygis	3,8657	0,9415	0,740	4
Karjeros galimybes	4,1054	0,8683	0,499	4
Mokymai ir ugdymas	5,4690	0,6246	0,532	4
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	5,3657	0,8063	0,544	4
Orientacija į klientą	5,9504	0,6643	0,654	4

Kaip matoma pateiktoje 5 lentelėje karjeros galimybių veiksnio nustatytas žemas patikimumas ($\alpha < 0,5$), todėl remiantis darbe pateikta koeficientų patikimumu lentele (žr. 2 lent.), šis kintamojo

patikimumas nustatytas nepriimtinas ir tolimesnėje tyrimo eigoje neanalizuojamas. Kitos orientacijos į klientą veiksnių grupės taip pat nesudarė aukšto patikimo, tačiau pagal Kronbacho alfa koeficientą ($\alpha > 0,5$) priimtinos tolimesnei tyrimo analizei.

Vertinant kokį ryšį darbuotojų orientacija į klientą turi santykiais su tiesioginiu vadovu, santykiais su kolegomis, darbo sąlygomis, atlygiu, mokymais ir ugdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, buvo apskaičiuotas ryšys pagal Pirsono koreliacijos koeficientus.

6. Lentelė. Orientacijos į klientą veiksnių ryšys (Pirsono koreliacijos koeficientas)

	Santykiai su tiesioginiu vadovais	Santykiai su kolegomis	Darbo sąlygos	Atlygis	Mokymai ir ugdymas	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Orientacija į klientą
Santykiai su tiesioginiu vadovais	1	,328**	,132	,413**	,383**	,020	,392**
Santykiai su kolegomis	,328**	1	,447**	,363**	,159	-,002	,189*
Darbo sąlygos	,132	,447**	1	,543**	,018	,009	,174
Atlygis	,413**	,363**	,543**	1	,195*	,211*	,149
Mokymai ir ugdymas	,383**	,159	,018	,195*	1	,095	,242**
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	,020	-,002	,009	,211*	,095	1	,005
Orientacija į klientą	,392**	,189*	,174	,149	,242**	,005	1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Pagal pateiktus 6 lentelės rezultatus nustatyta, kad orientacijos į klientą veiksnių ir pačios orientacijos į klientą koreliacijos ryšiai silpni ar labai silpni (žr. 3 lent.). Atlikto tyrimo koreliacijos koeficientai rodo, kad orientacija į klientą teigiamai koreliuoja su santykiais su tiesioginiu vadovu ($r = 0.392$, $p < 0,01$), taip pat koreliuoja su mokymo ir ugdymo veiksniu ($r = 0.242$, $p < 0,01$), vidutiniškai orientacija į klientą koreliuoja su santykiais su kolegomis ($r = 0.189$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kuo geresni darbuotojo santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis, tinkamesnis mokymas ir ugdymas įmonėje, tuo yra didesnė mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacija į klientą. Pagal pateiktus rezultatus galima nustatyti, kad tarpusavyje didelį reikšmingumą turi ir tiesiogiai koreliuoja atlygis ir

santykiai su tiesioginiu vadovu ($r = 0.413$, $p < 0,01$), bei atlygis ir santykiai su kolegomis ($r = 0,363$, $p < 0,01$), atlygis ir darbo sąlygos ($r = 0,543$, $p < 0,01$), todėl galima teigti, kad tinkamas atlygis gerina santykius su tiesioginiu vadovu ir kolegomis. Vidutiniškai atlygis koreliuoja su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ($r = 0,211$, $p < 0,05$), bei mokymo ir ugdymo veiksmu ($r = 0,195$, $p < 0,05$). Taigi nors atlygis reikšmingai nekoreliuoja su orientacija į klientą, tačiau turi didelę reikšmę ir teigiamai koreliuoja su visais kitais darbuotojų orientaciją į klientą lemiančiais veiksniais. Santykiu su tiesioginiu vadovu veiksnys tiesiogiai koreliuoja su santykiais su kolegomis ($r = 0,328$, $p < 0,01$), Pagal pateiktus duomenis nustatyta, kad kitos koreliacijos statistiškai nėra reikšmingos. Kaip ir minėta, kadangi karjeros galimybės veiksnio nustatytas žemas patikimumo lygis į koreliacijos analizę veiksnys (kintamasis) priskirtas nebuvo.

4.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

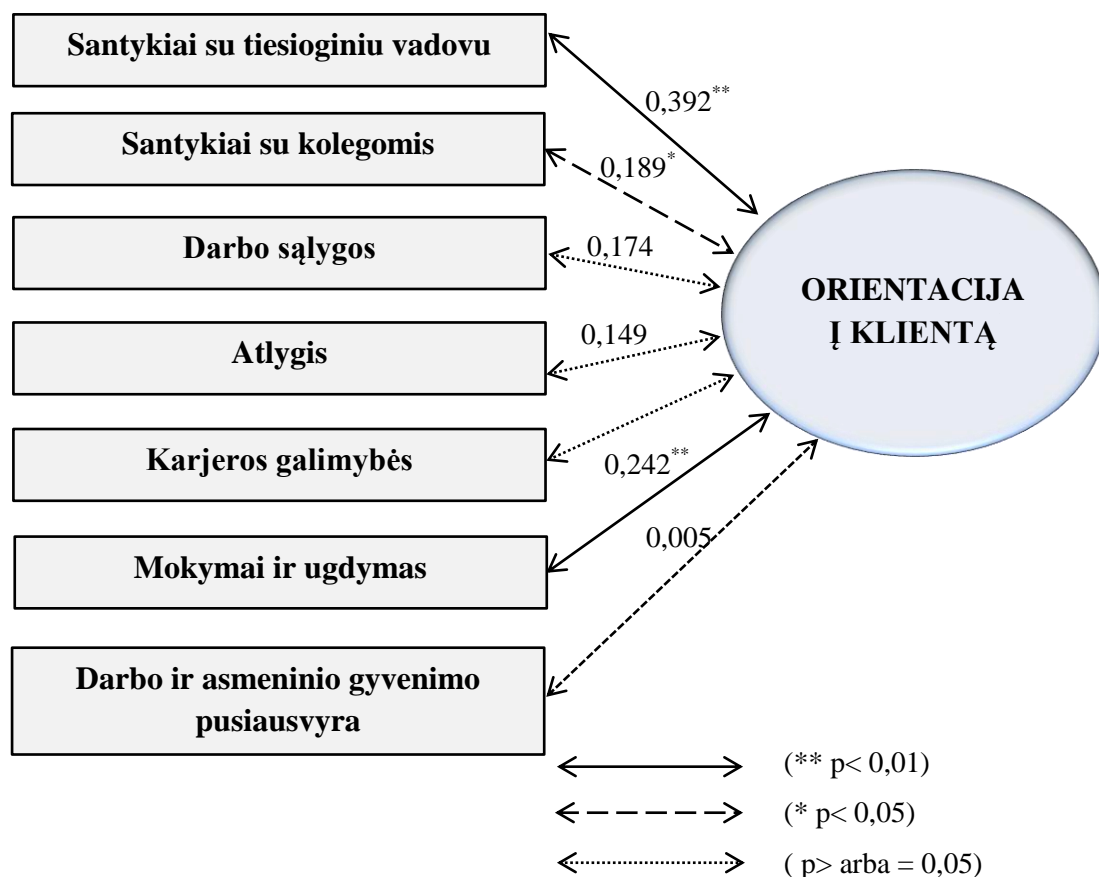
Atliekant empirinį tyrimą, buvo keliamas tikslas ištirti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą lemiančius veiksnius. Remiantis teksto analize ir tyrimo duomenimis, pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas.

1. Socialinių demografinių veiksnių analizė parodė, kad darbuotojų lytis darbo pasitenkinimui ir orientacijai į klientą didelės reikšmės neturi, visgi moterys kiek aukščiau vertina orientaciją į klientą ir su ja susijusius veiksnius. Taip pat vertinant socialinius demografinius kriterijus nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai labiau patenkinti ir geriau vertina daugumą orientacijos į klientą veiksnių, ypač tarp vyresnių respondentų aukščiau buvo vertinami tie veiksniai, kurie priklauso nuo įmonės: darbo sąlygos, atlygis, karjeros galimybės. Tuo tarpu jaunesni respondentai veiksnius vertino žemiau, tai būtų galima paaiškinti tuo, kad jauni darbuotojai turi ambicingus tikslus, didesnius lūkesčius ir ieško didesnių karjeros galimybių. Pagal darbuotojų išsilavinimą buvo nustatyta, kad aukščiau orientacijos į klientą veiksnius ir orientaciją į klientą vertina aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad ilgiau įmonėje dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti dauguma veiksnių. Todėl apibendrinant galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės atlikta tyrimo analizė iš esmės patvirtino S. A. Devan ir Z. Chen (2003) atliktus tyrimus, kadangi vyresni, aukštesnį išsilavinimą, bei ilgiau įmonėje dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, taip pačiu yra labiau orientuoti į klientus, kadangi darbuotojų pasitenkinimas darbu ir tam tikrais veiksniais yra glaudžiai susiję su darbuotojų orientacija į klientą. (D. Donavanas ir kt. (2004).

2. Empiriniu tyrimu taip pat buvo siekiama nustatyti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą veiksnių tarpusavio ryšį. Atlikus Pirsono koreliacijos analizę nustatyta, kad orientacijos į klientą veiksnių tarpusavio koreliacijos ryšys yra silpnas ar labai silpnas. Nors tyrimo metu buvo nustatyta, kad dauguma veiksnių koreliuoja silpnai, tačiau tarp kai kurių veiksnių yra

stipresnis ryšys. Didžiausią teigiamą ryšį ir reikšmingumą su kitais veiksniais turi atlygis, taip pat reikšmingas yra santykių su tiesioginiu vadovu veiksnys.

3. Empirinio tyrimo metu pagrindinis keliamas tikslas buvo nustatyti kokie veiksniai labiausiai įtakoja mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą. Žemiau pateikiamas nustatytas tyrimo veiksnių reikšmingumas mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijai į klientą pagal Pirsono koreliacijos koeficientus:



17 pav. Mažmeninės prekybos orientacijos į klientą empirinio tyrimo vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo analize

Atliktas tyrimas parodė, kad mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijai į klientą didžiausią reikšmę turi santykiai su tiesioginiu vadovu. Tai reiškia, kad gerėjant darbuotojų santykiams su tiesioginiu vadovu, didėja darbuotojų orientacija į klientą, todėl vadovas turi užtikrinti darnius santykius su kitais įmonės darbuotojais. Taip pat aukštos reikšmės ryšį mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijai į klientą turi mokymo ir ugdymo veiksnys. Tai rodo, kad įmonės darbuotojams prieš aptarnaujant klientą svarbu būti apmokytiems ir informuotiems, kad jie galėtų suteikti kokybiškas paslaugas klientams. Vidutiniškai svarbus ir reikšmingas darbuotojų orientacijai į klientą yra santykiu su kolegomis veiksnys. Kiti veiksniai statistiškai reikšmingų ryšių su orientacija į klientą neturėjo.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės orientacijai į klientą didžiausią įtaką turi darbuotojų santykiai su vadovu, mokymai ir ugdymas, kiek mažiau svarbus santykių su kolegomis veiksnys, tačiau visi veiksniai svarbūs darbuotojų orientacijai į klientą ir jos didinimui, kadangi tik visiems veiksniams sąveikaujant didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mažmeninės prekybos orientacijos į klientą esmę galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės orientacija į klientą – tai įmonės darbuotojų siekiamybė patenkinti kliento lūkesčius ir suteikti kuo geresnes paslaugas klientams (konsultuoti, informuoti, pasiūlyti ar kitaip padėti klientui prekės įsigijimo procese), tokiu būdu sukurti klientui pasitenkinimą įsigyta preke. Orientacija į klientą yra glaudžiai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu, todėl pagrindinis mažmeninės prekybos įmonės orientacijos į klientą didinimo būdas yra didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Darbuotojų orientacijos į klientą svarba mažmeninės prekybos įmonėje yra neginčytina, kadangi mažmeninės prekybos įmonėms asortimentu bei kainomis išsiskirti šiuo metu yra sudėtinga, todėl orientacija į klientą yra vienas iš esminių mažmeninės prekybos įmonės sėkmės ir teigiamų finansinių įmonės rezultatų pasekmių.

Atlikus mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientacijos į klientą lemiančių veiksnių analizę, nustatyta, kad orientacija į klientą yra susijusi su šiais veiksniais: santykiais su tiesioginiais vadovais, santykiais su kolegomis, darbo sąlygomis, atlygiu, karjeros galimybėmis, mokymais ir ugdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad labiau orientuoti į klientus yra vyresni, aukštąjį išsilavinimą turintys bei ilgiau įmonėje dirbantys mažmeninės prekybos įmonės darbuotojai. Nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad visi veiksniai yra svarbus darbuotojų orientacijai į klientą, visgi atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad labiausiai mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą lemia santykiai su tiesioginiu vadovu, mokymai ir ugdymas, bei santykiai su kolegomis. Mažmeninės prekybos įmonės, siekiančios didinti darbuotojų orientaciją į klientą, prioritetą turėtų skirti gerinant būtent šiuos veiksnius darbuotojų atžvilgiu.

Rekomendacijos mažmeninės prekybos įmonės orientacijos į klientą didinimui

Siekiant didinti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientą, reiktų gerinti visus darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnius įmonėje, tačiau empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad mažmeninės prekybos įmonės didinančios darbuotojų orientaciją į klientą prioritetą turėtų skirti gerinant šiuos veiksnius darbuotojų atžvilgiu:

- santykiams su tiesioginiu vadovu,
- santykiams su kolegomis,
- mokymams ir ugdymui.

Rekomenduojama suteikti visą reikalingą informaciją darbuotojams ir atnaujinti informacinių technologijų sistemą įmonėje. Reaguoti į klientų nusiskundimus ir ieškoti, kokiomis priemonėmis būtų galima juos pašalinti, sudaryti prevencines priemones ir apmokyti darbuotojus įveikti susidariusias

neigiamas situacijas su klientais. Nustatyti reikalavimus samdant naujus darbuotojus, priimti darbuotojus, kurie yra bendraujantys, geranoriški bei pasirengę padėti klientui.

Santykiai su tiesioginiais vadovais. Vadovas darbuotojams turi būti autoritetas į kurį būtų galima kreiptis visais iškilusiais klausimais. Vadovams turi būti rekomenduojama skirti individualų dėmesį darbuotojams, kadangi kiekvienas darbuotojas turi skirtingas asmenines savybes bei gebėjimus ir darbą bei pareigas darbuotojams paskirti būtent pagal individualius gebėjimus. Skatinti vadovus su darbuotojais kurti ir palaikyti darnius ryšius, kadangi kiekvienas darbuotojas turi jausti paramą ir pagarbą iš vadovų, taip pat reguliariai pasiteirauti darbuotojų nuomonės ar jų pritarimo vienu ar kitu klausimu. Vadovams būtina nuolat suteikti visą reikalingą bei naudingą informaciją darbuotojams jų darbui atlikti.

Mokymai ir ugdymas. Rekomenduojama patikrinti darbuotojų žinias, rengti seminarus bei konsultacijas, rengti stažuotes, skatinti darbuotojus tobulėti ir mokytis tarpusavyje. Taip pat rekomenduojama reguliariai patikrinti ilgiau dirbančių darbuotojų žinias įmonėje, kadangi jų darbo metodai ar informacija gali neatitikti standartų ir esant reikalui suteikti papildomus apmokymus darbuotojams.

Santykiai su kolegomis. Įmonės vadovybė privalo užtikrinti gerą darbuotojų tarpusavio klimatą bei darnius santykius. Rekomenduojama skatinti darbuotojus padėti vieni kitiems, nustatyti komandinius tikslus, organizuoti bendrus darbuotojų kolektyvo susitikimus, užtikrinti prevencines priemones konfliktinėms situacijoms.

Darbo sąlygos. Įmonė turi visais atvejais užtikrinti tinkamas darbo sąlygas darbuotojui. Rekomenduojama nuolat įvertinti darbo vietą ar ši yra nekenksminga sveikatai, švari, patogi ir saugi darbuotojams. Taip pat rekomenduojama darbuotojams nuolat suteikti saugos reikalavimų informaciją, apmokyti kaip reikėtų elgtis iškilusiai probleminei situacijai, suteikti darbuotojams visa reikalingą darbo įrangą užtikrinančią saugią darbo aplinką.

Atlygis. Įmonėje svarbu užtikrinti, kad atlygis būtų konkurencingas išoriškai ir teisingas darbuotojų atžvilgiu, tai lemtu darbuotojų pasitenkinimą šiuo veiksniu. Rekomenduojama nustatyti bendrą atlyginimų sistemą darbuotojams ir suteikti teisingą darbo užmokestį. Taip pat už atitinkamus darbo rezultatus taikyti piniginę premiją. Galima suformuoti ir taikyti nepiniginę atlygio sistema kurią sudarytų dovanų kuponai, nuolaidos įmonės prekėms, kelialapiai.

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Svarbu, kad įmonė užtikrintų galimybę kontroliuoti darbuotojams savo asmeninį ir darbo laiką. Rekomenduojama suteikti darbuotojams galimybę pakeisti darbo grafiką pagal jų asmeninius poreikius, suteikti lankstumą darbuotojui pačiam planuoti darbą ir taikyti asmeninius darbo metodus, suteikti galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Nerekomenduojama taikyti papildomų darbo reikalavimų tokių kaip apranga.

Karjeros galimybės. Rekomenduojama suteikti galimybę darbuotojams studijuoti kolegijose, universitetuose ar kitose mokslo įstaigose, esant galimybei apmokėti už darbuotojo mokslus. Sudaryti sąlygas paaukštinimui pareigose, taip pat laisvų darbo vietų skelbimus pirmiausiai išplatinti tarp įmonės darbuotojų

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Abendroth, A.K, Dulk, L.D. (2011), Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*. 25(2) 234–256
2. Alfes K., Shantz A., Truss C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource management Journal*, Vol 22, no 4, pages 409–427
3. Atkočiūnienė V. (2009). Kaimo vietovių konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (16).
4. Arndt, A., Arnold, T. J., & Landry, T. D. (2006). The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. *Journal of Retailing*, 82(4), 319-330.
5. Bagdonienė L., Jakštaitė R. (2007). Lietuvos prekybos tinklų lojalumo programų vertinimas vartotojų požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 12.
6. Bell M. L., Emory, W. C., (1971). The Faltering Marketing Concept. *Journal of marketing*. Vol. 35. Pp. 37-42.
7. Bell, S.J., Mengüç, B., Widing, R.E. J. (2010). Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 38, Issue 2, pp 187–201.
8. Biggs, H. C., Dinsdag, D., Kirk, P. J., & Cipolla, D. (2010). Safety culture research, lead indicators, and the development of safety effectiveness indicators in the construction sector. *International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 6(3), 133-140.
9. Bliujūtė, G. Korsakienė, R. (2014). Mokslas - Lietuvos ateitis. Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. Vol. 6 Issue 1, p 9-16.
10. Bulgarella, C., Ph. D. (2005) Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?. *GuideStar Research Analyst*
11. Burinskienė A. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. *Verslo sistemos ir ekonomika*. Vol. 3 (2).
12. Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation – Consumer Orientation and Job Performance.
13. Brown, K. A., Willis, P. G., & Prussia, G. E. (2000). Predicting safe employee behavior in the steel industry: Development and test of a sociotechnical model. *Journal of Operations Management*, 18(4), 445-465.

14. Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait determinants and effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research* (in press).
15. Chlivickas E. Papšienė P., Papšys A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*
16. Cook, S. (2011). *Customer Care Excellence. How to Create an Effective Customer Focus.* Kogan Page
17. Cortina, J.M. (1993). "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications". *Journal of Applied Psychology*. 78: 98–104
18. Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2011). Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study. *Journal of World Business*, 46(1), 74-83.
19. Čekanavicius, V. ir Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
20. Daškevič, D. (2013). VERSLO MODELIAI PREKYBOS ĮMONĖSE. *Business Systems & Economics*, (2), 233-247.
21. DeVaney S. A., Chen S. Z. (2003). Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services
22. Dibble, S. (1999). Keeping your valuable employees: retention strategies for your organization's most important resource. John Wiley & Sons.
23. Donovan, D., Brown, T., & Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146
24. Dunkl, A., Jiménez, P., Šarotar Žižek, S., Milfelner, B., & Kallus, W. K. (2015). Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 61(4), 3-13
25. Edvardsson, B., Larsson, G., Setterlind, S. (1997). Internal Service Quality and the Psychosocial Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness. *The Service Industries Journal*, Vo1.17,No.2, pp.252-263
26. Eriksson, A. (2011). Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation
27. Franke Fr., Felfe J., Pundt A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership // *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2)
28. Fraser, C., & Zarkada-Fraser, A. (2000). Measuring the performance of retail managers in Australia and Singapore. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(6), 228-243.

29. Gilinskienė, R., Kvedaraitė, N., Kvedaras, M., (2010). Vartotojų lojalumo stiprinimas – reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (20). 40-52
30. Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Cervera Taulet, A., & Moliner Velázquez, B. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525.
31. Glinskienė R., Kvedaraitė N., Kvedaras M. (2010). Vartotojų lojalumo stiprinimas - reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (20)
32. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R. (2012). Darbuotojas koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Vilnius: MRU.
33. Gregorio de Castro. Good practice guide to internal flexibility policies in companies. Prieiga internetu: www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0919.htm, žiūrėta 2016-11-15
34. Hackl, P., Scharitzer, D ir Zuba, R. (2000). Customer satisfaction in the Austrian food retail Market. *Total quality management*, vol. 11, no. 7
35. Hakanen J.J., Shaufeli W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141. 415–424
36. Hartzell, J. C., Starks, L. T. (2003). Institutional investors and executive compensation. *The journal of finance*. Vol. 58. No. 6. p. 2351-2374
37. Herman, R. E. (2005). HR managers as employee-retention specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), 1-7.
38. Hirschi A. (2012). Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 59, No. 3, 479–485.
39. Hoffman, K. D., Ingram, T. N.(2007). Service Provider Job Satisfaction and Customer, *Journal of Services Marketing*, Vol. 6 Iss 2 pp. 68 – 78
40. Hoisington S., Naumann E. (2003). The loyalty elephant. *Quality Progress*, P. 33-41
41. Hurst, J. L., Good L. K. (2009). Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*. Vol. 14 No. 6, pp. 570-593
42. Hyman, J., Summers, J., (2004), "Lacking balance?", *Personnel Review*, Vol. 33 Iss 4 pp. 418 – 429

43. Ingenhoff D., Fuhrer T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? In *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 15 Iss: 1, pp.83 - 101
44. Jeong, D. Y., Kim, S. M., Yoon, D. J. (2014). Customer Orientation and organizational Performance: Mediating Role of CMR. *Advanced Science and Technology Letters* Vol.57 (Business 2014), pp.35-39
45. Jeong, S. J. Hong, P. (2007). Customer orientation and performance outcomes in supply chain management. *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 20 No. 5. 578-594p.
46. Johnson, W. C., Weinstein, A. (2004). *Delivering superior customer value in the new economy: Concepts and cases*. Boca Raton
47. Kalshoven K., Boon C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 11(1):60–68
48. Kaya, E. (1995). General Conference - Conference Proceedings. Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. 61st IFLA. 20-25
49. Kehinde A. O. Organizational culture and its corporate image: A model juxtaposition. *Business and Management Research*, 2012. 1(1), 121- 132.
50. Keenoy T. Chapter 11: Engagement: a Murmuration of Objects? *Employee Engagement in Theory and Practice* (2013), edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz and Emma Soane, London: Routledge (pp.197-220)
51. Kizlaitienė R., Budrys V., Kaubrys G. (2012). Nusiskundimų atmintimi ir nuovargiu ryšys su objektyviomis kognityvinėmis funkcijomis, nuovargiu ir depresija, sergant išsėtine skleroze. *Neurologijos seminarai*. Nr.16 (52).
52. Knight, D., Christy Crutsinger & HaeJung Kim. (2006). The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation, and Job Satisfaction on Retail Career Intention. *Clothing and Textiles Research Journal* January. 24 (1), p, 1-14
53. Knight, D. K., Kim, H. J., & Crutsinger, C. (2007). Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5), 381-392.
54. Kodz, J., Harper, H., Dench, S. (2002). *Work-Life Balance: Beyond the Rhetoric*. Institute for Employment Studies. IES Report 384
55. Kotler P., Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda
56. Lambert, S. J., & Haley-Lock, A. (2004). The organizational stratification of opportunities for work–life balance: Addressing issues of equality and social justice in the workplace. *Community, work & family*, 7(2), 179-195.

57. Legenzova, R. (2012). Atlygio už darbą formos Lietuvoje – informacija atskleidžiama Lietuvos bendrovių finansinėse ataskaitose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Issue 61, p. 55-69.
58. Marcinkevičiūtė, L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai
59. Marc van Veldhoven.(2012). About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic HRM. Inaugural lecture. Tilburg University.
60. Mirzojanc, L. T., & Survutaitė, D. (2007). Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse. Acta Paedagogica Vilnensia, 19.
61. Maslach C, Jackson SE. Maslach burnout inventory manual.Consulting Psychologists Press Inc 1996;6:15-32
62. Naumann E., Jackson D., Rosenbaum M.. (2001) How to Implement a Customer Satisfaction Program. Business Horizons
63. Pajuodis, A. (2005). Prekybos marketingas.
64. Pishgar, F., Dezhkam, S., Ghanbarpoor, F., Shabani, N., Ashoori, M. (2013). The impact of product innovation on customersatisfaction and customer loyalty. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Managment Review. Vol. 2, No.5; Jan. 2013
65. Povilianskienė, B., Šeškaitė, D. (2010). UAB „Kristiana“ parfumerijos ir kosmetikos prekių asortimento ir vartotojų poreikių klasifikavimas. Vadyba. Juornal of managment. Nr 1 (17), 31-38.
66. Raab, G., Ajami, A. R., Gargeya, B. V., Goddar J, G. (2009). Customer relationship management. A global perspective. New york
67. Radžiukynas J., Rimkus V., Sarapinienė S., Žitkienė R., Povilauskienė D. (2011) Europos Sąjungos bendroji prekybos politika. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba
68. Rigby, M., & O'Brien-Smith, F. (2010). Trade union interventions in work-life balance. Work, Employment & Society, 24(2), 203-220.
69. Sharma, A. (2001). Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance. Journal of Business Research, 54(2), 125-129.
70. Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture:Employee perceptions of culture and identificationin a retail sales organization. Communication Studies. 53(2). 189-202
71. Stankevičienė A., Šarupičiūtė. J. (2014). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice, 15(1): 93–102
72. Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M. (2000) Positive psychology: An introduction American Psychologist. vol. 55 (1), p. 5–14.

73. Šaulinskas, L., Tilvytienė, R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimo kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (29). 152–165.
74. Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Redaktorių taryba*, 8.
75. Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), 73–94,
76. Teo, S. . T., Wong, P. K. (1998). An Empirical Study of the Performance Impact of Computerization in the Retail Industry. *Omega The international Journal of management science*. 26 (5), p, 611-621.
77. Thakor, M. V., Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research* 58. 584 – 592
78. Tijūnaitienė, R., Šidlauskienė, J. Petukienė, E. (2009). Klientų įsitraukimo laipsniai bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (14). 290–300
79. Vijayabanu, C., & Amudha, R. (2012). A study on efficacy of employee training: Review of literature. *Business: Theory and Practice*, 13(3), 275-282.
80. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and development Studies*, no. 1 (6)
81. Virvilaitė R., Daubaraitė U. (2011) Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Engineering Economics*. Vol. 22, No. 5
82. Wiele, T. V., Bosiele, P., Hesselink, M., (2002). Empirical evidence for the between customer satisfaction and business performance. *Managing Service Quality*.12 (3). pp.184-193.
83. Yavas, U., Babakus, E. (2010), "Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28 Iss 3 pp. 222 - 238
84. Yeung, A., Cheng, E., Chan, L.Y. (2004). From customer orientation to customer satisfaction: The gap between theory and practice. *Transactions on engineering management*. Vol 51. No 1. 85-97.
85. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Socialogija*. 18. Nr.4. p.105-117

PRIEDAI

TYRIMO ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Esu Kauno technologijų universiteto, ekonomikos ir verslo fakulteto, įmonių valdymo studijų programos studentas Donatas Lisauskas. Tyrimas atliekamas siekiant įvertinti UAB „Bikuvos prekyba“ darbuotojų veiksnius lemiančius geresnę darbuotojų orientaciją į klientą. Anketa yra anoniminė. Tyrimai atliekami ir anketos duomenys bus naudojami studijų tikslams.

Prašome kiekviename klausime pažymėti po vieną Jums tinkantį atsakymą.

1. Jūsų lytis?

Moteris

Vyras

2. Jūsų amžius?

20 ir mažiau

Nuo 21 iki 30 metų

Nuo 31 iki 40 metų

Nuo 41 iki 50 metų

Nuo 51 iki 60 metų

Virš 61 metų

3. Jūsų išsilavinimas?

Vidurinis

Profesinis

Aukštesnysis

Aukštasis

4. Kiek laiko Jūs dirbate UAB „Bikuvos prekyba“?

Iki 1 metų

Nuo 1 iki 5 metų

Nuo 5 iki 10 metų

Nuo 10 iki 15 metų

Daugiau nei 15 metų

Prašome pažymėti „X“ tą balą kuris atitinka Jūsų požiūrį į tam tikrą teiginį nuo 1 iki 10.

(1 -Visiškai nesutinku. 4 - Nei sutinku, nei nesutinku. 7 – Visiškai sutinku)

5. Mano tiesioginis vadovas aiškiai ir suprantamai paaiškina visus darbo reikalavimus

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

6. Mano tiesioginis vadovas visada dalinasi darbui reikalinga informacija

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

7. Vadovas apie mano padarytas klaidas informuoja pozityviais būdais

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

8. Vadovas visada pagiria jei darbą atlieku gerai

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

9. Kolegos, su kuriais dirbu, yra nuoširdūs ir draugiški vieni su kitais

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

10. Kolegos, su kuriais dirbu, visada padeda išspręsti susidariusias problemas

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

11. Kolegos rūpinasi manimi ir kitais darbuotojais

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

12. Kolegos, su kuriais dirbu, priima kritiką jei kritika yra pagrįsta

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

13. Darbo vietoje esu aprūpintas visa reikiama ir naujausia įranga

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

14. Mano darbo vieta tvarkinga ir patogi

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

15. Mano darbo laikas ir krūvis yra optimalūs

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

16. Mano darbe fizinės darbo sąlygos yra geros

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

17. Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

18. Mano darbo užmokestis yra aukštas lyginant su panašiu darbu kitose įmonėse

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 Visiškai sutinku

19. Gaunu atitinkantį pagal atliekamą darbą darbo užmokestį

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

20. Man būtų sunku rasti kitą darbą, kuriame gaučiau didesnę darbo užmokestį

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

21. Mano atliekamas darbas yra įdomus ir įvairiapusis

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

22. Įmonėje yra galimybė būti paaukštintam jei dardą atlieku gerai

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

23. Mano darbe yra visos galimybės kelti kvalifikaciją

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

24. Mano darbas suteikia galimybę tobulėti ir išmokti ne tik mano darbo veiklai reikalingų žinių

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

25. Aš suprantu pagrindines darbo nuostatas ir reikalavimus reikalingus mano darbui atlikti

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

26. Aš suprantu visus įmonės veiklos procesus

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

27. Visada gaunu naują ir reikalingą informaciją mano darbui atlikti

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

28. Visada galiu mokytis iš kitų įmonės darbuotojų

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

29. Mano darbas neapriboja mano asmeninio gyvenimo

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

30. Mano nuomone įmonės darbuotojai galėtų dirbti produktyviau, jeigu būtų daugiau galimybių subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

31. Darbe galiu naudoti savo darbo metodus o ne tik nurodytus įmonės

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

32. Esant asmeninems problemoms ir būtinybei galima suderinti darbo laiką ir grafiką pagal asmeninius poreikius

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

33. Aš stengiuosi daryti įtaką klientų pasirinkimui teikdamas informacija, o ne darydamas spaudimą

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

34. Stengiuosi pasiūlyti produktą kuris labiausiai tiktų kliento poreikiams

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

35. Visada atsakau į kliento užduodamus klausimus apie prekę tiek kiek apie prekę žinau

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

36. Aiškindamas klientui, prašančiam patarti kaip išspręsti jo problemą, aš tuo pačiu papasakoju kaip prekė padėtų jam susidoroti su ta problema

Visiškai nesutinku

1 2 3 4 5 6 7

Visiškai sutinku

37. Įvardinkite kokie Jūsų nuomone veiksniai galėtų lemti darbuotojų orientacija į klientą kurie nebuvo paminėta šios anketos klausimyne.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

38. Įvardinkite kokios Jūsų nuomone priežastys trukdo darbuotojų orientacija į klientą didinimą jei nebuvo paminėtos šios anketos klausimyne.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Moteris	66	54,5	54,5	54,5
Vyras	55	45,5	45,5	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20 ir mažiau	4	3,3	3,3	3,3
Nuo 21 iki 30 metų	63	52,1	52,1	55,4
Nuo 31 iki 40 metų	35	28,9	28,9	84,3
Nuo 41 iki 50 metų	12	9,9	9,9	94,2
Nuo 51 iki 60 metų	5	4,1	4,1	98,3
Virš 60 metų	2	1,7	1,7	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vidurinis	11	9,1	9,1	9,1
Profesinis	43	35,5	35,5	44,6
Aukštesnysis	20	16,5	16,5	61,2
Aukštasis	47	38,8	38,8	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę įmonėje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Iki 1 metų	13	10,7	10,7	10,7
Nuo 1 iki 5 metų	93	76,9	76,9	87,6
Nuo 5 iki 10 metų	10	8,3	8,3	95,9
Nuo 10 iki 15 metų	1	,8	,8	96,7
Daugiau nei 15 metų	4	3,3	3,3	100,0
Total	121	100,0	100,0	

Respondentų visų veiksmų vidurkiai

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Santykiai_su_vadovais	121	1,75	7,00	5,6198	,82038
Santykiai_su_kolegomis	121	3,50	7,00	5,5620	,74532
Darbo_salygos	121	2,25	7,00	4,9153	1,02090
Atlygis	121	1,25	5,75	3,8657	,94154
Karjeros_galimybes	121	1,75	6,00	4,1054	,86828
Mokymai_ir_ugdymas	121	3,50	7,00	5,4690	,62464
Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	121	2,75	7,00	5,3657	,80625
Orientacija_I_klienta	121	3,50	7,00	5,9504	,66428
Valid N (listwise)	121				

Respondentų visų veiksmų vertinimas pagal lytį

Jūsų lytis?	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Moteris	Santykiai_su_vadovais	66	1,75	7,00	5,8030	,84297
	Santykiai_su_kolegomis	66	3,50	7,00	5,6780	,71490
	Darbo_salygos	66	2,25	7,00	4,8826	1,16538
	Atlygis	66	1,75	5,75	4,0909	,95438
	Karjeros_galimybes	66	1,75	6,00	4,1326	,92114
	Mokymai_ir_ugdymas	66	3,50	6,50	5,5038	,61157
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	66	2,75	6,75	5,3561	,80749
	Orientacija_I_klienta	66	3,50	7,00	6,0682	,64680
Valid N (listwise)	66					
Vyras	Santykiai_su_vadovais	55	3,75	6,75	5,4000	,74162
	Santykiai_su_kolegomis	55	4,25	7,00	5,4227	,76357
	Darbo_salygos	55	2,50	6,25	4,9545	,82368
	Atlygis	55	1,25	4,75	3,5955	,85863
	Karjeros_galimybes	55	2,25	5,50	4,0727	,80748
	Mokymai_ir_ugdymas	55	4,00	7,00	5,4273	,64311
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	55	3,00	7,00	5,3773	,81205
	Orientacija_I_klienta	55	4,25	7,00	5,8091	,66312
Valid N (listwise)	55					

Respondentų visų veiksmų vertinimas pagal amžių

Jūsų amžius?		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
20 ir mažiau	Santykiai_su_vadovais	4	3,75	5,50	4,8750	,77728
	Santykiai_su_kolegomis	4	4,75	6,75	5,5000	,88976
	Darbo_salygos	4	3,50	5,75	4,6250	1,05079
	Atlygis	4	1,25	4,75	2,8750	1,45057
	Karjeros_galimybes	4	3,25	5,00	3,9375	,85086
	Mokymai_ir_ugdymas	4	4,75	6,00	5,3125	,65749
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	4	5,00	5,50	5,1875	,23936
	Orientacija_I_klienta	4	4,50	5,50	5,0000	,40825
	Valid N (listwise)	4				
Nuo 21 iki 30 metų	Santykiai_su_vadovais	63	1,75	7,00	5,5516	,88691
	Santykiai_su_kolegomis	63	3,50	7,00	5,4405	,74827
	Darbo_salygos	63	2,25	6,00	4,6944	1,02925
	Atlygis	63	1,75	5,75	3,6468	,88745
	Karjeros_galimybes	63	1,75	5,50	3,9365	,85072
	Mokymai_ir_ugdymas	63	3,50	7,00	5,3770	,66882
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	63	3,00	7,00	5,4206	,82039
	Orientacija_I_klienta	63	4,25	7,00	5,9802	,66494
	Valid N (listwise)	63				
Nuo 31 iki 40 metų	Santykiai_su_vadovais	35	4,00	7,00	5,6357	,64267
	Santykiai_su_kolegomis	35	4,25	7,00	5,6571	,67814
	Darbo_salygos	35	2,75	6,75	5,0500	,88034
	Atlygis	35	2,25	5,50	4,2143	,78624
	Karjeros_galimybes	35	2,75	5,75	4,3857	,83433
	Mokymai_ir_ugdymas	35	4,50	6,50	5,5643	,52280
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	35	2,75	6,50	5,3357	,78811
	Orientacija_I_klienta	35	3,50	7,00	5,9143	,71214
	Valid N (listwise)	35				
Nuo 41 iki 50 metų	Santykiai_su_vadovais	12	5,00	7,00	6,1458	,69461
	Santykiai_su_kolegomis	12	4,50	7,00	6,1250	,71906
	Darbo_salygos	12	3,75	7,00	5,4375	1,01200
	Atlygis	12	2,25	5,25	4,0833	1,07309
	Karjeros_galimybes	12	3,00	6,00	4,1458	,90741
	Mokymai_ir_ugdymas	12	5,00	6,75	5,7500	,57406
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	12	4,25	6,75	5,2083	,91598
	Orientacija_I_klienta	12	5,25	6,75	6,0833	,46872
	Valid N (listwise)	12				
Nuo 51 iki 60 metų	Santykiai_su_vadovais	5	3,75	6,25	5,4500	,99058
	Santykiai_su_kolegomis	5	4,75	5,75	4,9500	,44721
	Darbo_salygos	5	3,25	6,25	5,2000	1,29180
	Atlygis	5	3,50	4,75	3,8500	,54772
	Karjeros_galimybes	5	2,75	5,25	4,0000	1,00000

	Mokymai_ir_ugdymas	5	4,75	6,00	5,5000	,46771
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	5	4,50	6,25	5,6000	,67546
	Orientacija_I_klienta	5	5,50	6,75	6,1500	,48734
	Valid N (listwise)	5				
Virš 60 metų	Santykiai_su_vadovais	2	6,00	6,50	6,2500	,35355
	Santykiai_su_kolegomis	2	5,75	6,25	6,0000	,35355
	Darbo_salygos	2	5,75	6,75	6,2500	,70711
	Atlygis	2	5,25	5,50	5,3750	,17678
	Karjeros_galimybes	2	4,25	5,50	4,8750	,88388
	Mokymai_ir_ugdymas	2	4,25	6,25	5,2500	1,41421
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	2	3,75	6,00	4,8750	1,59099
	Orientacija_I_klienta	2	6,00	6,50	6,2500	,35355
	Valid N (listwise)	2				

Respondentų visu veiksnių vertinimas pagali išsilavinimą

Jūsų išsilavinimas		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Vidurinis	Santykiai_su_vadovais	11	3,75	6,50	5,3182	,73392
	Santykiai_su_kolegomis	11	4,50	6,00	5,3864	,47911
	Darbo_salygos	11	2,50	5,50	4,4773	1,03353
	Atlygis	11	2,25	4,75	3,6818	,79915
	Karjeros_galimybes	11	3,00	5,00	4,0227	,71111
	Mokymai_ir_ugdymas	11	4,75	6,25	5,5682	,53725
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	11	4,50	6,50	5,4773	,57505
	Orientacija_I_klienta	11	4,50	6,75	5,7045	,64049
	Valid N (listwise)	11				
Profesinis	Santykiai_su_vadovais	43	3,75	6,75	5,6105	,79302
	Santykiai_su_kolegomis	43	3,50	7,00	5,5640	,85407
	Darbo_salygos	43	3,25	7,00	4,9535	,91002
	Atlygis	43	1,25	5,50	3,8837	,91018
	Karjeros_galimybes	43	2,75	6,00	4,2616	,77719
	Mokymai_ir_ugdymas	43	4,25	7,00	5,5814	,54478
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	43	3,75	7,00	5,5291	,78150
	Orientacija_I_klienta	43	5,00	7,00	5,9884	,56944
	Valid N (listwise)	43				
Aukštesnysis	Santykiai_su_vadovais	20	4,25	6,25	5,1375	,47624
	Santykiai_su_kolegomis	20	4,25	6,75	5,3250	,71681
	Darbo_salygos	20	3,75	5,75	4,8875	,69051
	Atlygis	20	1,75	5,25	3,8000	1,07483
	Karjeros_galimybes	20	2,25	5,75	4,2125	,88954
	Mokymai_ir_ugdymas	20	3,50	6,25	5,1000	,71818
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	20	3,25	6,75	5,3625	,88658
	Orientacija_I_klienta	20	4,25	6,75	5,8125	,68765
	Valid N (listwise)	20				

Aukštasis	Santykiai_su_vadovais	47	1,75	7,00	5,9043	,87469
	Santykiai_su_kolegomis	47	4,50	7,00	5,7021	,68493
	Darbo_salygos	47	2,25	6,75	4,9947	1,21638
	Atlygis	47	1,75	5,75	3,9202	,96277
	Karjeros_galimybes	47	1,75	5,50	3,9362	,95904
	Mokymai_ir_ugdymas	47	4,00	6,50	5,5000	,62987
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	47	2,75	6,75	5,1915	,82622
	Orientacija_I_klienta	47	3,50	7,00	6,0319	,73466
	Valid N (listwise)	47				

Respondentų visų veiksmų vertinimas pagal darbo trukmę įmonėje

Kiek laiko Jūs dirbate UAB "Bikuvos prekyba"?		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Iki 1 metų	Santykiai_su_vadovais	13	3,75	6,25	5,0962	,69626
	Santykiai_su_kolegomis	13	3,50	6,75	5,3269	,89201
	Darbo_salygos	13	2,50	5,75	4,2885	1,02493
	Atlygis	13	1,25	5,00	3,1346	1,03388
	Karjeros_galimybes	13	3,25	5,50	4,0577	,72280
	Mokymai_ir_ugdymas	13	4,00	6,50	5,1731	,82528
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	13	3,00	6,50	5,1538	,90449
	Orientacija_I_klienta	13	4,50	6,50	5,4808	,49436
	Valid N (listwise)	13				
Nuo 1 iki 5 metų	Santykiai_su_vadovais	93	1,75	7,00	5,6882	,84027
	Santykiai_su_kolegomis	93	4,25	7,00	5,5968	,74731
	Darbo_salygos	93	2,25	7,00	4,9651	,99290
	Atlygis	93	1,75	5,75	3,8952	,91063
	Karjeros_galimybes	93	1,75	5,75	4,0645	,86281
	Mokymai_ir_ugdymas	93	3,50	7,00	5,5457	,59430
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	93	2,75	7,00	5,3522	,78387
	Orientacija_I_klienta	93	3,50	7,00	6,0188	,67691
	Valid N (listwise)	93				
Nuo 5 iki 10 metų	Santykiai_su_vadovais	10	3,75	6,50	5,5500	,77100
	Santykiai_su_kolegomis	10	5,00	6,25	5,8750	,37731
	Darbo_salygos	10	3,50	6,75	5,1250	,99478
	Atlygis	10	3,25	5,50	4,6000	,68920
	Karjeros_galimybes	10	3,00	6,00	4,8000	,89598
	Mokymai_ir_ugdymas	10	4,25	6,25	5,1250	,51707
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	10	3,75	6,75	5,5750	1,01414
	Orientacija_I_klienta	10	4,75	6,75	5,8250	,60150
	Valid N (listwise)	10				
Nuo 10 iki 15 metų	Santykiai_su_vadovais	1	5,75	5,75	5,7500	.
	Santykiai_su_kolegomis	1	5,50	5,50	5,5000	.
	Darbo_salygos	1	6,00	6,00	6,0000	.
	Atlygis	1	4,25	4,25	4,2500	.

	Karjeros_galimybes	1	3,25	3,25	3,2500	.
	Mokymai_ir_ugdymas	1	4,75	4,75	4,7500	.
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	1	5,25	5,25	5,2500	.
	Orientacija_I_klienta	1	6,00	6,00	6,0000	.
	Valid N (listwise)	1				
Daugiau nei 15 metų	Santykiai_su_vadovais	4	5,50	6,25	5,8750	,32275
	Santykiai_su_kolegomis	4	4,75	4,75	4,7500	,00000
	Darbo_salygos	4	3,25	6,25	5,0000	1,39940
	Atlygis	4	3,50	4,00	3,6250	,25000
	Karjeros_galimybes	4	2,75	4,50	3,6875	,82601
	Mokymai_ir_ugdymas	4	5,50	6,00	5,6875	,23936
	Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	4	5,50	6,25	5,8750	,32275
	Orientacija_I_klienta	4	5,50	6,75	6,1875	,55434
	Valid N (listwise)	4				

Respondentų vertinimai - Santykiai su tiesioginiu vadovu

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5. Mano tiesioginis vadovas aiškiai ir suprantamai paaiškina visus darbo reikalavimus	121	3	7	5,87	,894
6. Mano tiesioginis vadovas visada dalinasi darbui reikalinga informacija	121	2	7	5,99	,871
7. Vadovas apie mano padarytas klaidas informuoja pozityviais būdais	121	1	7	5,88	1,092
8. Vadovas visada pagiria jei darbą atlieku gerai	121	1	7	4,74	1,255
Valid N (listwise)	121				

Respondentų vertinimai - Santykiai su kolegomis

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
9. Kolegos, su kuriais dirbu, yra nuoširdūs ir draugiški vieni su kitais	121	4	7	5,78	,917
10. Kolegos, su kuriais dirbu, visada padeda išspręsti susidariusias problemas	121	4	7	5,69	,817
11. Kolegos rūpinasi manimi ir kitais darbuotojais	121	4	7	5,45	,856
12. Kolegos, su kuriais dirbu, priima kritiką jei kritika yra pagrįsta	121	2	7	5,34	1,137
Valid N (listwise)	121				

Respondentų vertinimai - darbo sąlygos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
13. Darbo vietoje esu aprūpintas visa reikiama ir naujausia įranga	121	1	7	3,83	1,553
14. Mano darbo vieta tvarkinga ir patogi	121	2	7	5,22	1,208
15. Mano darbo laikas ir krūvis yra optimalūs	121	2	7	5,12	1,326
16. Mano darbe fizinės darbo sąlygos yra geros	121	2	7	5,49	1,141
Valid N (listwise)	121				

Respondentų vertinimai - atlygio veiksnys

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17. Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu	121	2	6	4,36	1,203
18. Mano darbo užmokestis yra aukštas, lyginant su panašiu darbu kitose įmonėse	121	1	6	3,73	1,103
19. Gaunu atitinkantį pagal atliekamą darbą darbo užmokestį	121	1	6	4,26	1,187
20. Man būtų sunku rasti kitą darbą, kuriame gaučiau didesnę darbo užmokestį	121	1	7	3,12	1,498
Valid N (listwise)	121				

Respondentų vertinimai - karjeros galimybės

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
21. Mano atliekamas darbas yra įdomus ir įvairiapusis	121	1	7	4,76	1,372
22. Įmonėje yra galimybė būti paaukštintam, jei darbą atlieku gerai	121	1	6	2,72	1,479
23. Mano darbe yra visos galimybės kelti kvalifikaciją	121	1	7	3,67	1,530
24. Mano darbas suteikia galimybę tobulėti ir išmokti ne tik mano darbo veiklai reikalingų žinių	121	2	7	5,27	1,065
Valid N (listwise)	121				

Respondentų vertinimai - mokymai ir ugdymas

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
25. Aš suprantu pagrindines darbo nuostatas ir reikalavimus reikalingus mano darbui atlikti	121	4	7	6,23	,834
26. Aš suprantu visus įmonės veiklos procesus	121	4	7	5,75	,951
27. Visada gaunu naują ir reikalingą informaciją mano darbui atlikti	121	1	7	4,98	1,052
28. Visada galiu mokytis iš kitų įmonės darbuotojų	121	1	7	4,92	1,021
Valid N (listwise)	121				

Respondentų vertinimai - darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
29. Mano darbas neapriboja mano asmeninio gyvenimo	121	2	7	5,61	1,234
30. Mano nuomone įmonės darbuotojai galėtų dirbti produktyviau, jeigu būtų daugiau galimybių subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą	121	3	7	4,74	1,053
31. Darbe galiu naudoti savo darbo metodus, o ne tik nurodytus įmonės	121	1	7	5,39	1,128
32. Esant asmeninėms problemoms ir būtinybei galima suderinti darbo laiką ir grafiką pagal asmeninius poreikius	121	1	7	5,72	1,416
Valid N (listwise)	121				

Respondentų vertinimai - orientacija į klientą

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
33. Aš stengiuosi daryti įtaką klientų pasirinkimui teikdamas informaciją o ne darydamas spaudimą	121	4	7	5,80	,872
34. Stengiuosi pasiūlyti produktą kuris labiausiai tiktų kliento poreikiams	121	3	7	6,02	,949
35. Visada atsakau į kliento užduodamus klausimus apie prekę tiek kiek apie prekę žinau	121	4	7	6,29	,831
36. Aiškindamas klientui, prašančiam patarti kaip išspręsti jo problema, aš tuo pačiu pasakoju kaip prekę padėtų jam susidoroti su ta problema	121	3	7	5,69	1,117
Valid N (listwise)	121				

Bendras Kronbach alfa

Cronbach's Alpha	N of Items
,669	8

Veiksnių vidurkiai ir standartinis nuokrypis

	Mean	Std. Deviation	N
Santykiai_su_vadovais	5,6198	,82038	121
Santykiai_su_kolegomis	5,5620	,74532	121
Darbo_salygos	4,9153	1,02090	121
Atlygis	3,8657	,94154	121
Karjeros_galimybes	4,1054	,86828	121
Mokymai_ir_ugdymas	5,4690	,62464	121
Darbo_ir_asmeninio_gyvenimo_pusiausvyra	5,3657	,80625	121
Orientacija_l_klienta	5,9504	,66428	121

Pirsono koreliacija

Santykiai su vadovais	Pearson Correlation	1	,328**	,132	,413**	,383**	,020	,392**
	Sig. (2-tailed)		,000	,150	,000	,000	,829	,000
	N	121	121	121	121	121	121	121
Santykiai su kolegomis	Pearson Correlation	,328**	1	,447**	,363**	,159	-,002	,189*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,082	,978	,038
	N	121	121	121	121	121	121	121
Darbo salygos	Pearson Correlation	,132	,447**	1	,543**	,018	,009	,174*
	Sig. (2-tailed)	,150	,000		,000	,845	,918	,056
	N	121	121	121	121	121	121	121
Atlygis	Pearson Correlation	,413**	,363**	,543**	1	,195*	,211*	,149*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,032	,020	,103
	N	121	121	121	121	121	121	121
Mokymai ir ugdymas	Pearson Correlation	,383**	,159	,018	,195*	1	,095	,242**
	Sig. (2-tailed)	,000	,082	,845	,032		,300	,007
	N	121	121	121	121	121	121	121
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Pearson Correlation	,020	-,002	,009	,211*	,095	1	,005
	Sig. (2-tailed)	,829	,978	,918	,020	,300		,957
	N	121	121	121	121	121	121	121
Orientacija l klienta	Pearson Correlation	,392**	,189*	,174*	,149*	,242**	,005	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,038	,056	,103	,007	,957	
	N	121	121	121	121	121	121	121