

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ ORIENTACIJA Į KLIENTĄ MAŽMENINĖS  
PREKYBOS ĮMONĖSE**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Jurgita Montvydienė, VMGTVL-6 gr.

2017 m. birželio 01 d.

**Vadovė**

Prof., Ilona Bučiūnienė

2017 m. birželio 01 d.

**Recenzentas**

Prof. Ramunė Čiarnienė

2017 m. birželio 01 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Jurgita Montvydienė

---

Įmonių valdymas (621N22001)

---

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų orientacija į klientą mažmeninės prekybos įmonėse“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. birželio 01 d.

Kaunas

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

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Jurgita, Montvydienė. Employee orientation to customer in retail organizations. Master's Final Thesis in Title of Study Program / Supervisor prof. Ilona Bučiūnienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: *employee orientation, customer, retail.*

Kaunas, 2017. 63 p.

## SUMMARY

**Relevance of the topic.** Current customer is well-educated, knowing what he want, who is becoming more demanding for goods, services and brands. In addition, online commerce has grown rapidly and supermarkets determines customer behavior. As a result, most retailers face ever-increasing competition and higher consumer requirements. Companies need to identify customer needs as quickly as possible, to react actively to their changing desires, to adapt to tightening requirements, and even to be able to predict the hidden, unaccustomed needs of the client. All this leads companies to higher than the customer orientation of competitors.

**Work problem.** Customer orientation is analyzed through various aspects in Lithuanian and foreign authors' works (Sudnickas, 2014; Leškevičiūtė, 2014; Prakapas, 2015; Lisauskas, 2016; Hur, Moon and Han, 2015; Mathe, Scott-Halsell ir Roseman, 2016; Iacono, Weaven and Griffin, 2016; Stock, 2016). In these studies, the issue of client orientation was investigated separately through different factors. Until now, there has been no general discussion of the relationship between managers and colleagues, remuneration, working conditions, career opportunities, training and education, work-life balance, employee satisfaction, and employee reliance on customer orientation. The problematic issue of work is how to increase customer orientation towards retail customers?

**The object of the research** - Customer orientation towards retail customers.

**Work objective** - to reveal the factors determining the orientation of the employees towards the client in retail organization.

**Work tasks:**

1. To study research issues of employees orientation.
2. To analyze the factors, which increase the orientation of the employees towards the client in retail companies.
3. Empirically investigate the factors that determine the customer orientation of the retailer's employees.
4. To provide recommendations for increasing the orientation of the employees towards the client in retail companies.

**Research methods.** In order to investigate the orientation of the employees towards the client, a questionnaire survey was carried out at retail companies. The survey was conducted by interviewing opticians who work in retail.

**The main results of the work.** The final thesis consists of an introduction, two theoretical sections. The first chapter deals with the problem of employee orientation towards clients. The second part introduces the theoretical aspects of client orientation of retail sales staff. In the third section of the work presented the research methodology of customer orientation for retail. Fourth - the results of the research. In the fifth part - are submit the conclusions and recommendations for increasing the orientation of the employees towards the client. At the end of the work is a list of references and appendices.

The study revealed, that older employees with higher education, who having a longer working experience are more oriented to customer. Also found that the highest factors on employees orientation to the customer is: relations with the manager and colleagues, employees satisfaction, training and education.

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ TYRIMŲ PROBLEMATIKA .....	11
2. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖSE TEORINIS PAGRINDIMAS .....	16
2.1. Mažmeninės prekybos įmonės specifika.....	16
2.2. Orientacijos į klientą svarba .....	17
2.3. Orientacijos į klientą esmė mažmeninės prekybos įmonėse .....	18
2.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	20
2.5. Klientų pasitenkinimas .....	22
2.6. Veiksniai, didinantys darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.....	25
2.6.1. Santykiai su vadovu ir kolegomis.....	25
2.6.2. Darbo sąlygos .....	26
2.6.3. Atlyginimas .....	27
2.6.4. Karjeros galimybės .....	28
2.6.5. Mokymai ir ugdymas.....	29
2.6.6. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra .....	30
2.7. Teorinis darbuotojų orientacijos į klientą įgyvendinimo modelis mažmeninės prekybos įmonės.....	32
3. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA .....	33
3.1. Tyrimo metodologija .....	33
3.2. Tyrimo metodika .....	33
3.3. Tyrimo eiga.....	36
4. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖSE ANALIZĖ.....	37
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos .....	37
4.2. Veiksnių, didinančių darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse analizė.....	38
4.3. Darbuotojų orientacijos į klientus analizė .....	47
4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	53

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	56
LITRERATŪRA .....	58
PRIEDAI.....	64

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vartotojų elgseną įtakojantys veiksniai .....	12
2 pav. Vartotojų sprendimo prekei įsigyti priėmimo procesas.....	13
3 pav. Mažmeninės prekybos charakteristika.....	16
4 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu .....	20
5 pav. Darbo charakteristikų modelis.....	21
6 pav. Normalių darbo sąlygų užtikrinimas .....	27
7 pav. Karjeros siekimo nauda darbuotojui.....	28
8 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą įtakojantys veiksniai .....	31
9 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą įgyvendinimo modelis mažmeninės prekybos įmonėse .	32
10 pav. Bendras vidurkių vertinimas.....	38
11 pav. Bendras veiksmų vertinimas pagal lytį.....	39
12 pav. Bendras veiksmų vertinimas pagal išdirbtus metus.....	40
13 pav. Bendras veiksmų vertinimas pagal amžių .....	41
14 pav. Respondentų santykių su vadovu vertinimas.....	42
15 pav. Respondentų santykių su kolegomis vertinimas.....	43
17 pav. Respondentų gaunamo atlyginimo vertinimas .....	44
18 pav. Respondentų karjeros galimybių įmonėje vertinimas .....	45
19 pav. Respondentų mokymų ir ugdymo vertinimas.....	45
20 pav. Respondentų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimas.....	46
21 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu vertinimas.....	47
22 pav. Bendras respondentų orientacijos į klientus vertinimas .....	48
23 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal lytį .....	49
24 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal amžių.....	50
25 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal išdirbtus metus .....	51
26 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal išsilavinimą.....	52
27 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą tyrimo modelio apibendrinta schema.....	54

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Klientų pasitenkinimas .....	23
2 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai.....	24
3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus .....	34
4 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....	36
5 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos .....	37
6 lentelė. Orientacijos į klientą veiksnių koreliacinis ryšys .....	53



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinis vartotojas – tai išprusęs, gerai žinantis ko nori, aukštus reikalavimus keliantis pirkėjas, kuris tampa vis reiklesnis prekėms, paslaugoms, prekių ženklams. Be to, labai greitai išpopuliarėjusi internetinė prekyba, didieji prekybos centrai lemia klientų elgseną. Todėl dauguma mažmeninės prekybos įmonių susiduria su vis stiprėjančia konkurencija, vartotojų keliamais aukštesniais reikalavimais. Įmonės siekdamos orientuotis į klientus turi kuo greičiau identifikuoti vartotojų poreikius, aktyviai reaguoti į besikeičiančius jų norus bei prisitaikyti prie griežtėjančių reikalavimų ir net sugebėti nuspėti paslėptus, paties kliento nesuvoktus poreikius. Visa tai įmones veda link didesnės nei konkurentų orientacijos į klientą.

Vartotojas kaip asmenybė yra labai sudėtingas subjektas, todėl įmonėms orientuojantis į klientą, jo elgsenos tiksliai nuspėti neįmanoma, galima tik pabandyti suprasti jo poreikius ir daryti atitinkamą įtaką per veiksmus, skatinančius kliento norų atsiradimą. Todėl dar nėra sukurta tokio vartotojų elgsenos modelio, kuris atitiktų visiems vartotojams (Lukaševičiaus, 2014). Mažmeninės prekybos įmonėms siekiant pritraukti kuo daugiau klientų reikia ne tik orientuotis į jų poreikius, bet ir atsižvelgti į veiksmus, skatinančius tų poreikių atsiradimą. Jos turi ieškoti būdų, kaip patenkinti vis didėjančius vartotojų lūkesčius, didinant darbuotojų orientaciją į klientą. Taip pat įmonės siekiančios aukštų veiklos rezultatų turėtų didžiulį dėmesį skirti ne tik vartotojams, bet ir darbuotojams, nes orientacija į klientą prasideda nuo įmonės darbuotojų. Motyvuotas, savo darbu patenkintas darbuotojas tinkamai bendrauja su vartotoju, stengiasi išsiaiškinti jo lūkesčius, atnešdamas įmonei finansinę naudą. Be to, atsidavęs lojalus darbuotojas tampa svarbiausiu įmonės pranašumu konkurencinėje kovoje. (Grublienė, Ambraziūnaitė ir Venckevičė, 2014).

**Darbo problema.** Darbuotojų orientacijos į klientą tematika yra analizuojama per įvairius aspektus tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių darbuose (Sudnickas, 2014; Leškevičiūtė, 2014; Prakapas, 2015; Lisauskas, 2016; Hur, Moon ir Han, 2015; Mathe, Scott-Halsell ir Roseman, 2016; Iacono, Weaven ir Griffin, 2016; Stock, 2016). Šiuose atliktuose tyrimuose darbuotojų orientacijos į klientą tema buvo nagrinėjama atskirai, per skirtingus veiksmus. Tačiau iki šiol nebuvo nagrinėjama bendrai, tiriant vadovų ir kolegų santykių, atlyginimo, darbo sąlygų, karjeros galimybių, mokymų bei ugdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, darbuotojų pasitenkinimo darbu įtakos darbuotojų orientacijai į klientus. Darbe sprendžiamas probleminis klausimas - kaip būtų galima didinti darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse?

**Tyrimo objektas** - darbuotojų orientacija į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.

**Darbo tikslas** - atskleisti veiksmus, lemiančius darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti darbuotojų orientacijos į klientą svarbą ir tyrimų problematiką.
2. Išanalizuoti veiksnius, didinančius darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.
3. Empiriškai ištirti mažmeninės prekybos įmonių darbuotojų orientaciją į klientą lemiančius veiksnius.
4. Pateikti rekomendacijas darbuotojų orientacijai į klientą didinti mažmeninės prekybos įmonėse.

**Tyrimo metodai.** Siekiant ištirti darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Tyrimo metu buvo apklausiami mažmenine prekyba užsiimančių optikos įmonių darbuotojai.

**Darbo struktūra:** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, du teoriniai skyriai. Pirmame skyriuje yra nagrinėjama darbuotojų orientacijos į klientus tyrimų problematika. Antrame – pristatomi teoriniai mažmeninės prekybos įmonių darbuotojų orientacijos į klientą aspektai. Toliau trečioje darbo dalyje yra pateikiama mažmeninės prekybos darbuotojų orientacijos į klientą tyrimo metodika. Ketvirtame – pristatomi gauti tyrimo rezultatai. Penktoje dalyje – pristatomos išvados bei rekomendacijos darbuotojų orientacijai į klientą didinimui. Darbo pabaigoje pateikiamas naudotos literatūros sąrašas bei priedai.

Atlikus mažmenine prekyba užsiimančių optikos darbuotojų orientacijos į klientą tyrimą buvo nustatyta, kad į klientus labiau orientuoti yra vyresnio amžiaus darbuotojai, turintys didesnę darbo stažą bei įgiję aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Nors visi išskirti veiksniai turi įtakos darbuotojų orientacijai, tačiau atlikus tyrimą nustatyta, kad labiausiai darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse įtakoja: santykiai su vadovu ir kolegomis, darbuotojų pasitenkinimas darbu, mokymai ir ugdymas.

# 1. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Mažmeninės prekybos įmonėms klientas - svarbiausia verslo dalis. Todėl įmonės turi greitai reaguoti į besikeičiančius vartotojų poreikius. Stengtis kuo geriau patenkinti klientų lūkesčius, kadangi tik nuo klientų pasitenkinimo priklauso įmonių įvaizdis, reputacija bei gaunamas pelnas.

Moksliniai tyrimai rodo, kad mažmenine prekyba besiverčiančios įmonės klientus vertina kaip svarbiausią verslo dalį ir daro viską, kad nustatytų jų poreikius (Žiogelytė ir Kšivickaitė, 2014). Bliujūtė ir Korsakienė (2014) nagrinėdamos santykių su klientais valdymo ypatumus atliko tyrimą, kurio rezultatai leido daryti išvadas apie Lietuvos mažmeninės prekybos įmonių orientaciją į klientą. Pasak autorių, didžiausią įtaką atsakingam požiūriui į klientą mažmeninės prekybos įmonėse daro nuolat didėjanti tos pačios specifikos įmonių konkurencija, nuolat augantys produktų ir paslaugų kokybės reikalavimai, sparčiai besikeičianti vartotojų elgsena, technologijų pažanga ir pokyčiai. Atsižvelgiant į šiuos faktus, galima teigti, kad orientacija į klientą mažmeninės prekybos įmonėse tampa svarbiausiu fenomenu, leidžiančiu išlaikyti lojalius klientus ir pagerinti įmonės veiklos rezultatus. Autorių atliktame tyrime pateiktos išvados leidžia teigti, kad darbuotojai, dirbantys mažmeninės prekybos įmonėse yra mokomi palaikyti tinkamus santykius su klientais. Būtent tai įmonėms ir suteikia galimybę išlaikyti esamų klientų ratą bei pritraukti naujų vartotojų.

Taip pat orientacijos į klientą tema yra nagrinėjama ne viename moksliniame darbe. Tyrimą, kuris atskleidė orientacijos į klientą svarbą, atliko Šalkauskienė ir Poželaitė (2014). Autorės įrodė, kad klientas yra svarbiausias kiekvienos įmonės elementas. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis galima teigti, kad kiekvienos įmonės reputaciją lemia tai, kaip įmonės atsižvelgia į visas detales apie kasdienį darbą bei klientų vizitus įmonės vietoje (parduotuvėje, kioskelyje, prekybos cente). Todėl svarbiausiais aspektais išlieka (Šalkauskienė ir Poželaitė, 2014):

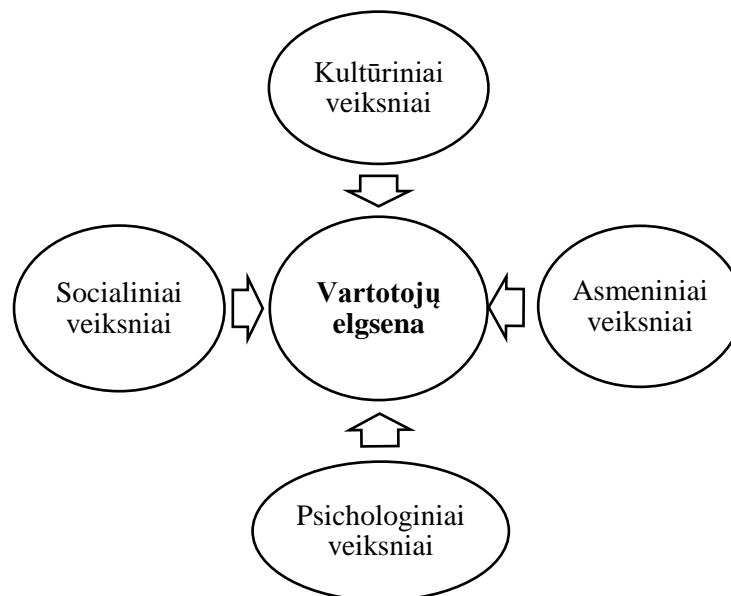
- kliento priėmimas;
- įmonės patalpos;
- aplinka;
- reklama;
- orientacija į klientą.

Anot Alteren, ir Tudoran (2016) orientacija į klientą pasireiškia per darbuotojų elgseną su klientais. Todėl labai svarbu, kad klientų aptarnavimo kultūra ir tinkamas klientų priėmimas būtų tobulinamas. Kitaip tariant, būtina paminėti maksimalaus darbuotojų įsitraukimo į darbą svarbą bei sugebėjimą atpažinti klientus pagal jų elgesį ir tokiu būdu išvelgti pastarojo nepatenkintus poreikius. Aktyvus darbuotojų dalyvavimas kalbant apie elgesio su klientais principus ir aptariant juos

mažmeninės prekybos įmonės susirinkimo metu užtikrina, kad klientų aptarnavimo kokybė padės sukurti stiprius ryšius su klientais (Šajeva, 2007).

Lukaševičius (2014) teigia, kad spartus ekonomikos vystymasis bei rinkų augimas vartotoją ir jo poreikius paverčia vienu iš svarbiausių objektų kiekvienos įmonės veikloje. Rinkodaros specialistams vartotojų poreikių išsiaiškinimas ir žinojimas leidžia nuspėti, kokią prekę ar paslaugą pasirinks klientas. Padeda išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką vartotojų elgsenai bei leidžia suprasti, ar vartotojas daug dėmesio skiria pirkimo procesui. Aukšta darbuotojų orientacija į klientą suteikia įmonei galimybę patenkinti klientą ir kurti abipusę naudą (Lukaševičius, 2014).

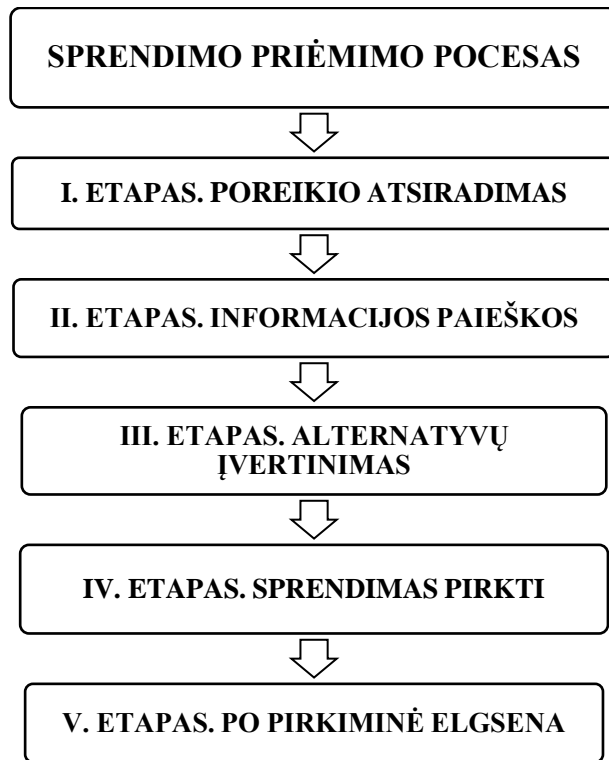
Reikėtų pažymėti, kad kliento elgsena daro įtaką rinkodaros sprendimams bei pasireiškia per mažmeninės prekybos įmonių prekių ir paslaugų įsigijimą. Taip pat klientų reakciją į siūlomas prekes, kainą, rėmimo priemones bei galimybę įsigyti prekę už kainą, atitinkančią kokybę. Lukaševičius (2014), atlikdamas tyrimą išskyrė 4 veiksnius įtakojančius vartotojų elgseną:



**1 pav. Vartotojų elgseną įtakojančios veiksniai (Sudaryta pagal Lukaševičiaus, 2014)**

Pasak autoriaus, socialiniai, kultūriniai, asmeniniai ir psichologiniai veiksniai daro didžiausią įtaką vartotojų elgsenai, o įmonė, orientuodamasi būtent į tai, privalo atsižvelgti, kokius poreikius skatina vartotoją supanti kultūrinė aplinka, socialiniai įgūdžiai, asmeniniai interesai bei psichologiniai aspektai. Verta paminėti ir tai, kad įmonės, kurios nuosekliai ir nuolatos analizuoja, kaip jų klientai pirkdami jų prekes ar paslaugas reaguoja į kainos ar prekės savybių kitimą bei kaip pardavimų skatinimas daro įtaką vartotojų apsisprendimui pirkti. Visa tai formuoja konkurencinį pranašumą rinkoje.

Pasak Lukaševičiaus (2014), klientų sprendimo prekei įsigyti priėmimo procesas apima 5 etapus:



**2 pav. Vartotojų sprendimo prekei įsigyti priėmimo procesas (Sudaryta pagal Lukaševičiaus, 2014)**

Galima teigti, kad sprendimo prekei įsigyti priėmimo procesas susideda ne tik iš ankščiau paminėtų veiksnių, bet ir iš juos veikiančių asmeninių, socialinių, psichologinių bei kultūrinių poreikių. Deja, orientuojantis į klientą, jo elgsenos tiksliai nuspėti neįmanoma, galima tik pabandyti suprasti jo poreikius ir daryti atitinkamą įtaką per veiksmus, skatinančius kliento norų atsiradimą. Todėl dar nėra sukurta tokio vartotojų elgsenos modelio, kuris atitiktų visus vartotojus (Lukaševičiaus, 2014). Galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonėms siekiant pritraukti kuo daugiau klientų reikia ne tik orientuotis į jų poreikius, bet ir atsižvelgti į veiksmus, skatinančius tų poreikių atsiradimą.

Visi ankščiau paminėti autoriai teigia, kad orientacija į klientą yra svarbiausia verslo dalis. Tai patvirtina Paužuolienės, Docienės ir Vaitiekaus (2014) atliktas tyrimas, kurio metu buvo nagrinėjama įmonių orientacijos į klientą svarba. Pasak autorių svarbesniais veiksniais, kurie užtikrina efektyvų organizacijos darbą tampa žmogus, jo vertybinės nuostatos. Kitaip tariant, vienu iš svarbiausių elementų yra laikomas klientas bei jo poreikių tenkinimas. Tyrime apžvelgiamos tiek lietuviško, tiek užsienietiško kapitalo įmonės, tačiau verta paminėti tai, kad visose įmonėse klientas ir orientacija į jo poreikius yra svarbūs. Todėl galima daryti išvadą, kad orientacija į klientą yra laikoma svarbia įmonėse, įskaitant mažmeninę prekybą besiverčiančias tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.

Užsienio autorių Mathe, Scott-Halsell ir Roseman (2016) bei Iacono, Weaven ir Griffin (2016) atlikti tyrimai patvirtino darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą orientacijai į klientą. Autoriai teigia, kad lojalus, motyvuotas, įmonei įsipareigojęs, savo atliekamam darbu patenkintas darbuotojas teikia

didelę naudą ne tik įmonei, bet ir klientams. Buvo nustatyta, kad kuo darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis yra aukštesnis, tuo klientai labiau pasitiki darbuotojais.

Letukas (2015) nagrinėdamas mažmeninės prekybos įmonių aspektus taip pat akcentavo orientacijos į klientą svarbą. Autorius nustatė, kad Lietuvos mažmeninės prekybos įmonių kultūrai būdinga aukšta orientacija į klientą. Be to, analizavo kaip vadovo vadovavimas įtakoja darbuotojų orientaciją į klientą. Atliktas tyrimas atskleidė svarbiausius vadovo elgesio veiksnius:

- integracija;
- atstovavimas;
- struktūros iniciavimas;
- sureguliuavimas;
- įtikinimas;
- orientacija į klientą.

Galima daryti išvadą, kad vadovo vadovavimas gan stipriai įtakoja darbuotojų elgseną. Be to, vadovas, siekiantis suprasti klientą ir patenkinti jo poreikius yra laikomas geriausiu. Pasak autoriaus, taip yra todėl, kad kliento pasitenkinimas – tai įmonės „varomoji jėga“.

Remiantis Sekliuckienės (2008) empirinio tyrimo rezultatais yra teigiama, kad įmonių veiklos aplinką labiausiai įtakoja klientų poreikių kaita, todėl mažmeninės prekybos įmonėms svarbu:

- vykdyti nuolatinę konkurentų veiksmų analizę;
- pastoviai stebėti vartotojų elgseną bei pirkimų įgūdžius;
- sekti pirkimų periodiškumą, kad būtų galima aktyviai reaguoti į pokyčius.

Autorė teigia, kad į rinką atėjus naujiems konkurentams, prekių pakaitalai bei paskirstymo būdai turi mažai įtakos mažmeninės prekybos įmonėms. Pasak jos, pagrindinis veiksnys, darantis verslui įtaką, yra klientas ir spartus jo poreikių kitimas. Būtent todėl orientacija į klientą yra įvardijama kaip viena svarbiausių verslo funkcijų. Įmonės vardas, prekės ženklas padeda kurti teigiamą mažmeninę prekybą užsiimančios įmonės įvaizdį. Tinkamai sukurtas įmonės įvaizdis įmonei neša didžiulę naudą, t.y. sukuria teigiamą vartotojų požiūrį į prekes ar paslaugas, to dėka pritraukiant naujus vartotojus. Motiečiūtės (2010) atlikto tyrimo išvados rodo, kad kiekvienos įmonės darbuotojo tikslas yra nukreiptas į vartotojo norus, poreikius bei jų pasitenkinimą. Be to, labai svarbu pelnyti kliento pasitikėjimą. Anot Kumar, Venkatesan ir Leone (2011) darbe siekiant kuo aukštesnės orientacijos į rinką, įmonių darbuotojai turi pelnyti klientų pasitikėjimą, nes pasitikėjimas yra pagrindinis veiksnys, kuris didina klientų lojalumą.

Taigi rinkoje laimi geriausiai organizuota rinkodara bei pardavimo procesas, o ne geriausias produktas. Todėl įmonės didžiulį dėmesį skiria rinkodarai, pardavimų procesams bei teikiamoms paslaugoms. Norėdamos sėkmingai vykdyti savo veiklą jos turi nuolatos investuoti į reklamą,

inovacijas, darbuotojus. Taip pat pabrėžiant darbuotojų orientacijos į klientą svarbą reikia nepamiršti ir darbuotojų bei jų mokymų. Įmonės turėtų sekti inovacijas apie klientų aptarnavimo kokybę, pardavimų procesų technikas. Be to, augantys vartotojų poreikiai lemia aukštesnę prekių kokybę ir kainą. Nors yra ir tokių klientų, kuriems kaina neatlieka pagrindinio vaidmens. Jiems svarbiausia gauti kuo aukštesnės kokybės prekę ar paslaugą. Todėl labai svarbu pelnyti klientų palankumą. Siekti, kad vartotojai būtų patenkinti gauta preke, suteiktomis paslaugomis.

Atsižvelgiant į aptartų tyrimų rezultatus, galima daryti išvadą, kad orientacijos į klientą mažmeninės prekybos įmonėse mokslinių tyrimų problema yra labai svarbi. Toliau darbe bus nagrinėjama, kaip didinti darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.

## 2. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖSE TEORINIS PAGRINDIMAS

### 2.1. Mažmeninės prekybos įmonės specifika

Mažmeninė prekyba – „prekių pardavimas galutiniams vartotojams jų asmeniniams ir namų ūkio (šeimos) poreikiams tenkinti“ (Pajuodis, 2005, p. 20). Dažniausiai tai yra dideliais kiekiais perkamos prekės iš gamintojų ar didmenininkų ir parduodamos galutiniams vartotojams mažais kiekiais bei didesnėmis kainomis. Be to, mažmeninės prekybos įmonės gali parduodamą produkciją pasigaminti ir pati. „Pagrindinė mažmeninės prekybos veikla - vykdoma parduotuvėse, tačiau yra ir kitokių prekybos formų, kaip prekyba iš vežimėlių gatvėse, aikštėse, kur didelis pirkėjų srautas“ (Burinskienė ir Daškevič, 2013, p. 235).

Pasak Burinskienės (2013) mažmeninės prekybos įmonės iš kitų įmonių išsiskiria savo parduodamų prekių kiekiais, pardavimų ir pirkėjų skaičiumi, anonimiškais ryšiais su klientais, darbo laiku, aukštesne prekės kaina, nediferencijuota kainų politika, išskirtiniu dėmesiu prekių pateikimui (žr. į 3 pav.).

MAŽMENINĖ PREKYBA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Parduodamų prekių kiekiais ir pardavimų skaičiumi.</li><li>• Pirkėjų skaičiumi.</li><li>• Anonimiškais ryšiais su klientais.</li><li>• Darbo laiku.</li><li>• Aukštesne prekės kaina.</li><li>• Nediferencijuota kainų politika.</li><li>• Išskirtiniu dėmesiu prekių pateikimui.</li></ul>

3 pav. Mažmeninės prekybos charakteristika (Sudaryta pagal Burinskienė, 2013)

Galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonės orientuojasi į pavienių klientų poreikius bei j suteikia galimybę juos įgyvendinti. Taip pat analizuojant kitų autorių atliktus darbus buvo pastebėta, kad mažmeninės prekybos vietos pasirinkimą lemia tokie veiksniai kaip (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir Virvilaitė, 2008):

- paklausa;
- konkurencija;
- pasiekiamumas;



- patalpa (sklypas, pastatas).

Apibendrinant galima teigti, mažmeninė prekyba yra prekybos rūšis, kuri prekes parduoda mažais kiekiais, pavieniams klientams. Tokiu būdu šių įmonių savininkai išlaiko didesnę klientų ratą bei tenkina jų poreikius. Taip pat labai svarbu paminėti, kad mažmeninės prekybos įmonės atitinkamai patogiai strateginė vieta apibūdinama kaip svarbiausias aspektas vien tam, kad klientams būtų patogiau nuolatos lankytis pasirinktoje prekybos vietoje. Žinoma, mažmeninė prekyba taip pat gali vykti internetu (elektroninė komercija), tačiau šiame darbe nenagrinėsime internetinės mažmeninės prekybos.

## 2.2. Orientacijos į klientą svarba

Didėjanti ir aštrėjanti konkurencija, augantys vartotojų lūkesčiai bei technologijų pažanga lemia vartotojų pasirinkimą kokią prekę ar paslaugą įsigyti. Vartotojai tampa reiklesni, nes nebemato skirtumų tarp prekių, o to rezultatas vartotojai yra mažiau lojalūs prekės ženklams. Visa tai įtakoja globalizacijos procesas ir jo dėka vyksta vartotojų poreikių supanašėjimas. Pasak Klebanskajos ir Matačinskienę (2006) rinkodaros koncepcijos įgyvendinimas tampa vis svarbesnis. Be to, autorių teigimu vartotojas pirkimo proceso metu tenkina tam tikrus poreikius, neakcentuodamas pačios prekės.

Orientacija į rinką – tai pagrindinis marketingo koncepcijos komponentas, kuris dažniausiai yra apibūdinamas kaip įmonės kultūra, kuriant darbuotojams aukštesnę vertę bei siekiant gerų veiklos rezultatų. Be to, jos metu yra stebimi vartotojų poreikiai, kurių dėka yra nustatomi vartotojų lūkesčiai. Vartotojų poreikių stebėjimo metu, jiems, yra siūlomi produktai ar paslaugos, suteikiantys daugiau naudos. Todėl aukštesnės vertės kūrimas įmonėse turi būti kuo svarbesnis procesas.

Shoham (2005) teigimu, įmonės, kurios nori sėkmingai orientuotis į rinką turėtų skirti didžiulį dėmesį dviem elgsenos elementams:

- orientacijai į konkurentus;
- orientacijai į klientus.

Pasak autoriaus pastovus ir išsamus konkurentų analizavimas įmonei padeda išsiskirti ir kai kuriose srityse pranokti pačius konkurentus. Anot jo, orientacijos į klientus analizė taip pat turi būti atliekama pastoviai, stengiantis kuo geriau pažinti vartotojus, jų elgseną.

Jeong ir Yoon (2014) orientacijos į klientą sąvoką konstatuoja kaip organizacijos orientaciją į rinką, kurios metu yra tiriama vartotojų elgsena, pirkimo įpročiai. Užsienio autorių nuomone, jei ekonomikos lygis šalyje yra mažas, vartotojai yra mažiau orientuoti į produkto teikiamą vertę. Todėl įmonės, siekdamos geresnių veiklos rezultatų privalo orientuotis į rinką, tam kad greitai reaguotų į vartotojų poreikius ir galėtų pasiūlyti prekę, kurios kaina atitiktų jos vertę (Klebanskaja ir Matačinskienė, 2006).

Išsamiausiai orientaciją į klientus apibūdina J. Y. W. Tay ir L. Tay (2007). Pasak autorių, tai išskirtinės vertės kūrimas esamiems ir potencialiems klientams, jų norų identifikavimas bei poreikių tenkinimas.

Autorius Mascio (2010), analizuodamas darbuotojų orientacijos į klientą svarbą išskyrė tris darbuotojų elgesio modelius:

- tenkinant klientų poreikius, klientams yra pateikiama tokia prekė, kokios jie reikalauja;
- klientai - priemonės, kurios padeda įgyvendinti keliamus reikalavimus;
- pardavimo proceso metu yra formuojami abipusiai naudingi santykiai tarp kliento ir jį aptarnaujančio darbuotojo.

Pasak autorius darbuotojo elgesio modeliams veikiant kartu yra labiausiai patenkinami klientų poreikiai. Kadangi klientams yra siūlomos tik tos prekės, kurios geriausiai atitinka jų poreikius. Be to, pardavimo proceso metu yra kuriamas kliento pasitikėjimas darbuotoju, kuris yra būtinas teigiamiems santykiams palaikyti.

Aršios konkurencijos laikais įmonių orientacija į klientus tampa vis svarbesnė ir svarbesnė, kadangi šių dienų klientai yra išrankesni, norintys ir tikintys gauti kuo geresnę prekę ar aptarnavimą. Viso to rezultate, kiekviena įmonė yra priversta ieškoti kuo išskirtinesnių aptarnavimo būdų tam, kad klientai būtų patenkinti. Todėl galima teigti, kad orientacija į klientus – tai vienas iš pagrindinių mažmeninės prekybos įmonių tikslų, kuriems turėtų būti skiriamas išskirtinis dėmesys bei finansiniai ištekliai.

### **2.3. Orientacijos į klientą esmė mažmeninės prekybos įmonėse**

Įmonės konkuruodamos su konkurentais viena kita gali pralenkti tuo, kaip kokybiškai jų darbuotojai sugeba aptarnauti klientus bei parduoti prekes. Svarbu paminėti, kad konkurencija besiremianti tik gamybos mastu yra gan neefektyvi, o ir vartotojai prekių kokybės gerinimą ne visada linkę pripažinti. Dėmesio centre išlieka pardavimo, o ne gamybos procesas (Armstrong, Kotler, Harker ir Brennan, 2015).

Anot Lee ir kt. (2013), orientacija į klientą – tai nuolatinis procesas, kurio metu aptarnaujantys darbuotojai tenkina klientų poreikius.

Alteren ir Tudoran (2016), orientaciją į klientą traktuoja kaip vartotojų poreikių tenkinimą, vartotojams pateikiant jų individualius poreikius atitinkančias prekes.

Šalkauskienė ir kt. (2014), orientaciją į klientą apibrėžia kaip vertės kūrimą vartotojams. Anot autorės darbuotojai pardavimo proceso metu klientų atžvilgiu turi:

- padėti klientams išsiaiškinti jų poreikius;
- pasiūlyti klientui jo individualius poreikius atitinkančias prekes;

- išsamiai pateikti reikiamą informaciją apie prekę;
- nedarant spaudimo padėti klientui priimti jam tinkamiausią sprendimą.

Siekiant aukščiausios darbuotojų orientacijos į klientą mažmeninės prekybos įmonės kaip pagrindinį konkurencinės kovos įrankį pasitelkia sugebėjimą patenkinti vartotojų poreikius. Šio proceso metu yra teigiama, kad vartotojai nepirks pakankamai prekių, jei įmonė nesugebės jų pateikti taip, kad būtų sudominti vartotojai. Todėl galima daryti išvadą, kad vienas iš pagrindinių mažmeninės prekybos įmonių tikslų yra vartotojų poreikių tenkinimas bei pastovus poreikių identifikavimas.

Klebanskaja ir Matačinskienė (2006) tyrimo metu sudarė įmonių užsiimančių mažmenine prekyba, darbuotojų orientacijos į klientą loginę schemą, kuri būtų tokia:

- patiriant mažai sąnaudų yra parduodama daug kokybiškų prekių;
- prekių kaina gali būti didesnė arba mažesnė nei konkurentų;
- naudojant įvairius pardavimo metodus yra parduodama daugiau prekių už konkurentus.

Būtent orientacija į klientą, jo norus ir poreikius įmonei neša pelną. Taip pat verta paminėti, kad orientacija į klientą mažmeninės prekybos įmonėse sukuria pakankamai didelį klientų ratą, nes vartotojai parduotuvėse atranda visko, ko jiems reikia ar net daugiau.

Kiekviena įmonė, ne išimtis ir mažmeninės prekybos, naudoja įvairias psichologinio poveikio priemones tiesiogiai bendraudamos su vartotojais. Taip pat aktyviai rengia reklamą bei naudojami ir kitomis įvairiomis pardavimų skatinimo priemonėmis. Visų marketingo priemonių dėka yra siekiama patenkinti vartotojų poreikius, išsiaiškinti jų norus bei parduoti kuo daugiau prekių. Be to, susidarius tam tikrų prekių pertekliui, kai kurios įmonės praktikuoja pardavimo koncepciją, kuria yra siekiama parduoti tam tikras prekes, o ne tai ko nori vartotojai. Visa tai gali atnešti neigiamų pasekmių, nes tada yra užmezgami trumpalaikiai santykiai, kurie nėra tokie pelningi kaip ilgalaikiai ryšiai su klientais. Armstrong, ir kt. (2015) teigimu, mažai tikėtina, kad vartotojas, kuris buvo įkalbėtas pirkti prekę pamiš savo nusivylimą ir vėliau vėl pirks tą pačią prekę pakartotinai, toje pačioje pardavimo vietoje.

Orientacijos į klientą esmė yra ta, kad įmonės turi nuolatos analizuoti klientų elgseną ir kuo greičiau reaguoti į jų keliamus reikalavimus. Kadangi aukšta orientacija į klientą įmonėms neša didžiulę finansinę naudą. Todėl jos turi siekti, kad vartotojai pirktų jų prekes, naudotųsi jų teikiamomis paslaugomis. Be to, patenkinti klientai puikiai atlieka įmonės reklaminę funkciją, teigiamai atsiliepdami apie įmonę. Todėl labai naudinga turėti pastovių, t.y. lojalių klientų ratą, o tai jau yra žingsnis orientacijos į klientą link.

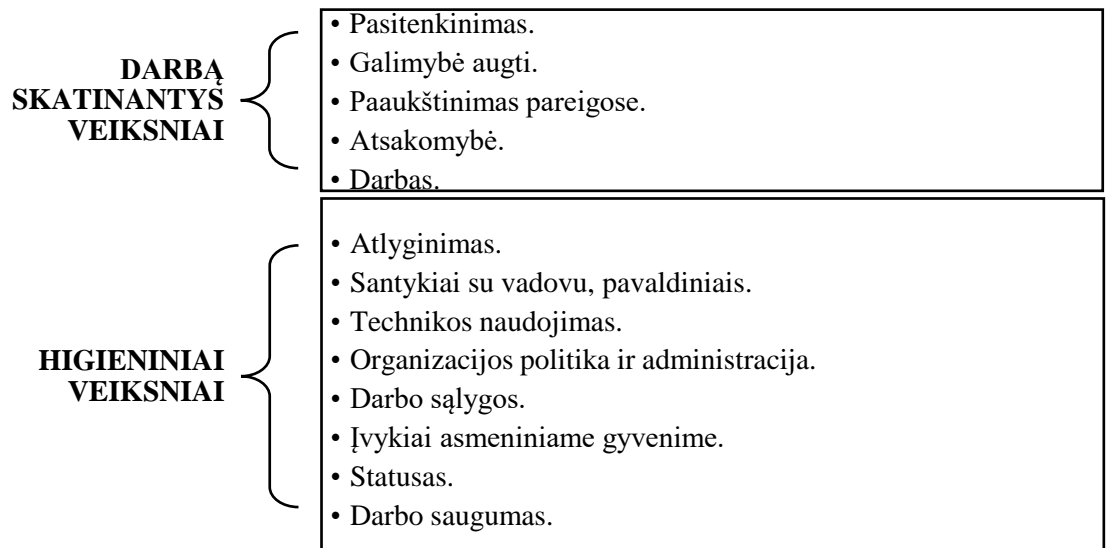
## 2.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Darbuotojų orientacija į klientą yra glaudžiai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Todėl įmonės pirmiausia turi orientuotis į savo darbuotojus, aiškintis kas juos motyvuoja dirbti. Taip pat tenkinti darbuotojų poreikius, didinant jų pasitenkinimą darbu.

Pasitenkinimas darbu – tai „žmogaus emocinė reakcija į savo darbą“ (Viningienė, 2014, p. 163). Autorės teigimu pasitenkinimas darbu yra asmeninė individo nuostata į savo atliekamą darbą. Todėl kiekvieno darbuotojo pasitenkinimo darbu suvokimas yra skirtingas bei individualus.

Anot Valicko ir kt. (2013) darbuotojų pasitenkinimas darbu yra darni teigiamų ir neigiamų veiksnių sąveika. Tokie veiksniai kaip santykiai su kolegomis bei vadovais, darbo sąlygos, atlyginimas, organizacijos vertybės ir kultūra. Visa tai lemia ne tik aukštesnę darbo kokybę, bet ir darbuotojų lojalumą. Be to, žemas darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis gali rodyti, kad įmonėje yra tam tikrų problemų personalo srityje.

Herzberg (1968), atlikto tyrimo metu buvo sudarytas veiksnių, kurie įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, sąrašas. Vieni veiksniai skatino darbuotojų pozityvius jausmus bei teigiamą vidinį požiūrį, kurie buvo siejami su darbe atliekamomis užduotimis. Kiti veiksniai buvo siejami su darbuotojų nepasitenkinimu ir neigiamu požiūriu į darbą. Autorius teigė, kad šiems veiksniams labiausiai įtakos turi darbo aplinka, o ne pats darbas. Pirmoji grupė buvo pavadinta darbą skatinančiais veiksniais, antroji - higieniniais veiksniais.

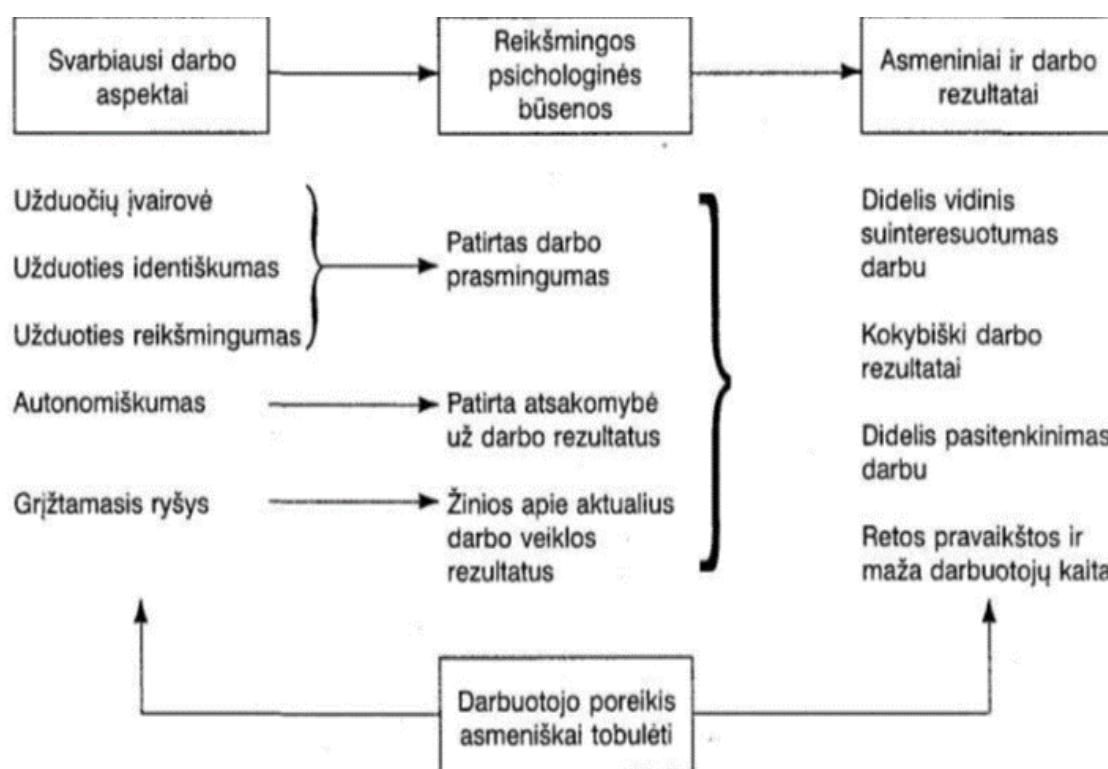


4 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu (Sudaryta pagal Herzberg, 1968 ir Jucevičienė, 2006)

Pasak Pečiulienės (2007) yra ir daugiau komponentų, kurie apibūdina darbuotojų pasitenkinimo esmę, t. y. geranoriškumas, susitapatinimas, pasiaukojimas.

Šiuo metu mokslinėje literatūroje darbuotojų pasitenkinimą darbu nulemiančius veiksnius priimta skirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas) yra siejami su asmeninėmis darbuotojo savybėmis, kurios yra labai sunkiai kontroliuojamos, o kartais jos visiškai nepasiduoda kitų žmonių kontrolei. Išorinius veiksnius (darbo užmokestis, darbo pobūdis, karjeros galimybės, darbo sąlygos, vadovas, bendradarbiai) galima kontroliuoti ir keisti.

Taip pat darbuotojų pasitenkinimas yra siejamas su atliekamu darbu. Labai išsamiai darbo charakteristikos yra apibrėžiamos Hackman ir Oldham (2003) modelyje. Ši schema padeda suprasti kokį ryšį darbo charakteristikos turi su darbuotojų pasitenkinimu, jų motyvacija bei įmonės veiklos rezultatais. Modelis pavaizduotas žemiau pateiktame 5 pav.



5 pav. Darbo charakteristikų modelis (Šaltinis: Robbins, 2003, *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 257.)

Kaip matyti iš pateikto darbo charakteristikų modelio motyvacinį pobūdį atlieka užduočių įvairovė, užduočių identiškumas, užduoties reikšmingumas, autonomiškumas ir grįžtamasis ryšys. Kalbant apie užduočių įvairovę svarbu pažymėti kad, darbuotojas kiekvieno darbo metu atlieka įvairius veiksmus, panaudodamas savo žinias ir gebėjimus. Užduočių įvairovė akcentuoja darbų užbaigtumą, kai aiškiai yra nusakomas darbo atlikimas, o reikšmingumas parodo, kaip atliktas darbas įtakoja gyvenimą bei darbą. Autonomiškumas kitaip tariant, darbuotojo savarankiškumas leidžia patiems darbuotojams priimti sprendimus, t.y. jiems yra duota sprendimų priėmimo laisvė. Na ir galiausiai labai

svarbus yra grįžtamasis ryšys. Stankevičienės ir Lobonovos (2006) teigimu, grįžtamasis ryšys suteikia aiškią ir tiesioginę informaciją apie darbuotojo darbo efektyvumą.

Galima teigti, kad šis modelis iš motyvacinės pusės teigia, jog darbuotojas jaučiasi gavęs atlygį, tik tada kai jis asmeniškai (patirta atsakomybė) žino (supažindinimas su rezultatais), kad jo atliktas darbas, kuris jam yra labai svarbus (patirtas prasingumas), yra teigiamai įvertintas. Jei visos šios trys psichologinės būsenos yra teigiamos, darbuotojai dirbs efektyviau bei kokybiškiau. Taip pat jų pasitenkinimas darbu bus gan aukštas, o viso to rezultatas – tai mažesnė tikimybė, kad darbuotojas paliks įmonę. Be to, ryšys tarp darbo savybių ir rezultatų veikia žmogaus asmeninio tobulėjimo poreikį, t.y. darbuotojo savivertės ir saviraiškos siekimą.

Taigi vadovai privalo užtikrinti savo darbuotojų gerovę organizacijoje. Savo atliekamu darbu patenkintiems ir efektyviai dirbantiems darbuotojams reikalingos ne tik saugumą užtikrinančios ir sveikatą palaikančios, bet ir gerovę sukuriančios darbo sąlygos. Tarptautinės darbo organizacijos teigimu gerovė darbe – vienas iš svarbiausių veiksnių, siekiant apibrėžti ilgalaikį organizacijų veiksmingumą. Menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu mažina įmonės teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų produktyvumą, motyvaciją ir kompetencijas. Dėl to labai svarbu sukurti tinkamas darbo sąlygas, nes savo darbu patenkinti darbuotojai geriau atlieka jiems pavestas funkcijas, jų klientai yra labiau patenkinti teikiamų paslaugų kokybe.

## **2.5. Klientų pasitenkinimas**

Analizuojant darbuotojų orientaciją į klientą daug dėmesio yra skiriama patiems klientams, nes tik nuo patenkintų klientų, priklauso įmonės geras vardas, prekės ženklas bei pelnas. Be to, rinkoje esant didelei konkurencijai, išskirtinis dėmesys ir požiūris į klientą leidžia išsiskirti iš konkurentų. Todėl klientų aptarnavimas gali būti pagrindinis įmonės skiriamasis bruožas (Pishgar ir kt. 2013).

Klientai yra skirstomi į dvi grupes: patenkinti ir nepatenkinti. Klientų pasitenkinimas (nepasitenkinimas) turi didelę įtaką įmonės veiklos etapams, taip ilgalaikėje perspektyvoje veikdamas galutinius įmonės rezultatus (Raab, Ajami, Gargeya ir Goddar, 2009).

Apibrėžiant patenkinto kliento sąvoką galima teigti, kad patenkintas klientas tai asmuo, kuris yra patenkintas įsigytu produktu ar paslauga (Van Der Meer ir Wielers, 2013). Be to, iš tokio kliento galima tikėtis pakartotinio pirkimo, t.y. jis taps lojaliu klientu, kuris kitiems rekomenduos produktus ar paslaugas, taip reklamuodamas įmonę. Taip pat lojalių klientų išlaikymas reikalauja mažiau išlaidų, nei naujų pritraukimas (Miao ir Wang, 2016). Kalbant apie nepatenkintus klientus įmonės turėtų tokių klientų vengti, nes jie dažniausiai neigiamai kalba apie įmonę, neperka pakartotinai, jie mažiausiai įmonėms pelno nešantys klientai.

1 lentelė. Klientų pasitenkinimas (Sudaryta pagal Raab ir kt., 2009)

<b>PRODUKTO PARDAVIMAS</b>	
<b>PATENKINTAS KLIENTAS</b>	<b>NEPATENKINTAS KLIENTAS</b>
Pakartotinis pirkimas.	Nėra pakartotinio pirkimo.
Teigiamos rekomendacijos.	Neigiamos rekomendacijos.
Teigiamai veikia produktų pardavimą.	Neigiamai veikia produktų pardavimą.
<b>ILGALAIKIAI ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATAI</b>	<b>ILGALAIKIAI ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATAI</b>
Ilgalaikė įmonės sėkmė.	Galimas produkto/ paslaugos nepasisekimas.
Mažesnės marketingo išlaidos.	Didelės Marketingo išlaidos.
Didelis pelningumas.	Mažas pelningumas.

Remiantis 1 lentele, galima teigti, kad kiekvienai mažmeninės prekybos įmonei yra be galo svarbu suteikti teigiamą patirtį klientui, parduodant jam atitinkamą produktą. Be to, yra matyti, kad klientų pasitenkinimas yra glaudžiai susijęs su ilgalaikiais įmonės veiklos rezultatais, t.y. kuo daugiau patenkintų klientų, tuo įmonės veikla yra efektyvesnė.

Pishgar, Dezhkam, Ghanbarpoor, Shabani ir Ashoori (2013), analizuodami klientų pasitenkinimą, išskyrė kelis svarbius veiksnius tokius kaip: personalo darbą, finansinius aspektus (kaina, atsiskaitymo būdai), aplinką, palankias aplinkybes (darbo valandas, patogus atsiskaitymas už prekes). Pagal šiuos veiksnius autorių teigimu klientai vertina jų įsigytus produktus.

Analizuojant Wiele, Bosiele ir Hesselink (2002) atliktus tyrimus buvo nustatyta, kad klientas bus patenkintas jei yra įgyvendinami šie aspektai:

- materialūs veiksniai (darbuotojų darbo priemonės, personalo išvaizda);
- patikimumas (tenkinant individualius klientų poreikius);
- greitas reagavimas aptarnaujant;
- iškilusių problemų sprendimas;
- įvairių garantijų užtikrinimas;
- empatija (kliento poreikių išsiaiškinimas, įsijautimas į patį klientą).

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2008), yra išskiriami 8 vartotojų pasitenkinimą įtakojantys veiksniai, t y. paslaugos suteikimas, pasiekiamumas, paslaugos suteikimo greitis, profesionalumas, informatyvumas, vartotojo supratimas, draugiškas

personalo požiūris bei fizinė aplinka. Visi išvardinti veiksniai bei jų kriterijai yra pavaizduoti 2 lentelėje.

**2 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2008 p. 33)**

<b>Nr.</b>	<b>Veiksniai</b>	<b>Kriterijai</b>
1.	Paslaugos suteikimas	Pasiektas rezultatas – gaunama tai, ko siekia klientas; Paslauga suteikta, remiantis institucijos standartais ir normomis; Oficialių įrašų ir dokumentų, reikalingų teikiant paslaugą, tvarka; Paslaugos suteikimas pažadėtu laiku (per tam tikrą laikotarpį).
2.	Pasiekiamumas	Lengvai ir patogiai pasiekiamą paslaugų teikimo vietą; Patogus darbo laiką ir pietų pertraukos; Galimybę gauti informaciją internetu, telefonu; Visą parą veikianti informacijos linija/pagalbos telefonas ir pan.
3.	Paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas)	Iš karto reaguojama į pirmą kliento kontaktą su institucija/įstaiga; Iš karto pradedama spręsti problema (klientas nenukreipiamas iš kabineto į kabinetą); Paskirtų susitikimo valandų laikymasis.
4.	Profesionalumas	Kompetentingi, savo sritį išmanantys paslaugų teikėjai; Geri bendravimo įgūdžiai; Pagarba ir mandagus elgesys su klientu.
5.	Informatyvumas	Tiksli ir išsami teikiama informacija; Informavimas apie paslaugos teikimo progresą.
6.	Vartotojo supratimas	Gebėjimas atpažinti individualaus vartotojo poreikį paslaugai; Pakartotinio (ar pastovaus) vartotojo atpažinimas.
7.	Draugiškas personalo požiūris	Maloniai nusiteikę ir draugiški paslaugų teikėjai; Mandagūs darbuotojai; Atsakingi ir pareigingi darbuotojai.
8.	Fizinė aplinka	Tvarkingos ir švarios patalpos; Tinkamos priemonės ir darbo įrankiai, reikalingi paslaugos suteikimui; Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda

Išanalizavus klientų pasitenkinimo svarbą darbuotojų orientacijos procese galima teigti, kad veiksniai, kurie galėtų lemti kliento pasitenkinimą įsigytu produktu yra taikomi kiekvienam pirkėjui individualiai. Kiekvienas klientas, remdamasis savo asmeninėmis nuostatomis gali turėti kitokius, išskirtinius poreikius, todėl įmonės turi dėti didžiules pastangas tam, kad darbuotojai stengtųsi įvertinti individualius veiknius lemiančius kiekvieno kliento pasitenkinimą. Be to, klientų pasitenkinimas gali būti pagrindinė pakartotinio pirkimo priežastis, o viso to rezultatas - lojalūs klientai, kurie garantuoja pastovius pirkimus.



## **2.6. Veiksniai, didinantys darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse**

### **2.6.1. Santykiai su vadovu ir kolegomis**

Dirbantiems žmonėms yra labai svarbus atviras bei pasitikėjimu grįstas bendravimas, bendradarbiavimo galimybės, žinojimas, kad jų vadovai yra linkę padėti ir palaikyti (Shier ir Graham, 2013).

Įvairiose įmonėse dažnai kartu dirba labai skirtingi darbuotojai, kurie tarpusavyje bendrauja kiekvieną dieną. Skiriasi jų charakterio savybės, amžius, išsilavinimo, pavaldumo lygiai, temperamentas bei mentalitetas. Verta pažymėti, kad komunikacija tarp jų gali vykti ne visada sklandžiai. Todėl galima išskirti keturis pagrindinius tarpasmeninei komunikacijai įtaką darančius veiksnius tokius kaip: skirtingas suvokimas, emocijos, neverbalinė (nežodinė) komunikacija, nepasitikėjimas. Visi paminėti tarpasmeninės komunikacijos veiksniai daro įtaką ir komunikacijos procesams organizacijų viduje, kur taip pat reikia perduoti tikslų pranešimą vienas kitam arba keliems darbuotojams (Žemaitytė, 2005).

Daržniausiai su vadovais yra bendraujama formaliai, t.y. naudojant formalų komunikacijos kanalą. Ši komunikavimo forma dažniausiai yra patvirtinta ir kontroliuojama vadovų. Formalios komunikacijos metu gali būti naudojamas telefoninis ryšys, kompiuterinė vidaus tinklo sistema, informacinės skrajutės, įvairios ataskaitos, kolegų tarnybiniai pasitarimai, pokalbiai. Visa tai komunikacijos efektyvumą veikia apimdami vis didesnę atstumą įmonėms augant ir plečiantis bei kliudydami laisvai tekėti informacijai tarp įvairių pareigybių lygių. (Žemaitytė, 2005).

Šalia formalių informacijos perdavimo procesų įmonėse taip pat egzistuoja neformali komunikacija, kurią dažniausiai naudoja kolegos bendraudami tarpusavyje. Geri tarpusavio santykiai, konfliktų nebuvimas teigiamai formuoja įmonės mikroklimatą. Viso to dėka mikroklimatas taip pat teigiamai veikia darbo sąlygas, taip įtakodamas darbuotojų pasitenkinimą darbu. Viningienės (2014) teigimu geri tarpusavio santykiai tarp darbuotojų yra vienas svarbiausių veiksnių, turintis įtakos organizacijų veiklos rezultatams.

Užsienio autorių nuomone, geri santykiai su vadovu bei kolegomis taip pat turi įtakos psichologinei darbuotojų sveikatai, darbo pasitenkinimui ir darbo vietos įsipareigojimui, geresnei emociniai savijautai (Pisanti, Doef, Maes, Lazzari ir Bertini, 2011).

Dusterhoff, Cunningham ir MacGregor (2014) teigia, kad tinkamas vadovo vadovavimas teigiamai veikia darbuotojų gerovės kūrimą, mikroklimatą, t.y. labai svarbu, kad vadovas įtrauktų darbuotojus priimant sprendimus, rodytų pasiteikimą savo kolegomis, darbuotojais. Be to, vadovas

turėtų skatinti atvirą komunikaciją, teikti pagalbą, tinkamai organizuoti darbus, palaikytų grįžtamąjį ryšį.

Sklandus ir teigiamas vadovo darbas, darbinės aplinkos kūrimas be streso lemia gerus darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius, todėl vadovas darbe turėtų (Šorytė ir Pajarskienė, 2014):

- įtrauktų darbuotojus į įmonės veiklą;
- pasitikėti darbuotojais;
- skatinti atvirą komunikaciją;
- teiktų pagalbą ir paramą;
- teiktų teisingą grįžtamąjį ryšį;
- įvertinti darbuotojus, kai darbus atlieka gerai;

Bendravimas su vadovais ir kolegomis yra labai svarbu kiekvienoje įmonėje. Orientacijos į klientą kontekste geri darbuotojų, vadovų tarpusavio santykiai įmonės veda link efektyvaus klientų aptarnavimo, produktyvaus darbo. Be to, darbuotojai jaučiasi daug geriau, kai su jais yra bendraujama tiesiogiai. Toks bendravimas įmonėje motyvuoja darbuotojus, suteikia galimybę jiems pasijusti svarbiais, skatina geriau dirbti, bendradarbiauti tarpusavyje. Taip pat vadovas kaip asmenybė ir kaip profesionalas turi didelę įtaką savo pavaldiniams (Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė, 2008). Todėl kiekvienas vadovas turėtų sukurti tokius tarpusavio santykius, kurie neleistų darbuotojams jausti baimę, o būti savimi pasitikinčiais, puikiai atliekantys jiems pavestas funkcijas. „teigiamas vadovo įvertinimas ir palaikymas suteikia galimybę naujai pamatyti keliamus reikalavimus“ (Bakker, Hakanen, Demerouti ir Xanthopoulou, 2007 p. 277).

## 2.6.2. Darbo sąlygos

Kiekvienas darbdavys turi užtikrinti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojai sėkmingai galėtų įvykdyti jiems pavestas funkcijas. Todėl darbo sąlygos yra vienas iš svarbiausių veiksnių kiekvienoje įmonėje, ne išimtis ir mažmeninėje prekyboje.

Pasak Ustinavičienės ir kt., (2004) darbuotojų pasitenkinimui, fizinei ir emocinei būsenoms darbo sąlygos yra labai svarbus veiksnys. Todėl įmonės turi aprūpinti darbuotojus tinkama darbo įranga, užtikrinti sveikatai nekenksmingą darbo aplinką bei prevencines priemones nuo nelaimingų atsitikimų ir siekti, kad darbuotojai darbo vietoje vadovautųsi taisyklėmis.

Anot Brunetto, Rodwell, Shacklock, Farr-Wharton ir Demir (2016) darbe labai svarbų vaidmenį atlieka kontrolė ir darbo krūvis. Autorių nuomone kontrolė darbe neturėtų trukdyti darbuotojams dirbti, nekeltų streso, o darbo krūvis būtų optimalus, t.y. būtų tinkamiausias.

Remiantis LR Darbo kodekso, 191 straipsniu tam, kad darbuotojai būtų patenkinti jiems sukurtomis darbo sąlygomis, darbdaviai turi užtikrinti:



**6 pav. Normalių darbo sąlygų užtikrinimas (Sudaryta pagal LR Darbo kodeksą, 191 straipsnį, 2003)**

Galima teigti, kad darbo sąlygos yra svarbus veiksnys darantis įtaką darbuotojų motyvacijai bei socialinio gyvenimo vystymui. Eriksson (2011) teigimu, darbo sąlygos taip pat turi būti orientuotos į sveikatą ir būti visiškai nekenksmingos. Autorius pažymi, kad darbo sąlygos negali kelti streso ir būti orientuotos į darbuotojų gerovę.

Mažmeninės prekybos įmonės turi sudaryti tokias darbo sąlygas, kurios būtų priimtinos visiems darbuotojams. Kadangi tinkamas darbo sąlygų sudarymas neša didžiulę naudą, t.y. didina darbuotojų orientaciją į klientus, pasitenkinimą darbu bei motyvuoja dirbti efektyviau. Sukurtoje saugioje, švarioje bei patogioje darbo aplinkoje darbuotojai jaučiasi geriau, nepatiria su darbo sąlygomis susijusio streso.

### **2.6.3. Atlyginimas**

Atlyginimų sistema - tai vienas iš sudėtingesnių procesų, vykstančių kiekvienos įmonės viduje, nuo kurių priklauso veiklos rezultatai. Todėl labai svarbu sukurti teisingą bei įstatymų nustatyta tvarka, atlyginimų sistemą, kuri darbuotojų atžvilgiu būtų priimtina. Be to, darbuotojai dirba efektyviau jei žino, kad už gerai atliktą darbą, jiems bus atlyginta didesniu darbo užmokesčiu (Žapatorius, 2007).

Darbuotojų atlyginimo dydį gali įtakoti didesni pardavimai, prekių apyvarta. Verta paminėti, kad asmeniniai darbuotojo rezultatai taip pat lemia atlyginimo dydį, nes darbuotojai pardavimo proceso metu tiesiogiai bendrauja su vartotojais, juos konsultuoja bei siūlo prekes. Raab ir kt., (2009) teigimu atlyginimas turi įtakos orientacijai į klientus, nes darbuotojas gavęs didesnę atlyginimą ir kitą finansinį

paskatinimą yra labiau motyvuotas bei patenkintas atliekamu darbu. Visa tai tik didina darbuotojų orientaciją į klientus.

Juodaitytės ir Jablonskienės (2013), atlikto tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad atlyginimas vaidina svarbiausią skatinamąjį vaidmenį, bet jis turi būti teisingas, nešališkas, nuoseklus ir aiškus. Kitaip tariant, materialinis atlygis yra pati tinkamiausia paskata norint darbuotojus motyvuoti ne tik puikių rezultatų siekimui, bet ir orientacijai į klientą.

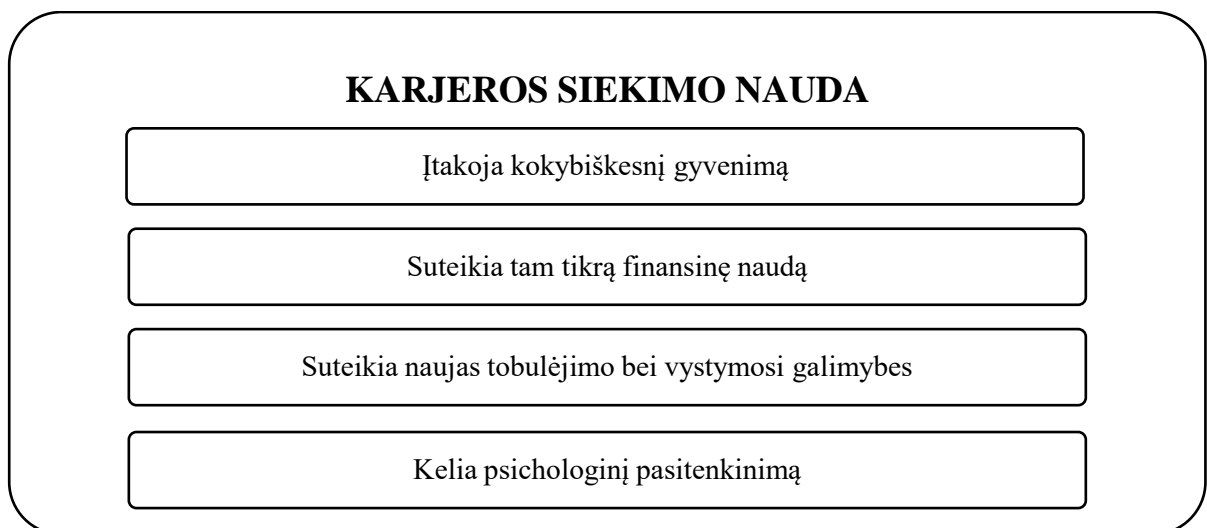
Užsienio autoriai atlyginimą pabrėžia kaip trumpalaikį veiksnį, t.y. piniginis atlyginimas už darbą yra labai trumpas motyvatorius. Jis darbuotojus motyvuoja tol, kol darbuotojams leidžia patenkinti savo poreikius ir gyventi patogiai (Van Der Meer ir Wielers, 2013). Kai darbuotojų poreikiai yra patenkinti, gaunamas atlyginimas nebeatlieka motyvacinės funkcijos.

Apibendrinus galima teigti, kad mažmeninės prekybos darbuotojų atlyginimas už darbą savo ruožtu turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek jo pasitenkinimui darbu (Juodaitytė ir Jablonskienė 2013). Visi paminėti veiksniai yra labai svarbūs siekiant tinkamos darbuotojų orientacijos į klientus.

#### 2.6.4. Karjeros galimybės

Karjeros valdymas - nenutrūkstantis planavimo, įgyvendinimo procesas, įtakoiantis darbuotojo ir jo gyvenimo tikslus. Trumpiau tariant karjera tęsiasi visą darbuotojo darbinį laikotarpį bei „kiekviena konkreti darbinė patirtis yra atitinkamos karjeros sudėtinė dalis“ (Dromantaitė, 2012, p. 290).

Karjeros siekimas kaip nenutrūkstantis procesas, žmogui kaip individui, suteikia daug teikiamos naudos (Dromantaitė, 2012):



7 pav. Karjeros siekimo nauda darbuotojui (Sudaryta pagal Dromantaitę, 2012)

Autorės teigimu karjeros siekimas lemia kokybiškesnį darbuotojo gyvenimą. Taip yra todėl, kad aukštesnes pareigas užimančio darbuotojo atlyginimas yra didesnis. Be to, atlyginimas suteikia tam

tikrą finansinę naudą. Visa tai darbuotojui suteikia tobulėjimo ir vystymosi galimybes, psichologinį pasitenkinimą.

Taip pat reiktų paminėti, kad darbuotojo atkaklumas ir ryžtingumas karjeros galimybių kontekste yra glaudžiai susiję. Atkaklesni ir ryžtingesni darbuotojai labiau siekia plėtoti savo profesinę ateitį (Coetzee ir Harry, 2014).

Anot De Guzman ir Choi (2013), darbuotojai siekiantys karjeros, prisiima visą galimą riziką, nebijo įgyti naujų žinių ir gebėjimų. Be to, karjeros siekimas, darbuotojams padeda pozityviai nusiteikti bei mažina patiriamą stresą darbe.

Porfeli (2012 p. 95) teigia, kad darbuotojo „nuolatinio poreikio mokytis tikslas – įdomaus darbo besikeičiančioje visuomenėje išlaikymo sąlyga ir karjeros siekimo galimybė“. Todėl galima konstatuoti, kad yra ryšys tarp individo galėjimo tobulėti, siekti karjeros aukštumų.

Pasak Coetzee ir kt. (2014) vienas iš svarbiausių veiksnių darbuotojų motyvacijos kontekste yra karjeros galimybė. Autoriai pabrėžia, kad organizacijai yra svarbu motyvuoti savo darbuotojus pateikiant šiems galimybę siekti karjeros aukštumų. Be to, darbuotojų karjeros poreikius būtina patenkinti, o tai atlikti autoriai siūlo pasitelkiant naujų darbuotojų paiešką į atitinkamas darbo vietas, pirmiausia paskelbti organizacijos lygmenyje bei padėti darbuotojams tobulėti.

Darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti geriau, jeigu jie žino, kad už labai gerai atliktus darbus jie gali būti paaukštinti pareigose. Viso to dėka, stiprėja darbuotojų orientacija į klientus bei gerėja darbo rezultatai. Įmonėse, kuriose nėra perspektyvų kilti pareigose darbuotojams gali trūkti motyvacijos dirbti.

Taigi galima daryti išvadą, kad mažmeninės prekybos įmonių vadovai skatina darbuotojų kompetencijų augimą, motyvuodami juos našiam darbui ir puikių rezultatų siekimui. Be to, karjeros planavimui ir sėkmei svarbus asmens sugebėjimas įvertinti savo lūkesčius, siekius ir galimybes (Stancikienė, 2014). Darbuotojas privalo rodyti iniciatyvą bei norą tobulinti savo įgūdžius, siekti karjeros, todėl mažmeninės prekybos įmonės savo ruožtu turėtų užtikrinti ir sudaryti sąlygas darbuotojo karjerai.

### **2.6.5. Mokymai ir ugdymas**

Nauji ir esami darbuotojai privalo būti mokomi. Mažmeninė prekybos įmonių vadovai privalo rengti mokymus bei kompetencijos didinimą skatinančius renginius ne tik naujiems darbuotojams, bet ir jau įmonėje dirbantiems. Šalkauskienė ir Poželaitė (2014) teigia, kad skirtingų pareigų darbuotojai turi būti mokomi skirtingų dalykų, t.y. aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai (užimantys vadybininko ar panašias pareigas) privalo būti išmokyti:

- rūpintis prekių asortimentu;

- suteikti saugaus darbo sąlygas;
- kontroliuoti prekes;
- tikrinti įrangą;
- orientuotis į klientus bei jų poreikius.

Verta pateikti ir žemesnes pareigas užimančio darbuotojo mokytinus dalykus. Šiems darbuotojams svarbiausia bendravimas su klientais, todėl jie privalo būti apmokyti (Šalkauskienė ir Poželaitė, 2014):

- tinkama komunikacija tarp darbuotojų ir klientų;
- gebėjimas suteikti atitinkamą informaciją;
- kliento analizavimas;
- aukštas pardavimų lygis.

Pasak Chidambaram ir Ramachandran (2012) darbuotojų mokymai ir ugdymas įtakoja orientaciją į klientus. Užsienio autorių nuomone darbuotojų turimos žinios, darbo sudėtingumas bei kultūra lemia darbuotojų apmokymų specifiką.

Taigi mažmeninės prekybos darbuotojams pastovus tobulėjimas ir mokymasis yra labai svarbu (Vladimiras ir Markuckienė, 2013). Kiekvienoje įmonėje turėtų būti vedami reguliarūs darbuotojų mokymai. Taip pat įmonės turi nuolatos informuoti darbuotojus apie įvairias naujoves pardavimo srityje, bendraujant su klientais. Naujų žinių siekimas, turimos informacijos atnaujinimas darbuotojams sudaro puikias sąlygas geriau orientuotis į klientus ir jų lūkesčius.

### **2.6.6. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra**

Darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumas yra siejamas su žmogaus asmeniniu gyvenimu bei jo darbu (Anxo, Franzir ir Kümmerling, 2013). Todėl įmonės gali tik iš dalies sudaryti sąlygas, kad darbuotoją tenkintų šis veiksnys. Pasak Šorytės ir Pajarskienės (2014) darbuotojų gerovę skatinantys psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai yra:

- darbo reikalavimai ir kontrolė;
- tarpasmeniniai santykiai darbe;
- vadovavimas;
- darbo organizavimas ir turinys.

Anot Avey, Luthans, Smith, ir Palmer (2010) teigimu darbą ir asmeninį gyvenimą geriau sekasi suderinti tiems darbuotojams, kurie yra atviri naujovėms, pasitikintys savimi, atkaklūs. Šių autorių nuomonei pritaria Biggio ir Cortese (2013), papildydami darbuotojų gebėjimu valdyti konfliktus bei energingumu.

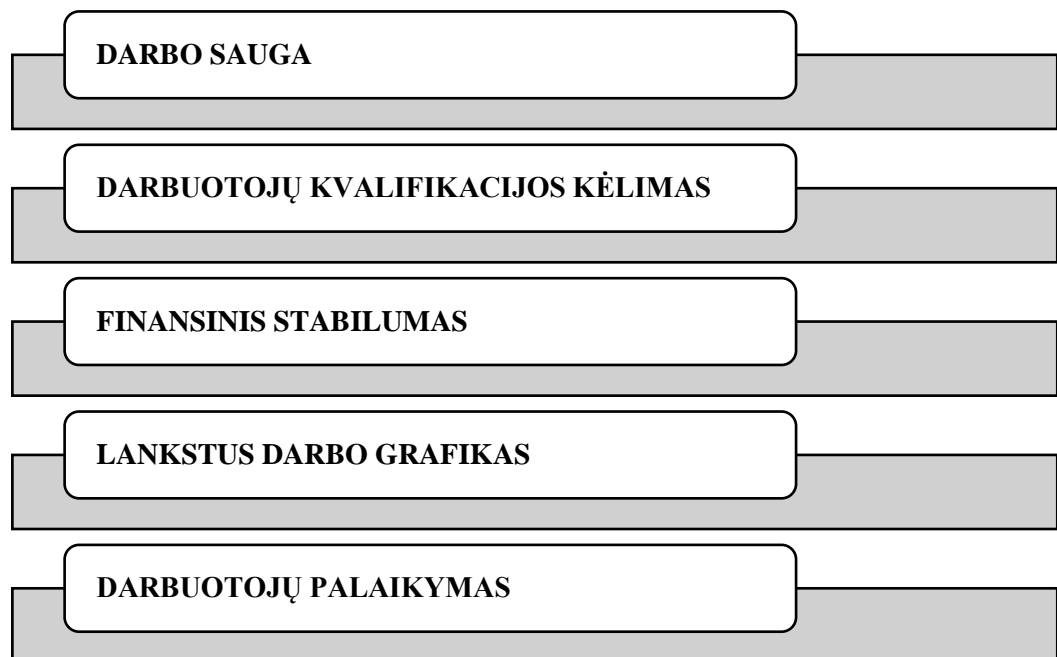
Darbuotojas, kuris darbą ir asmeninį gyvenimą sėkmingai suderina yra labiau motyvuotas dirbti, patiria mažiau streso. Taip pat jo savijauta, tiek fizinė, tiek psichinė yra geresnė (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012). Visa tai tiesiogiai daro įtaką darbuotojų orientacijai į klientus.

Jang (2009) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad asmeniniai darbuotojų poreikiai yra patenkinti jam suvokus pusiausvyrą tarp darbo ir privataus gyvenimo.

Albrecht (2012) orientuojasi į siauresnę darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo sritį, t.y. darbo ir šeimos gyvenimo sąveiką. Autorius teigia, kad sėkmingas darbo ir šeimos gyvenimo derinimas yra susijęs su darbuotojų psichine gerove, jaučiamu pasitenkinimu ne tik darbu, bet ir šeima, santuoka.

Remiantis Pasaulio sveikatos organizacijos (2010) duomenimis, kuriant sveiką organizaciją, veiksmai turi apimti keturias įtakos zonas, t.y. fizinę darbo aplinką, asmeninius sveikatos išteklius, organizacijos bendruomenės įtraukimą ir psichosocialinę darbo aplinką.

Lamberta ir Haley-Locka (2004) atlikus tyrimą nustatė, kad įmonės siekiančios jog darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tenkintų pačius darbuotojus, turi būti atsižvelgiama į penkis veiksniai, kurie yra pavaizduoti 8 pav.



**8 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą įtakojantys veiksniai (Sudaryta pagal Lamberta ir Haley-Locka, 2004)**

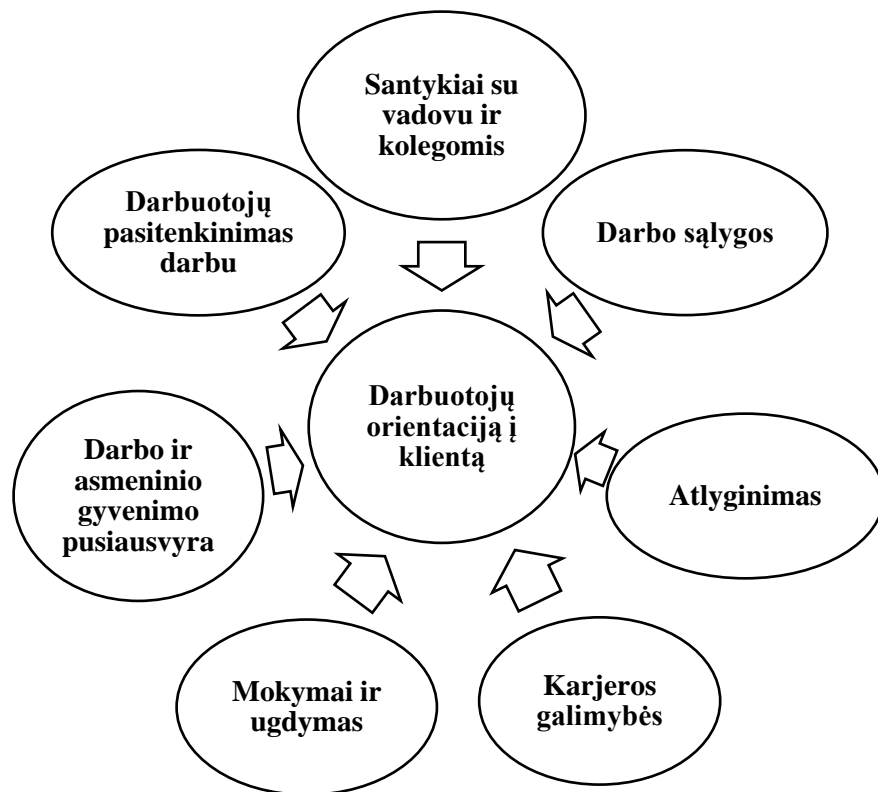
Apibendrinant galima teigti, kad geras mikroklimatas darbe teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Patenkinti darbuotojai aktyviau įsitraukia į darbą, jaučiasi įsipareigoję įmonei bei emocinė savijauta yra labai gera. Taip pat tokie darbuotojai yra labiau motyvuoti dirbti dar geriau, t.y. jie ne tik jaučiasi atsakingi už savo kolegas, įmonėje vykstančius procesus ir gerosios praktikos perdavimą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra patenkintiems darbuotojams rūpi visos įmonės

išlikimas ir ateitis (Harward Business School Press, 2006). Viso to dėka darbuotojų orientaciją į klientus tik didėja.

## 2.7. Teorinis darbuotojų orientacijos į klientą įgyvendinimo modelis mažmeninės prekybos įmonėse

Remiantis atlikta darbuotojų orientacijos į klientą mažmeninės prekybos įmonėse tyrimų analize galima teigti, kad darbuotojų orientaciją į klientą gali įtakoti įvairūs veiksniai, kurie įmones verčia pereiti prie naujo požiūrio ir elgesio paremto atsakomybe, įgaliojimais, komandiniu darbu ir visos organizacijos orientaciją į vartotoją (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013).

Apibendrinant ankstesniuose skyreliuose išanalizuotus veiksnius parengtas darbuotojų orientacijos į klientą modelis mažmeninės prekybos įmonėse, kuris yra pavaizduotas 9 pav.



9 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą įgyvendinimo modelis mažmeninės prekybos įmonėse

Darbuotojų orientacija į klientą bus tirama analizuojant tokius veiksnius kaip darbuotojų santykiai su vadovu ir kolegomis, darbo sąlygas, gaunamą atlyginimą, karjeros galimybes, mokymus ir ugdymą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Remiantis sudarytu įgyvendinimo modeliu, toliau šiame magistro darbe bus atliekamas empirinis tyrimas. Tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti, kurie veiksniai labiausiai įtakoja darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.



### 3. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖSE TYRIMO METODIKA

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse buvo atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

**Tyrimo problema** - kokių priemonių pagalba būtų galima didinti darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti veiksnius, labiausiai įtakojančius darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti, veiksnius veikiančius darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse.
2. Ištirti darbuotojų orientaciją į klientus bei klientų aptarnavimo kokybę mažmeninės prekybos įmonėse.
3. Ištirti socialinių - demografinių charakteristikų įtaką orientacijai į klientus mažmeninės prekybos įmonėse.

**Duomenų apdorojimas:** Tyrimų duomenys buvo apdoroti naudojant Microsoft Office Excel programą.

#### 3.2. Tyrimo metodika

Tiriant darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse buvo parengtas klausimynas (žr. 1 priedą). Klausimynas yra gana greitas apklausos būdas, padedantis išsiaiškinti respondentų nuomonę.

Anketos klausimai sudaryti remiantis lietuvių ir užsienio autorių sudarytais klausimynais, kurių metu buvo analizuojami veiksniai, įtakoiantys darbuotojų orientaciją į klientą. Anketoje respondentams buvo pateikta 45 klausimai iš kurių 4 demografiniai. Klausimyne atsakymams gauti buvo panaudota penkių balų vertinimo skalė.

3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus

Veiksniai	Klausimai	Šaltinis
<b>Santykiai su vadovu ir kolegomis</b>	1. Mano vadovas aiškiai ir suprantamai paaiškina visus darbo reikalavimus. 2. Mano vadovas visada dalinasi darbui reikalinga informacija. 3. Vadovas apie mano padarytas klaidas informuoja pozityviais būdais. 4. Vadovas visada pagiria jei darbą atlieku gerai. 5. Kolegos, su kuriais dirbu, yra nuoširdūs ir draugiški vieni su kitais. 6. Kolegos, su kuriais dirbu, visada padeda išspręsti susidariusias problemas. 7. Kolegos rūpinasi manimi ir kitais darbuotojais. 8. Kolegos, su kuriais dirbu, priima kritiką jei kritika yra pagrįsta.	Miao ir Wang, 2016
<b>Darbo sąlygos</b>	9. Darbo vietoje esu aprūpintas visa reikiama ir naujausia įranga. 10. Mano darbo vieta tvarkinga ir patogi. 11. Mano darbe fizinės darbo sąlygos yra geros. 12. Mano darbo laikas ir krūvis yra optimalūs.	Ustinavičienė, Obelenis ir Ereminas, 2004
<b>Atlyginimas</b>	13. Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu. 14. Mano darbo užmokestis yra aukštas, lyginant su panašiu darbu kitose įmonėse. 15. Gaunu atitinkantį pagal atliekamą darbą darbo užmokestį. 16. Man būtų sunku rasti kitą darbą, kuriame gaučiau didesnę darbo užmokestį.	Van Der Meer ir ielers, 2013
<b>Karjeros galimybės</b>	17. Mano atliekamas darbas yra įdomus ir įvairiapusis. 18. Įmonėje yra galimybė būti paaukštintam, jei darbą atlieku gerai. 19. Mano darbe yra visos galimybės kelti kvalifikaciją. 20. Mano darbas suteikia galimybę tobulėti ir išmokti ne tik mano darbo veiklai reikalingų žinių.	De Guzman ir Choi, 2013)
<b>Mokymai ir ugdymas</b>	21. Aš suprantu pagrindines darbo nuostatas ir reikalavimus reikalingus mano darbui atlikti. 22. Aš suprantu visus įmonės veiklos procesus. 23. Visada gaunu naują ir reikalingą informaciją mano darbui atlikti. 24. Visada galiu mokytis iš kitų įmonės darbuotojų.	Bell, Mengüç ir Widing, 2010

<b>Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra</b>	25. Mano darbas neapriboja mano asmeninio gyvenimo. 26. Mano nuomone įmonės darbuotojai galėtų dirbti produktyviau, jeigu būtų daugiau galimybių subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą. 27. Darbe galiu naudoti savo darbo metodus, o ne tik nurodytus įmonės. 28. Esant asmeninėms problemoms ir būtinybei galima suderinti darbo laiką ir grafiką pagal asmeninius poreikius.	Šorytė ir Pajarskienė, 2014
<b>Orientacija į klientą</b>	29. Aš stengiuosi daryti įtaką klientų pasirinkimui teikdamas informaciją, o ne darydamas spaudimą. 30. Stengiuosi pasiūlyti produktą, kuris labiausiai tiktų kliento poreikiams. 31. Visada atsakau į kliento užduodamus klausimus apie prekę. 32. Aiškindamas klientui, prašančiam patarti kaip išspręsti jo problemą, aš tuo pačiu pasakoju, kaip prekę padėtų jam susidoroti su ta problema. 33. Visuomet stengiuosi kuo geriau aptarnauti klientą. 34. Įdedu daug pastangų, tam, kad patenkinti kliento poreikius. 35. Aptarnaudamas klientus, stengiuosi tai atlikti geriau nei iš manęs yra reikalaujama. 36. Dažnai turiu pasiūlymų, kaip pagerti klientų aptarnavimą įmonėje. 37. Nesvarbu, kaip jaučiuosi, aš visada, atiduodu visą save kiekvienam klientui, kurį aptarnauju.	Terho, Eggert, Haas ir Ulaga, 2015
<b>Darbuotojų pasitenkinimas darbu</b>	38. Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu. 39. Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas. 40. Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos. 41. Savo darbe jaučiuosi saugus.	Akkirman ir Harris, 2005
<b>Demografiniai klausimai:</b>	42. Jūsų lytis: 43. Jūsų amžius: 44. Jūsų išsilavinimas: 45. Šioje įmonėje Jūs dirbate:	

Siekiant ištirti darbuotojų orientaciją į klientą didinančius veiksnius anketos klausimai buvo suskirstyti į 9 grupes:

- santykiai su vadovu ir kolegomis;
- darbo sąlygos;
- atlyginimas;
- karjeros galimybės;
- mokymai ir ugdymas;
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra;
- orientacija į klientą;
- darbuotojų pasitenkinimas darbu;
- demografiniai klausimai.

Pirma klausimų bloku buvo siekta išsiaiškinti kokie vadovų ir kolegų tarpusavio santykiai vyrauja įmonėse. Antra ir trečia klausimų grupė buvo analizuojama ar darbuotojai yra patenkinti gaunamu atlyginimu bei darbo sąlygomis. Ketvirtu, penktu ir šeštu klausimų bloku buvo aiškinamasi ar įmonėse darbuotojams yra galimybių kilti karjeros laiptais, ar jose vyksta įvairūs darbuotojų mokymai ir ugdymas bei tiriama kokia yra darbuotojų orientacija į klientus. Septinta klausimų grupė buvo tiriamas pačių darbuotojų pasitenkinimas darbu. Paskutiniu, devintu klausimų bloku, tirta darbuotojų demografinės charakteristikos: lytis, amžius, išsilavinimas, išdirbti metai įmonėje.

### 3.3. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliktas Tauragės miesto, mažmeninės prekybos įmonėse, kurių pagrindinė veikla – mažmeninė prekyba akinių rėmeliais, kontaktiniais lęšiais ir įvairiomis optikos prekėmis bei akinių gamyba. Tyrimo metu atspausdintos anketos darbuotojams buvo dalinamos tiesiogiai bei per įmonės vadybininkus.

**Tyrimo imtis** – apklausos metu buvo apklausta 65, Tauragės miesto, mažmenine prekyba užsiimančių optikos parduotuvių darbuotojai.

**Tyrimo apribojimai** – tyrimo rezultatai galioja tik apklaustiems mažmeninės prekybos optikos parduotuvių darbuotojams.

**Tyrimo laikas** - 2017 m. rugsėjo 25 - 30 dienomis.

Atlikus anketinę apklausą iš išplatintų 65 anketų, sugrįžo 59. Todėl galima teigti, kad atsako dažnis – 91 %. Anketų užpildymo teisingumas - 100 %. Tolimesniam duomenų analizavimui buvo panaudoti visų respondentų atsakymai.

Siekiant atskleisti darbuotojų orientacijos į klientą veiksmų koreliacinius ryšius, buvo skaičiuojamas Pearson koreliacijos koeficientas (r). Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė pavaizduota 4 lentelėje.

4 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011)

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

Remiantis 4 lentelėje pateiktomis koreliacijos stiprumo reikšmėmis buvo nustatytas darbuotojų orientacijos į klientus tarpusavio ryšių stiprumas.

## 4. DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖSE ANALIZĖ

### 4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo metu buvo apklausti 59 respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius yra pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

CHARAKTERISTIKOS	RESPONDENTŲ KIEKIS, N	%
<b>LYTIS</b>		
Moteris	37	63 %
Vyras	22	37 %
Viso	59	100 %
<b>AMŽIUS</b>		
18-25 m.	10	17 %
26-40 m.	41	69 %
41 m. ir daugiau	8	14 %
Viso	59	100 %
<b>IŠSILAVINIMAS</b>		
Vidurinis	0	0 %
Profesinis	2	3 %
Aukštesnysis	32	54 %
Aukštasis	25	42 %
Viso	59	100 %
<b>IŠDIRBTI METAI ĮMONĖJE</b>		
Iki 1 metų.	5	8 %
Nuo 1 iki 5 metų.	37	63 %
Nuo 6 iki 10 metų.	13	22 %
Nuo 11 ir daugiau.	4	7 %
Viso	59	100 %

Analizuojant gautus duomenis buvo nustatyta, kad didžiąją daugumą tyrime sudarė moterys, t.y. 63 %, vyrai - 37 %.

Taip pat tiriant darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninėje prekyboje, buvo siekta išsiaiškinti kokio amžiaus yra apklausoje dalyvavę respondentai. Nustatyta, kad didžioji dalis (69 %) respondentų yra nuo 26-40 metų. Jauniausio amžiaus respondentai, t.y. 18-25 metų sudarė 17 %.

Tiriant respondentų išsilavinimą išsiaiškinta, kad aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimus yra įgiję net 96 % respondentų ir tik 4 % teigė, kad jie yra baigę profesines mokyklas. Galima teigti, kad beveik visi apklausoje dalyvavę respondentai turi gan aukštas kompetencijas. Rupeikienės, Šaltytės ir Martinkienės (2010) teigimu, aukštas arba aukštesnysis išsilavinimai darbuotojams suteikia tam tikrų

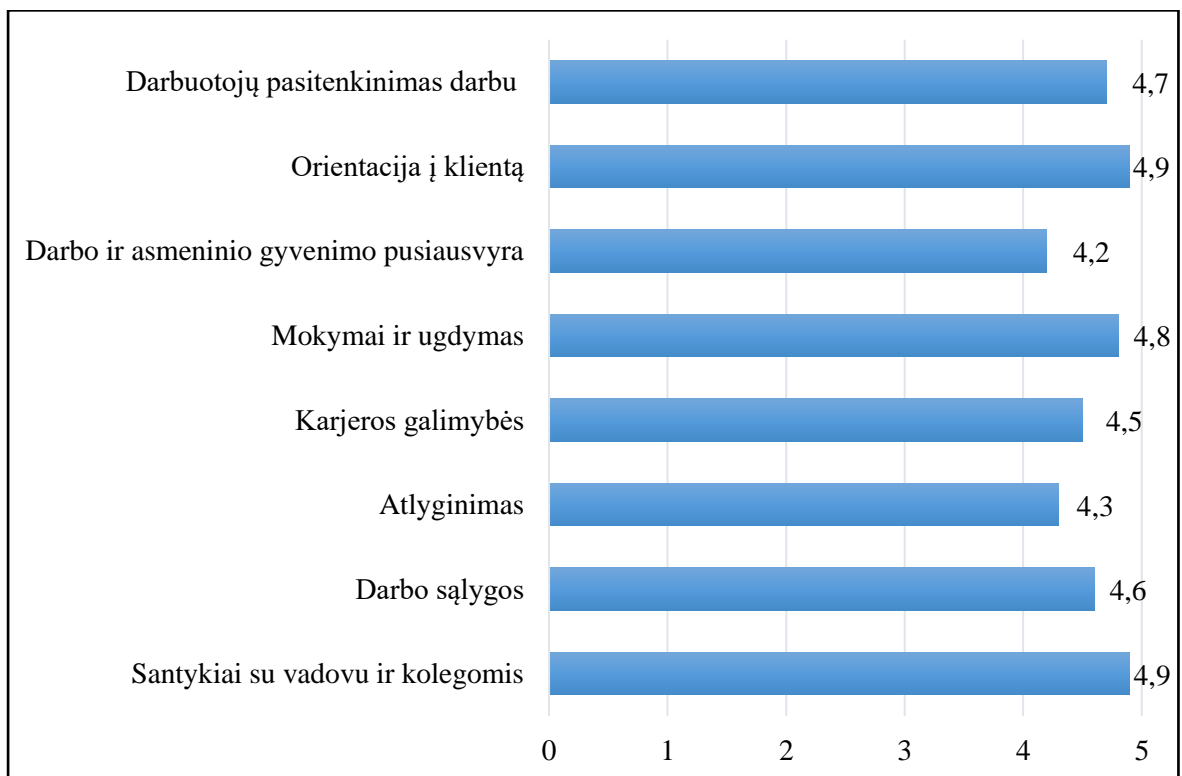
žinių, gebėjimų, o įmonei tokie darbuotojai - konkurencinį pranašumą rinkoje. Apibendrinus galima konstatuoti, kad apklausoje dalyvavę mažmeninės prekybos darbuotojų išsilavinimas yra gan aukštas.

Remiantis 5 lentelėje pateiktais duomenimis apie darbo stažą galima pastebėti, kad didžioji dalis respondentų (63 %) dirba nuo 1 iki 5 metų, 22 % - nuo 6 iki 10 metų. Tik 7 % teigė, kad jų darbo stažas dabartinėje įmonėje yra 11 ir daugiau metų. Be to, labai maža dalis respondentų teigė, kad jie įmonėje dirba iki 1 m., todėl galima daryti išvadą, kad respondentai nėra linkę dažnai keisti darbo vietą, jie yra lojalūs dabartinei įmonei.

#### 4.2. Veiksnių, didinančių darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse analizė

Apklausos metu respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie leido išsiaiškinti kokie yra jų santykiai su vadovu ir kolegomis, ar respondentus tenkina darbo sąlygos, gaunamas atlyginimas, karjeros galimybės, mokymai, ugdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Be to, buvo analizuojama respondentų orientacija į klientus bei jų pasitenkinimas darbu.

Atlikus darbuotojų orientacijos į klientą mažmeninės prekybos įmonėse tyrimą, buvo parengtas bendras visų veiksnių vidurkių vertinimas, kuris yra pavaizduotas 10 pav.

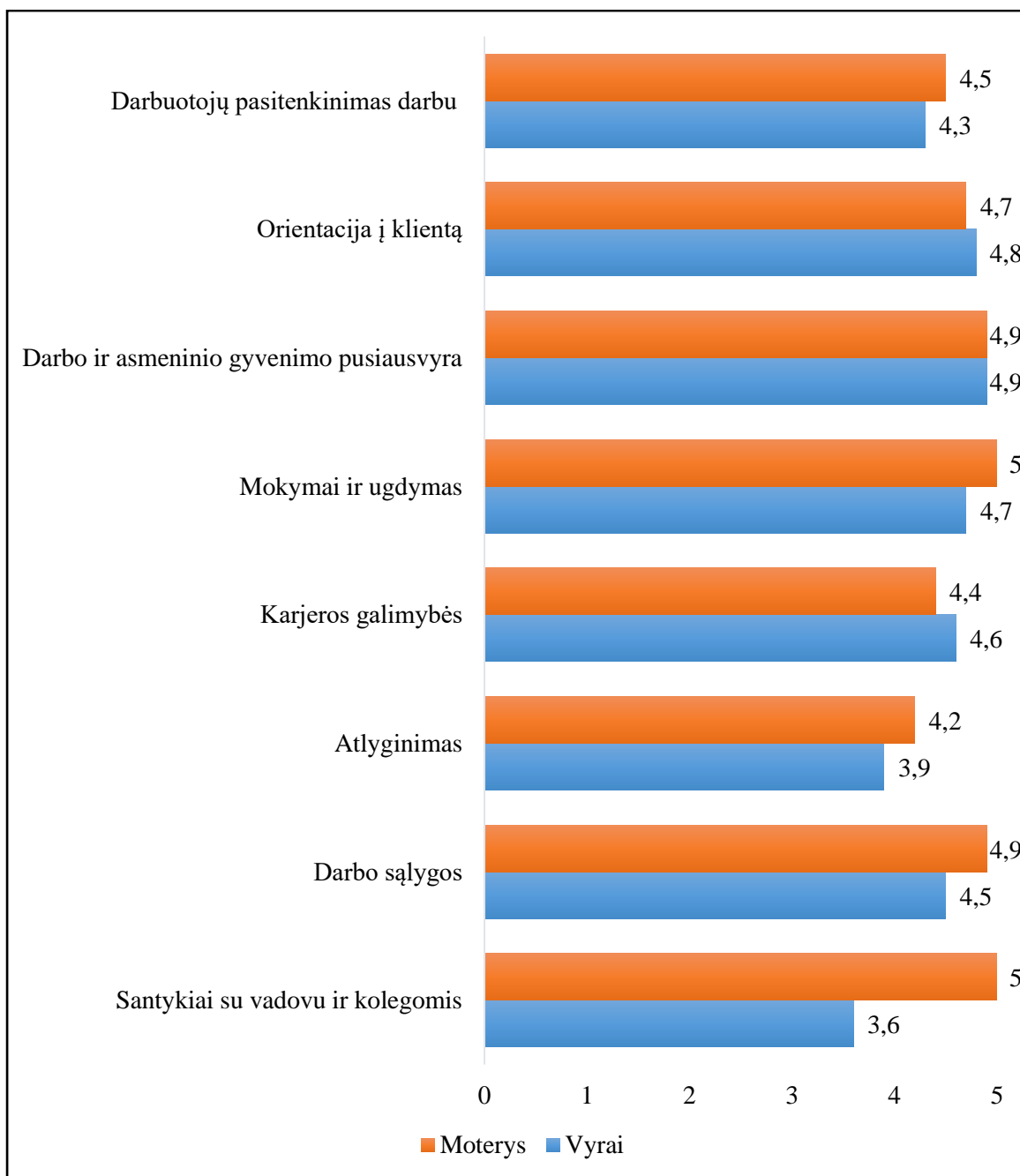


10 pav. Bendras vidurkių vertinimas

Iš gautų rezultatų yra matyti, kad respondentai aukščiausiai įvertino orientaciją į klientą (4,9), santykius su vadovu ir kolegomis (4,9), mokymus ir ugdymą (4,8), pasitenkinimą darbu (4,7). Visų šių

veiksnių įvertinimo vidurkių intervalas - nuo 4,2 iki 4,9 balų. Labai svarbu paminėti, kad atlyginimas, karjeros galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra įvertinti žemesniais vidurkių balais, jų vidurkių intervalas nuo 4,2 iki 4,5 balų.

Analizuojant darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse taip pat buvo parengtas veiksnių vertinimas pagal lytį.



**11 pav. Bendras veiksnių vertinimas pagal lytį**

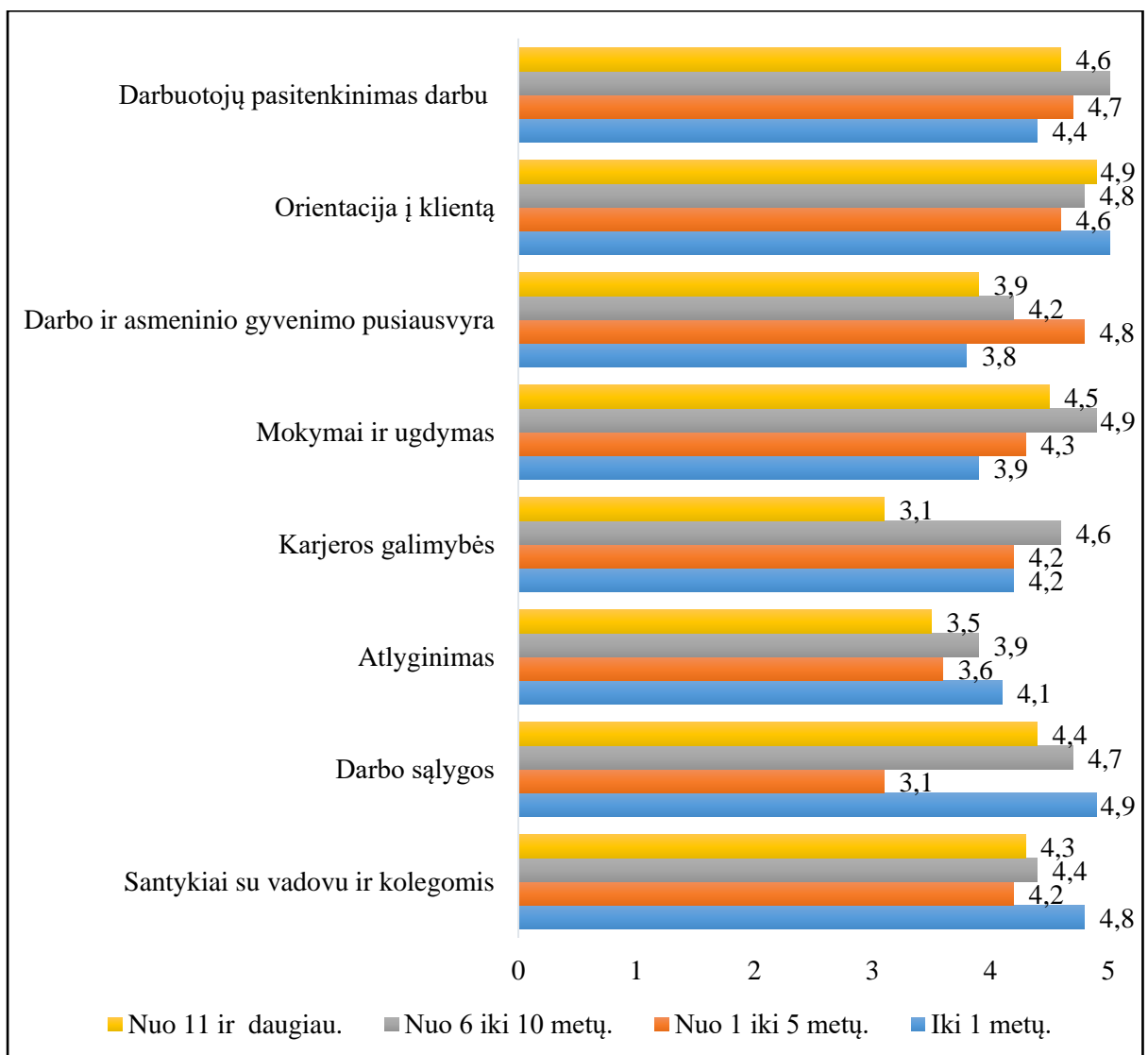
Iš duomenų, kurie yra pavaizduoti 10 pav. yra matyti, kad moterys geriausiai įvertino santykius su vadovu ir kolegomis (5), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (4,9), orientaciją į klientą (4,7),

pasitenkinimą darbu (4,5). Respondentės moterys žemesniais balais įvertino karjeros galimybes (4,4), atlyginimą (4,2).

Analizuojant vyrų atsakymus nustatyta, kad jie geriausiai atsiliepia apie darbo ir asmenio gyvenimo pusiausvyrą (4,9), orientaciją į klientą (4,8), darbo sąlygas (4,5). Tačiau jie yra nepatenkinti atlyginimu (3,9) bei santykiais su vadovu ir kolegomis (3,6).

Veiksnių vertinimas pagal lytį atskleidė, kad moterų atsakymų vidurkiai yra aukštesni nei vyrų. Todėl galima teigti, kad moterys klientus aptarnauja kokybiškiau ir atsakingiau, o viso to rezultatas patenkinti klientų poreikiai.

Išanalizavus bendrą respondentų veiksnių vertinimą pagal lytį mažmeninės prekybos įmonėse taip pat pateikiamas respondentų veiksnių vertinimas pagal išdirbtus metus (žr. į 12 pav.).



12 pav. Bendras veiksnių vertinimas pagal išdirbtus metus

Respondentai, kurių darbo stažas nuo 11 ir daugiau metų aukščiausiais balais įvertino orientaciją į klientus (4,9), pasitenkinimą darbu (4,6), mokymus ir ugdymą (4,5).

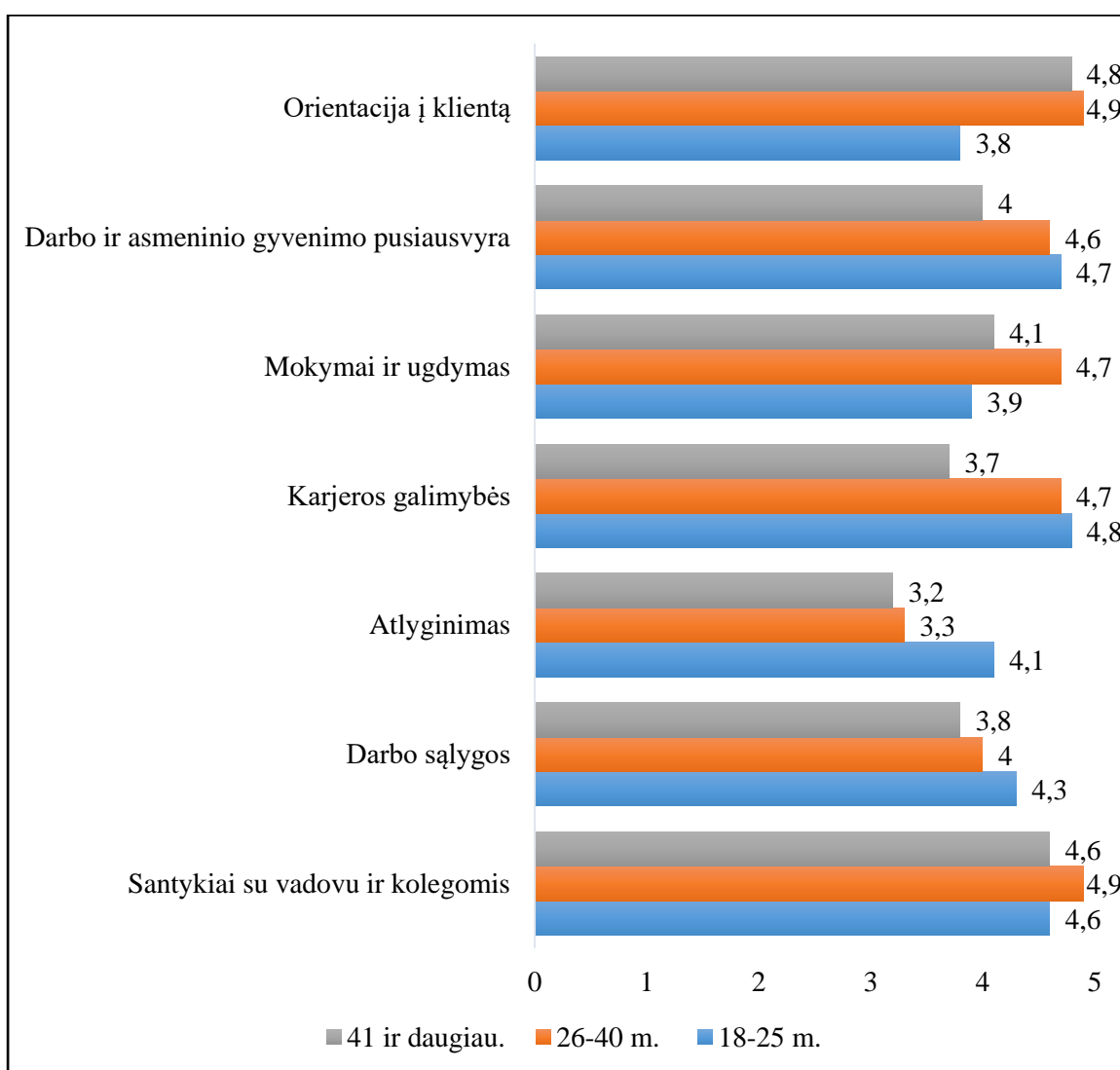


Respondentai, kurie dirba nuo 6 iki 10 metų taip pat labai gerai atsiliepia mokymus ir ugdymą (4,9), orientaciją į klientus (4,8), darbo sąlygas (4,7), karjeros galimybes (4,6).

Nuo 1 iki 5 metų dirbančius respondentus labiausiai patenkinti atliekamu darbu (4,7), orientacija į klientus (4,6), santykiais su vadovu ir kolegomis (4,3).

Apklausoje dalyvavę respondentai dirbantys iki 1 metų aukščiausiais balais įvertino darbo sąlygas (4,9) santykius su vadovu ir kolegomis (4,8), pasitenkinimą darbu (4,4).

Toliau 12 pav. yra pateikiami duomenys apie respondentų veiksmų vertinimą pagal amžių mažmeninės prekybos įmonėse.



13 pav. Bendras veiksmų vertinimas pagal amžių

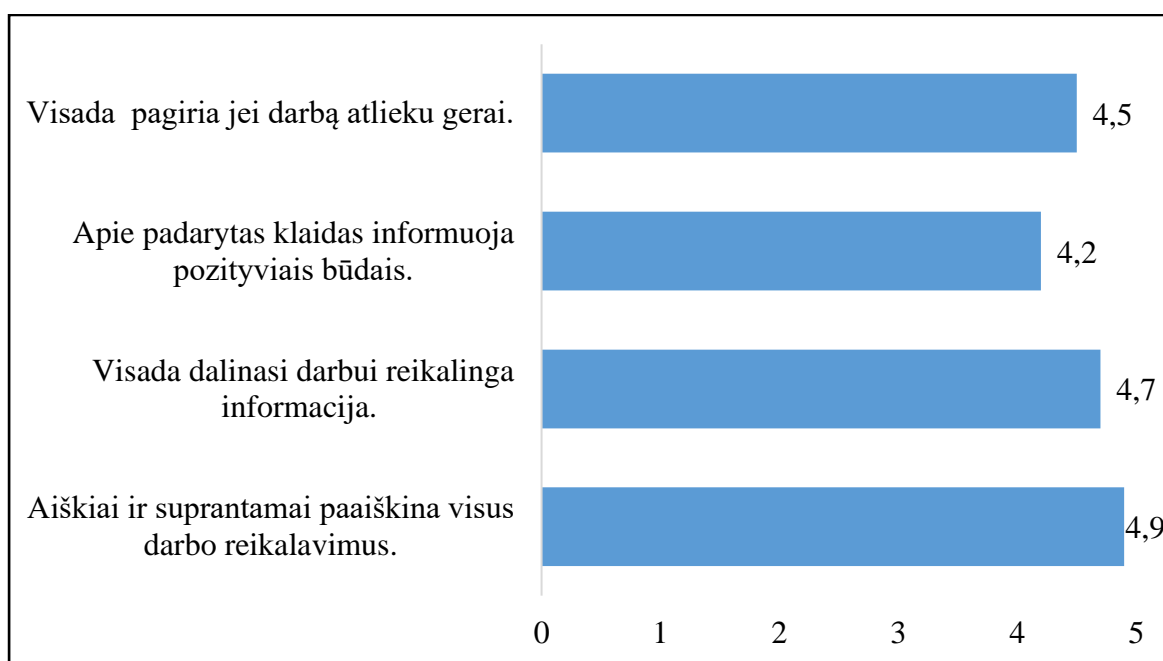
Iš pateiktų duomenų yra matyti, kad vyresnio amžiaus respondentai aukščiausiais balais įvertino orientaciją į klientus (4,8), santykius su vadovu ir kolegomis (4,6), mokymai ir ugdymas (4,1).

Respondentai, kurie priklauso amžiaus grupei nuo 26 iki 40 m. geriausiai įvertino santykius su vadovu ir kolegomis (4,9), orientaciją į klientus (4,9), karjeros galimybes bei mokymus ir ugdymą (4,7).

Kaip matyti iš 12 pav. jauniausio amžiaus respondentai geriausiai įvertino karjeros galimybes (4,8), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (4,7), santykius su vadovu ir kolegomis (4,6).

Ištyrus bendrą respondentų orientacijos į klientus veiksmų vertinimą pagal amžių nustatyta, kad vyresnio amžiaus respondentų gauti atsakymai yra įvertinti aukštesniais balais nei kitų dviejų amžiaus grupių. Todėl galima teigti, kad kuo vyresnio amžiaus respondentai, tuo jie yra labiau orientuoti į klientus. Be to, amžiaus patirtis rodo, kad tokie darbuotojai yra labiau motyvuoti, lojalesni ir labiau atsidavę (Okunevičiūtė-Neverauskienė ir Moskvina, 2014).

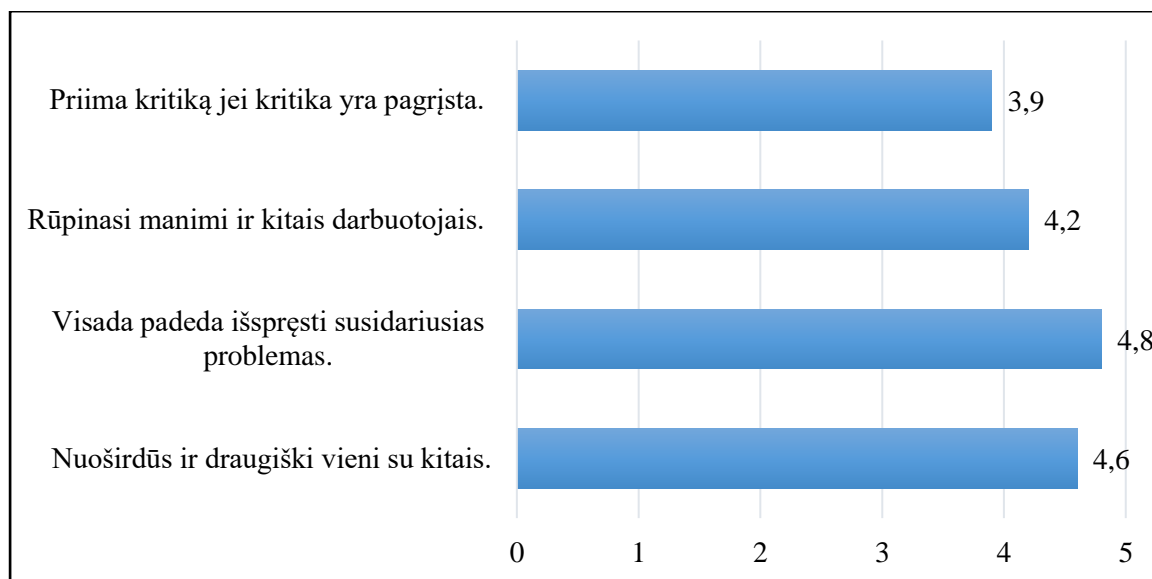
Išanalizavus bendrus respondentų veiksmų vidurkių vertinimus pagal lytį, išdirbtus metus ir amžių, toliau bus pateikiami visų veiksmų vertinimo vidurkiai.



**14 pav. Respondentų santykių su vadovu vertinimas**

Teiginius apie santykius su vadovu respondentai įvertino gan aukštais balais. Respondentų teigimu jų vadovai aiškiai ir suprantamai paaiškina visus darbo reikalavimus (4,9) bei visada dalinasi darbui reikalinga informacija (4,7). Tačiau galima pastebėti, kad vadovas apie padarytas klaidas nėra linkęs informuoti pozityviais būdais (4,5).

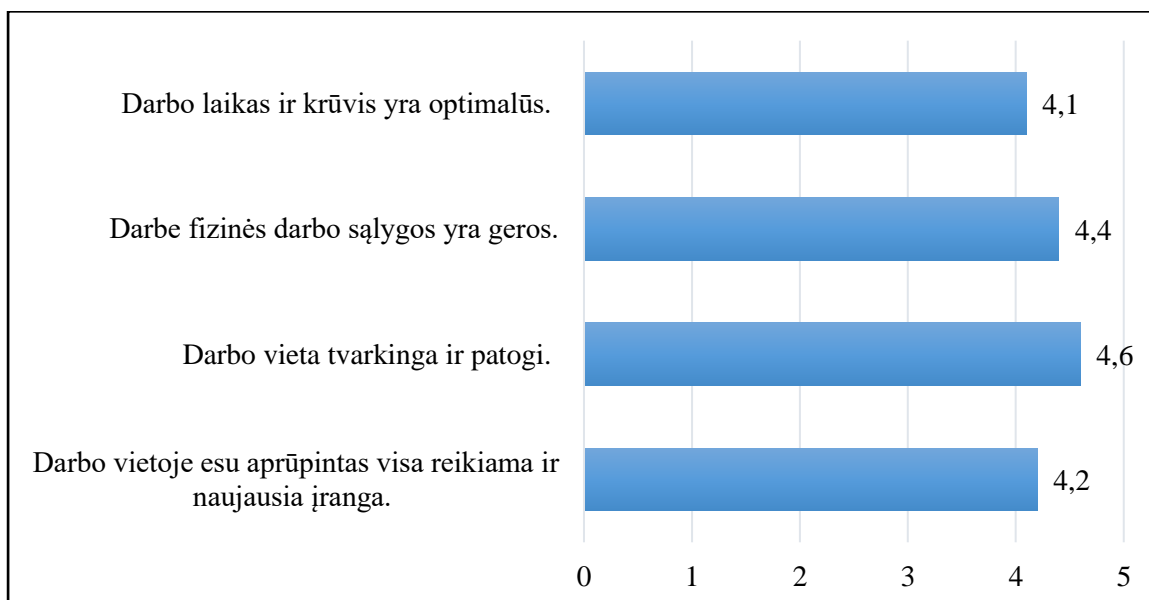
Vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai yra gana geri. Vadovas siekdamas, jog įmonės veikla būtų vykdoma kuo efektyviau ir kad klientų poreikiai būtų patenkinti, darbuotojams aiškiai ir suprantamai atskleidžia atliekamų darbų reikalavimus. Be to, atvirai dalinasi darbui reikalinga informacija. Reikėtų pažymėti, kad respondentai santykiuose su vadovu pasigenda pozityvių informavimo būdų apie padarytas klaidas.



**15 pav. Respondentų santykių su kolegomis vertinimas**

Respondentų santykių su kolegomis vertinimo vidurkiai taip pat gan aukšti kaip ir santykių su vadovu. Respondentai geriausiai įvertino jei iškyla kokios problemoms, kolegos nevengia padėti ir jas sprendžia kartu (4,8). Be to, kolegos su kuriais dirba yra nuoširdūs ir draugiški (4,6).

Apibendrinus galima teigti, kad ir kolegų tarpusavio santykiai yra teigiamai įvertinami. Respondentai dirbdami jaučia palaikymą iš kitų kolegų. Susidarius konfliktinei situacijai padeda, nuoširdžiai rūpinasi. Be to priima tik tokią kritiką, kuri yra pagrįsta svariais argumentais.

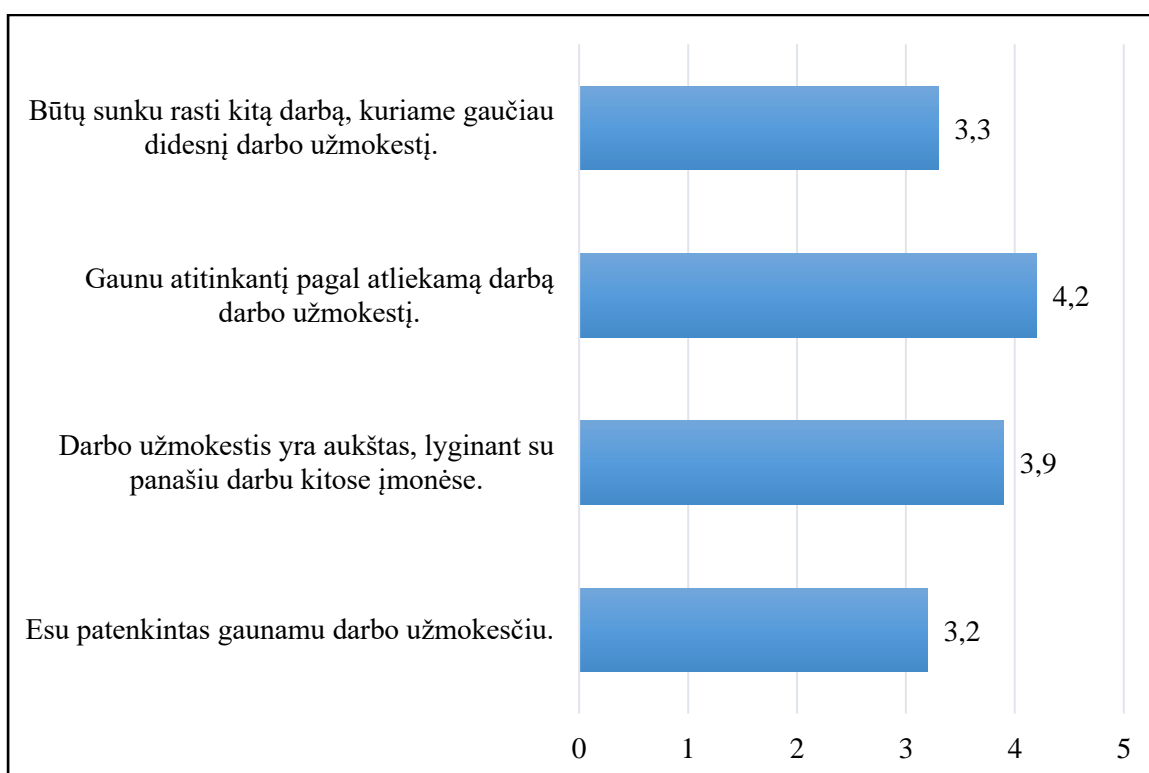


**16 pav. Respondentų darbo sąlygų vertinimas**

Iš gautų duomenų yra matyti, kad respondentai geriausiai įvertino tai, kad jie dirba tvarkingoje, patogioje darbo vietoje (4,6), kurioje fizinės darbo sąlygos (4,4) yra geros. Tačiau respondentai yra nelabai patenkinti darbo laiku ir krūviu (4,2).

Darbo sąlygų vertinimas atskleidė, kad respondentams yra labai svarbu, jog darbo vieta, kurioje jie dirba ir daugiausiai praleidžia laiko būtų tvarkinga ir patogi. Taip pat daug dėmesio skiria fizinėms darbo sąlygoms. Darbuotojams palankios darbo sąlygos mažina stresą, gerina darbo kokybę bei didina jų pasitenkinimą darbu (Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

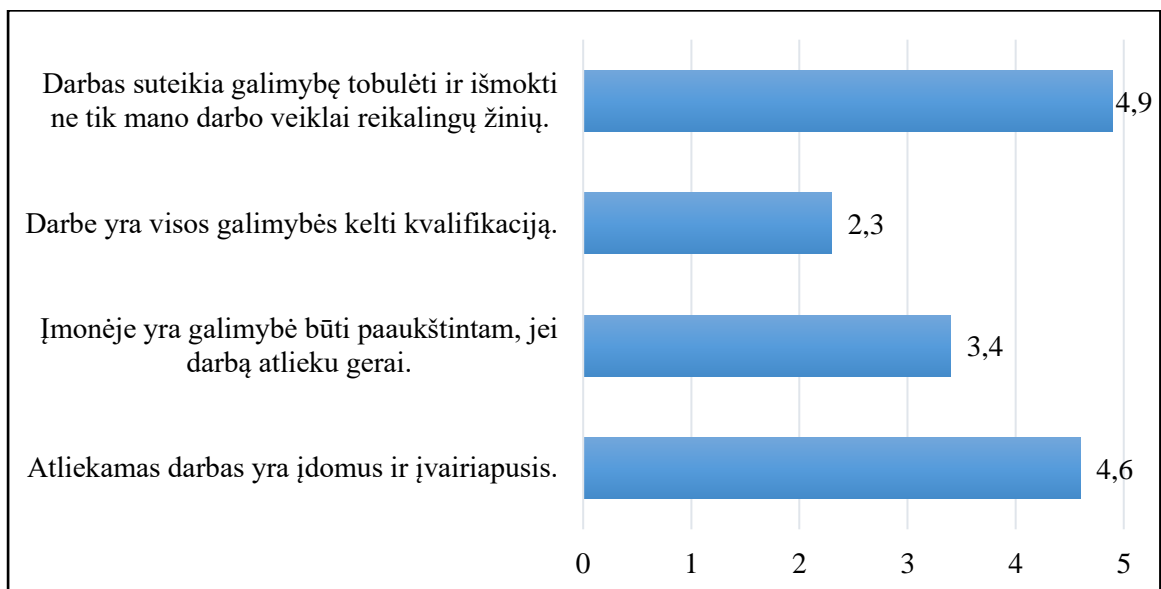
Išanalizavus respondentų darbo sąlygų vertinimą, toliau bus pateikiamas gaunamo atlyginimo vertinimas (žr. į 17 pav.)



17 pav. Respondentų gaunamo atlyginimo vertinimas

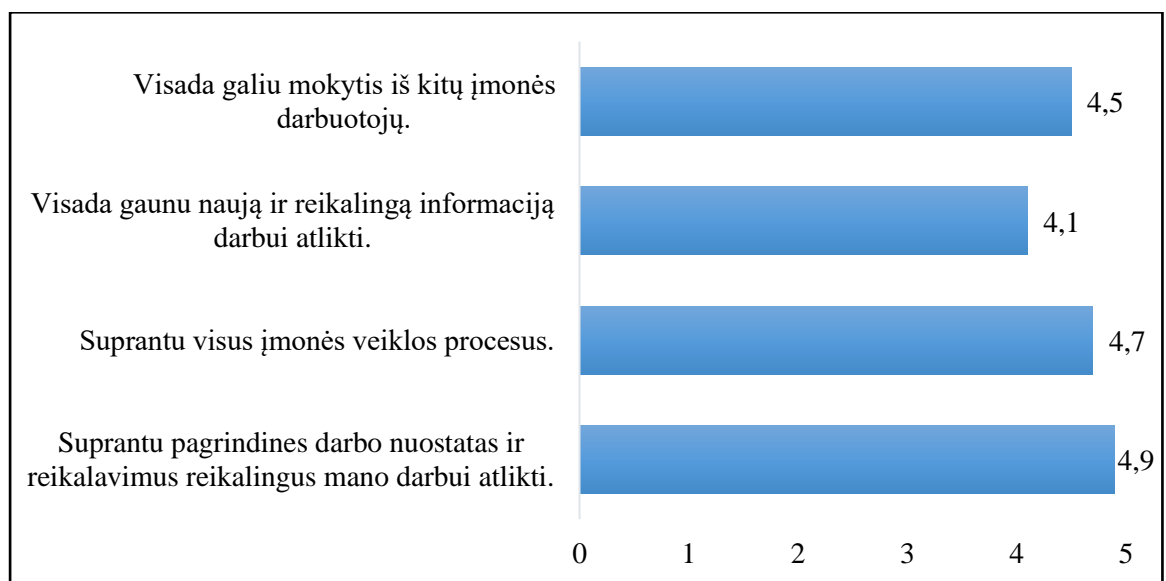
17 pav. pavaizduota informacija leidžia teigti, kad atlyginimo vertinimo vidurkiai nedideli. Respondentai vertindami gaunamą atlyginimą nėra labai patenkinti (3,2), nors teigia, kad darbo užmokestis yra gan aukštas, lyginant su panašiu darbu kitose įmonėse (3,9).

Atlyginimas turi užtikrinti darbuotojo saugumą, t.y. patenkinti darbuotojo pagrindinius poreikius, todėl galima teigti, kad respondentai nesijaučia saugūs. Atsižvelgiant į tobulėjančią darbo aplinką, šiuolaikinių darbuotojų poreikius, atlyginimo pakėlimas turėtų būti taikomas šiuolaikiškai, tam, kad darbuotojai jaustųsi saugūs bei tinkamai įvertinti.



**18 pav. Respondentų karjeros galimybių įmonėje vertinimas**

Tyrimas atskleidė, kad karjeros galimybių vertinimo vidurkiai nėra aukšti. Respondentai geriausiai įvertino tai, kad jiems darbas suteikia galimybę tobulėti ir išmokti ne tik darbo veiklai reikalingų žinių (4,9) bei atliekamas darbas yra įvairiapusis ir įdomus (4,6). Tačiau darbe nėra galimybių kelti kvalifikaciją (2,3). Atlikus karjeros galimybių vertinimą galima daryti išvadą, kad respondentams trūksta galimybių kelti kvalifikaciją. Todėl įmonė praranda labai daug naudos, nes efektyviai dirbančios įmonės yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, jų karjera. Jei darbuotojų karjera yra susijusi su įmonės veikla, jie aktyviau dalyvauja sprendžiant įvairias problemas, dirba našiau ir geriau.



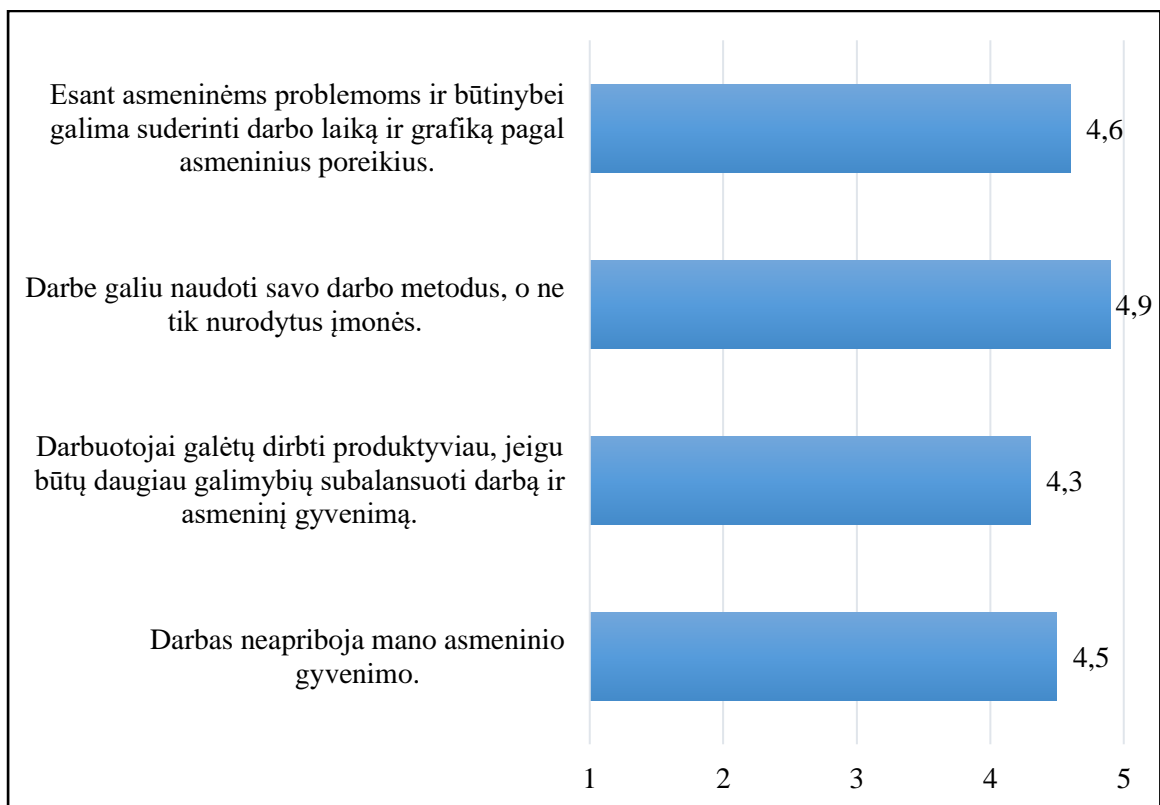
**19 pav. Respondentų mokymų ir ugdymo vertinimas**

Nustatyta, kad respondentai vertindami mokymo ir ugdymo veiksnį jį įvertino gan aukštais

balais. Respondentai supranta pagrindines darbo nuostatas ir reikalavimus (4,9) bei visus įmonės veiklos procesus (4,7). Taip pat respondentai visada gali mokytis iš kitų įmonės darbuotojų (4,5).

Darbuotojų mokymų ir ugdymo nauda įmonei yra didžiulė. Todėl iš gautų apklausos duomenų yra matyti, kad respondentams netrūksta pagrindinių žinių, kurių reikia atliekant darbus. Respondentams yra suteikiama visa reikalinga informacija, na o jai jiems kartais tos informacijos trūksta, jie visada gali pasitarti su kitais darbuotojais, pasimokyti iš jų. Apibendrinant galima teigti, kad apklaustų įmonių respondentai yra kvalifikuoti, gan gerai išmanantys savo darbą.

Toliau bus pateikiamas respondentų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimas (žr. į 20 pav).



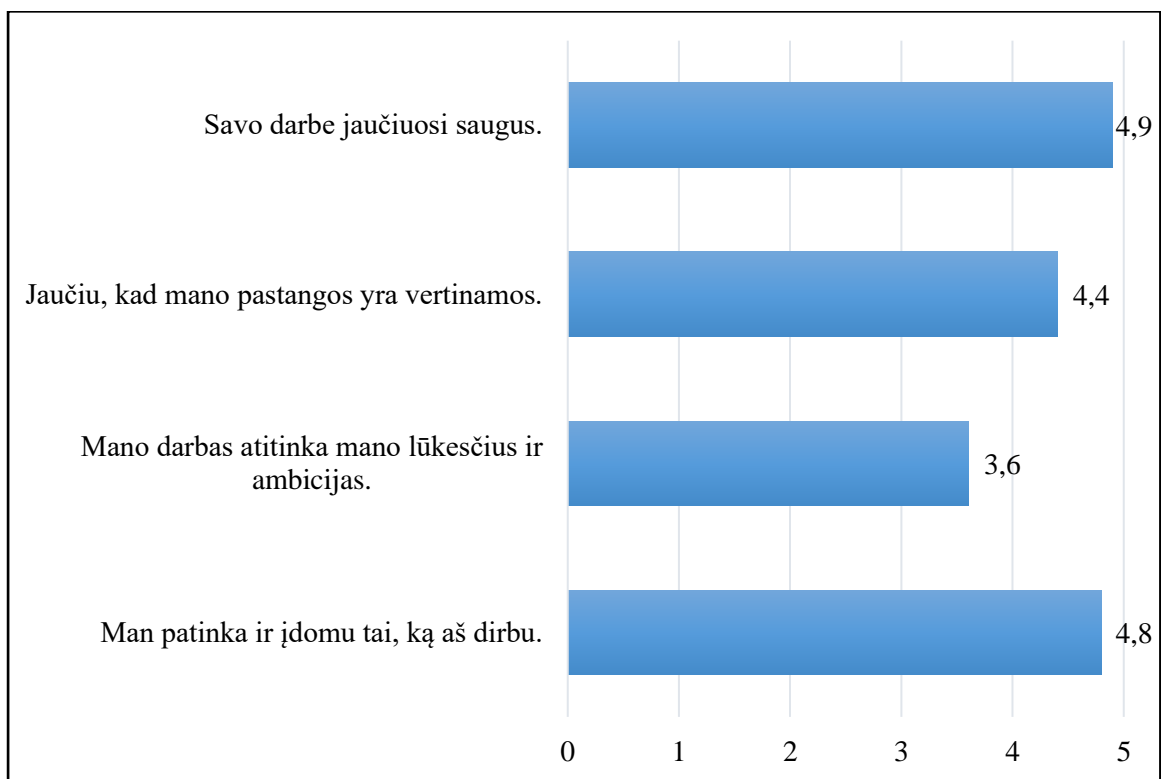
**20 pav. Respondentų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimas**

Išanalizavus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimo vidurkius yra matyti, kad jie įvertinti aukštais balais. Respondentai darbe gali naudotis ne tik įmonės nurodytais darbo metodais, bet ir savo (4,9). Galima teigti, kad respondentams yra suteikiama galimybė panaudoti žinias ar įgūdžius, kurie buvo įgyti anksčiau. Esant asmeninėms problemoms ir būtinybei galima suderinti darbo laiką ir grafiką pagal asmeninius poreikius (4,6). Tačiau yra ir nepatenkintų respondentų, kurie teigia, kad darbuotojai dirbtų efektyviau jeigu būtų daugiau galimybių subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą (4,3).

Iškilus neatidėliotiems reikalams ar problemoms, respondentams darbą ir asmeninį gyvenimą suderinti pavyksta labai gerai. Galima teigti, kad įmonių vadovai atsižvelgia į individualius darbuotojų

poreikius, sudarant lanksčius darbo grafikus, siekdami, kad darbuotojai patirtų kuo mažiau streso darbe. Viso šito nauda yra „siejama su geresne bendravimo atmosfera darbe, didesniu viso kolektyvo pasitenkinimu“ (Tipping, Chanfreau, Perry ir Tait, 2012 m. p.92).

Respondentų darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumas yra gan geras, todėl apklausos metu taip pat buvo siekta išsiaiškinti respondentų pasitenkinimą darbu. Susisteminta informacija apie respondentų pasitenkinimą darbu yra pateikiama 21 pav.



**21 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu vertinimas**

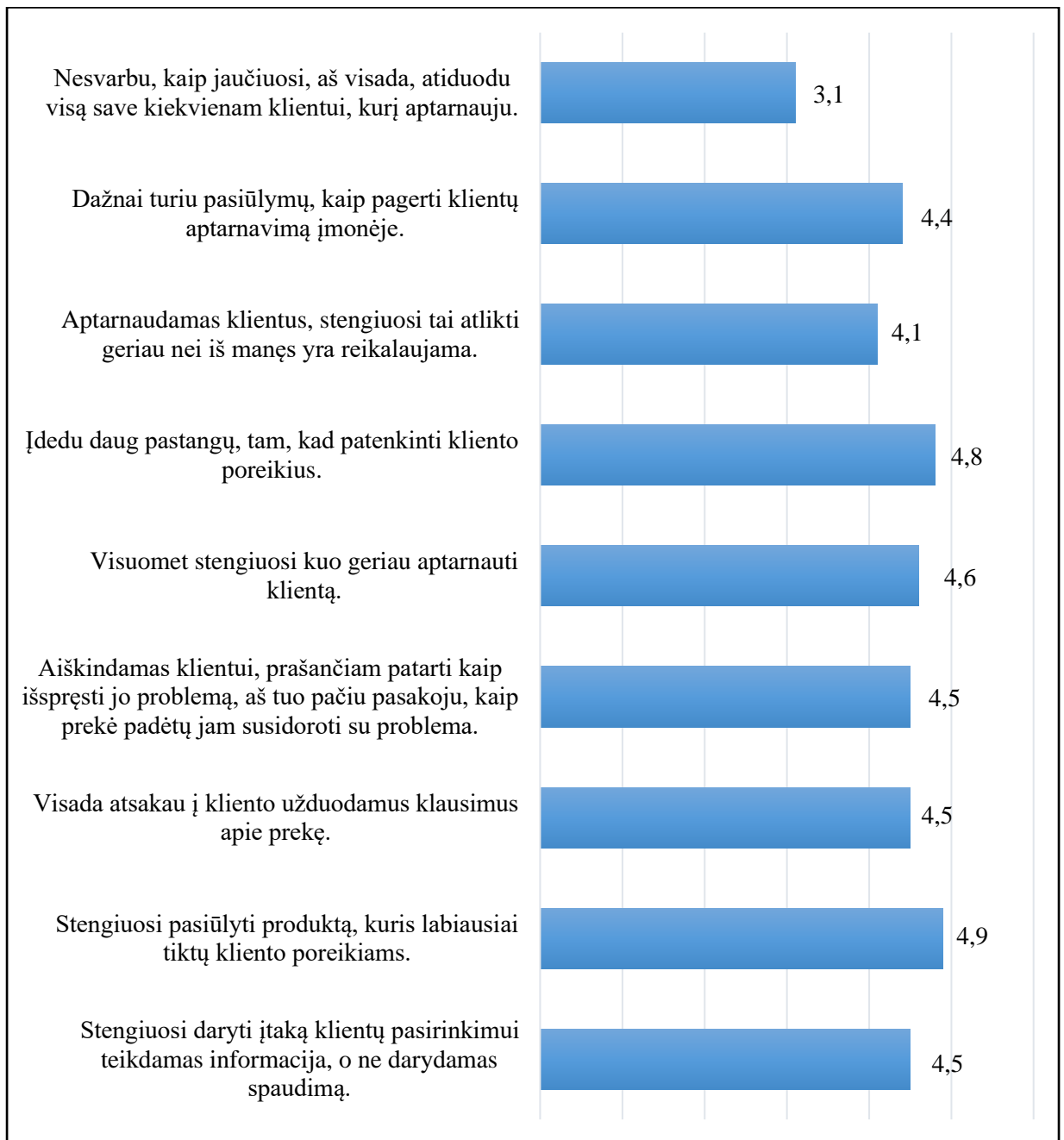
Iš gautų duomenų yra matyti respondentai pasitenkinimo darbu veiksnį įvertino vidutiniškai. Respondentai darbe jaučiasi visiškai saugūs (4,9). Saugumo jausmą dar labiau sustiprina tai, kad respondentai dirba jiems patinkantį, įdomų darbą (4,8). Be to, jų pastangos yra vertinamos (4,4).

Išsiaiškinta, kad respondentų pasitenkinimas darbu yra gan aukštas. Tačiau yra nemaža dalis apklaustųjų, kurių dabartinis darbas neatitinka jų lūkesčių ir ambicijų (3,6). Ši dalis respondentų gali rodyti labai mažą norą tobulėti, semtis patirties bei stokoti pastangų investuoti į patį save bei įmonę, kurioje jie dirba (Biggio ir Cortese, 2013).

### **4.3. Darbuotojų orientacijos į klientus analizė**

Siekiant ištirti darbuotojų orientaciją į klientus, respondentams buvo pateikti 9 teiginiai. Šių teiginių pagalba taip pat buvo siekiama išsiaiškinti klientų aptarnavimo kokybę mažmeninės prekybos įmonėse.

Žemiau pateiktame 22 pav. yra pavaizduotas bendras respondentų visų orientacijos į klientą teiginių vidurkių įvertinimas.



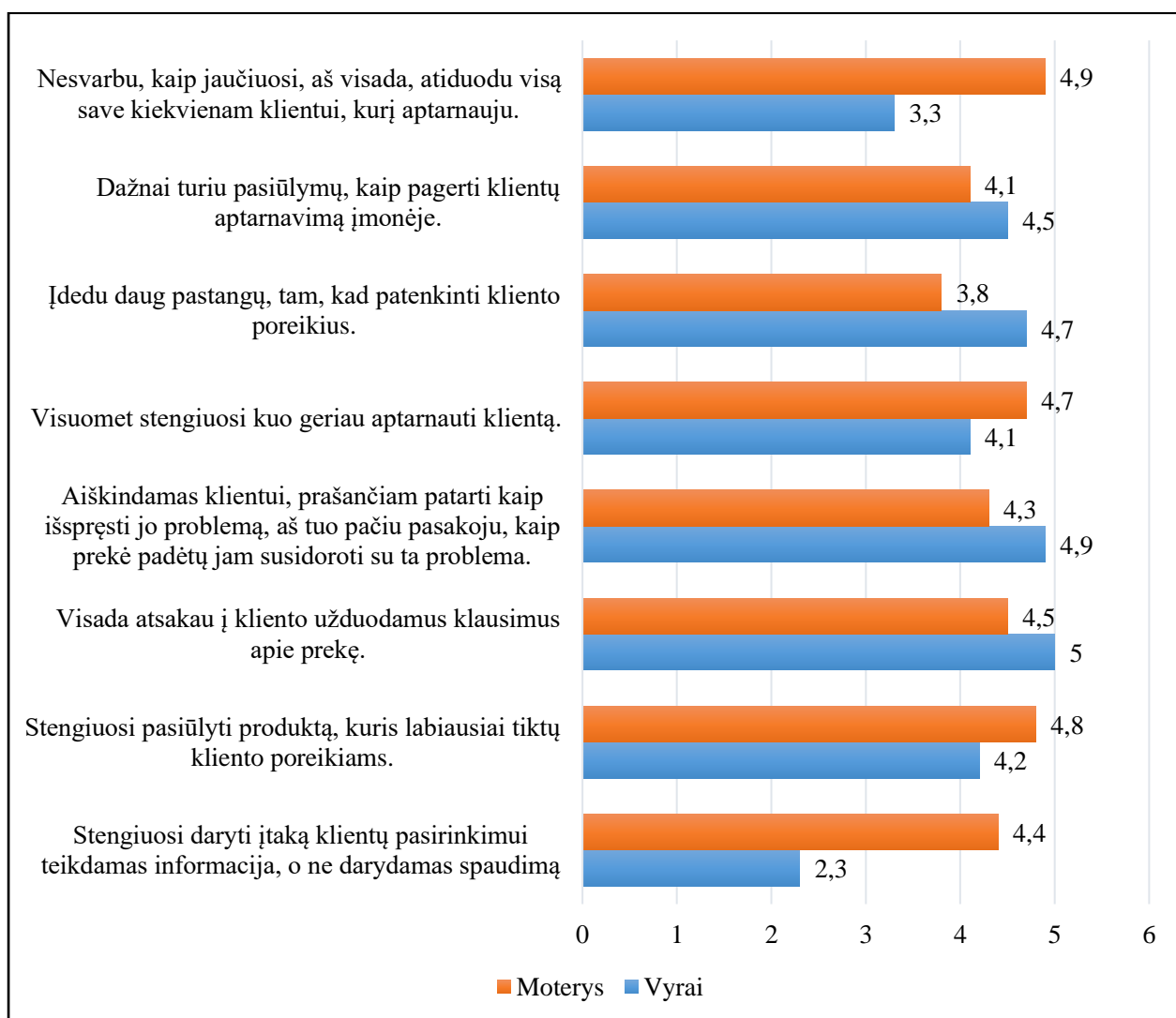
**22 pav. Bendras respondentų orientacijos į klientus vertinimas**

Iš bendro respondentų orientacijos į klientus teiginių vidurkių vertinimo yra matyti, kad šie teiginiai buvo įvertinti gan neblogai. Respondentai labiausiai stengiasi pasiūlyti tokią prekę, kuri labiausiai tiktų klientų poreikiams (4,9), įdeda daug pastangų tam, kad klientų poreikiai būtų patenkinti (4,8), stengiasi kuo geriau aptarnauti klientus (4,6). Tačiau buvo pastebėta, jei respondentai jaučiasi blogai, jie aptarnaudami klientus neatlieka savo darbo iki galo labai gerai, t.y. bloga savijauta neigiamai veikia aptarnavimo kokybę.



Iš bendro respondentų veiksmų vertinimo yra matyti, kad apklaustieji aptarnaudami klientus nedaro jiems tiesioginio spaudimo (4,5), jie stengiasi įtakoti klientus pirkti teikdami reikiamą informaciją (4,5). Todėl galima daryti išvadą, kad respondentai noriai ir išsamiai teikia informaciją apie prekes, leisdami patiems klientams nuspręsti kas jiems yra geriausia. Viso to rezultatas palankūs klientų vertinimai ir atsiliepimai apie juos aptarnavusius darbuotojus bei patenkinti klientų poreikiai (Iždonaitė-Medžiūnienė, 2016).

Išanalizavus bendrą respondentų orientacijos į klientus teiginių vidurkių vertinimą toliau bus pateikiamas kaip skirtingų lyčių darbuotojai vertina orientaciją į klientus (23 pav.).



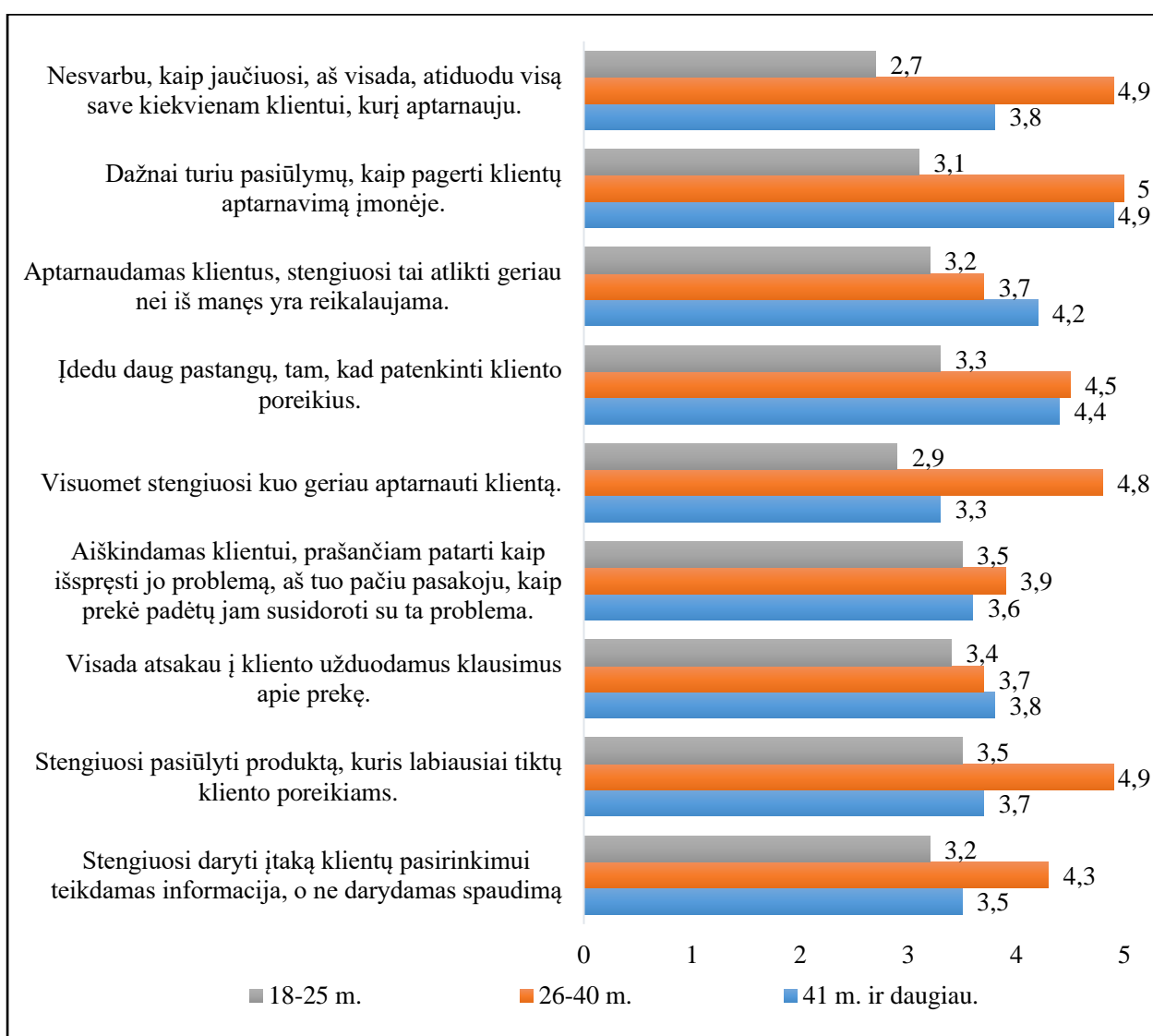
23 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal lytį

Analizuojant vyrų ir moterų atsakymus yra matyti, moterų įvertinimai yra aukštesni nei vyrų. Moterų vertinimo vidurkių intervalas yra nuo 3,8 iki 5,9, vyrų nuo 2,3 iki 4,9.

Moterys geriausiai įvertino teiginius apie tai, kad esant blogai savijautai jos visada, atiduoda visą save kiekvienam klientui, kurį aptarnauja (4,9), stengiasi pasiūlyti produktą, kuris labiausiai tiktų kliento poreikiams (4,8) bei visuomet stengiasi kuo geriau aptarnauti klientą (4,7).

Vyrai aukščiausiais balais įvertino teiginius apie išsamų klientų informavimą (5), todėl jie nevengia atsakyti į klientų užduodamus klausimus (4,9) bei įdeda daug pastangų, tam, kad patenkinti klientų poreikius (4,7).

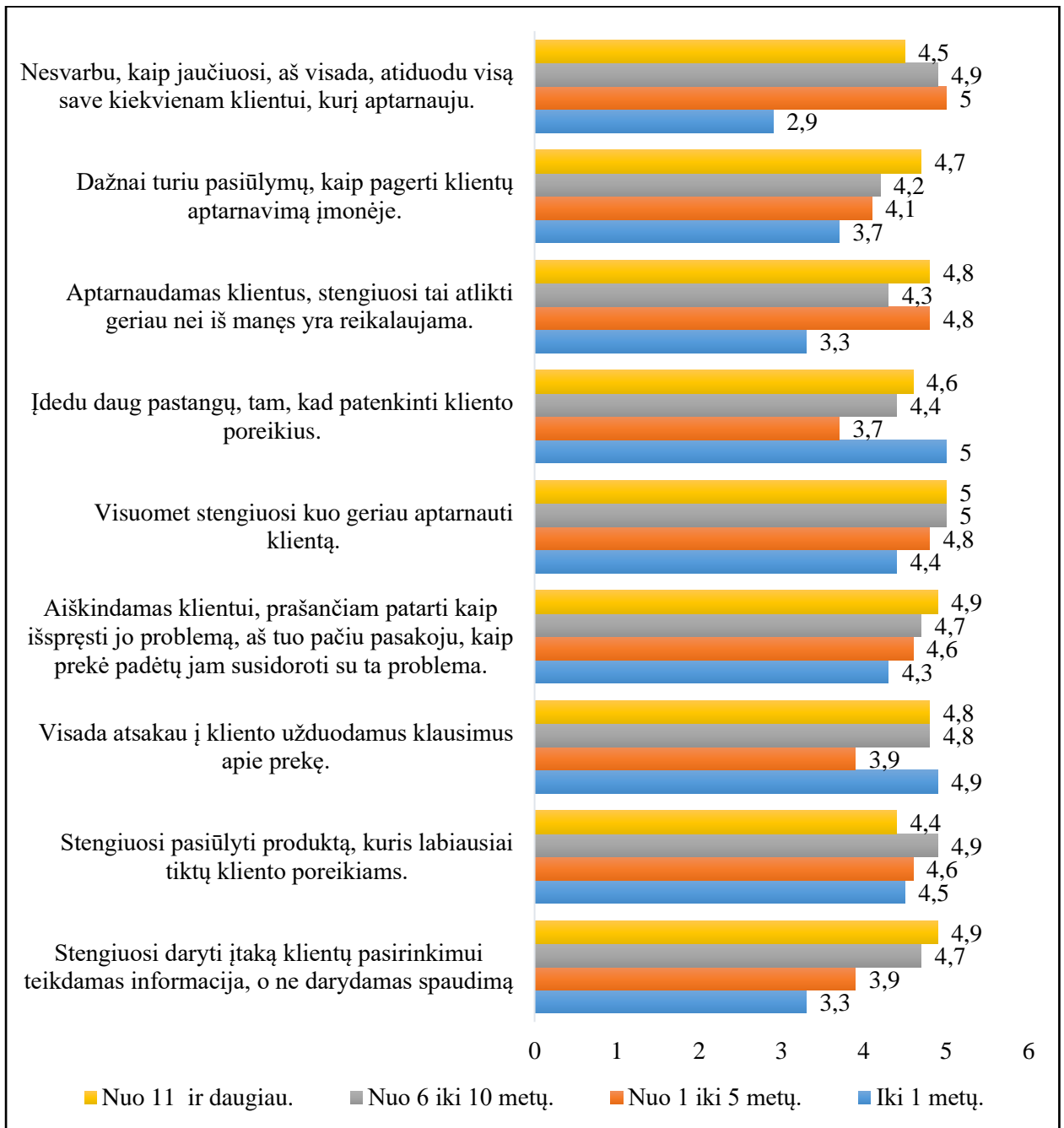
Išanalizavus respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimą pagal lytį toliau bus pateikiami vidurkių vertinimai pagal amžių (žr. į. 24 pav.)



**24 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal amžių**

Iš 24 pav. yra matyti, kad aukštesni įvertinimų vidurkiai yra respondentų, kurių amžius nuo 26 iki 40 m. Ši respondentų grupė geriausiai įvertino teiginį apie turimus pasiūlymus, kurie gali pagerinti klientų aptarnavimo kokybę (4,9) bei nepaisant blogos savijautos klientų aptarnavimo kokybė nenukenčia (4,9).

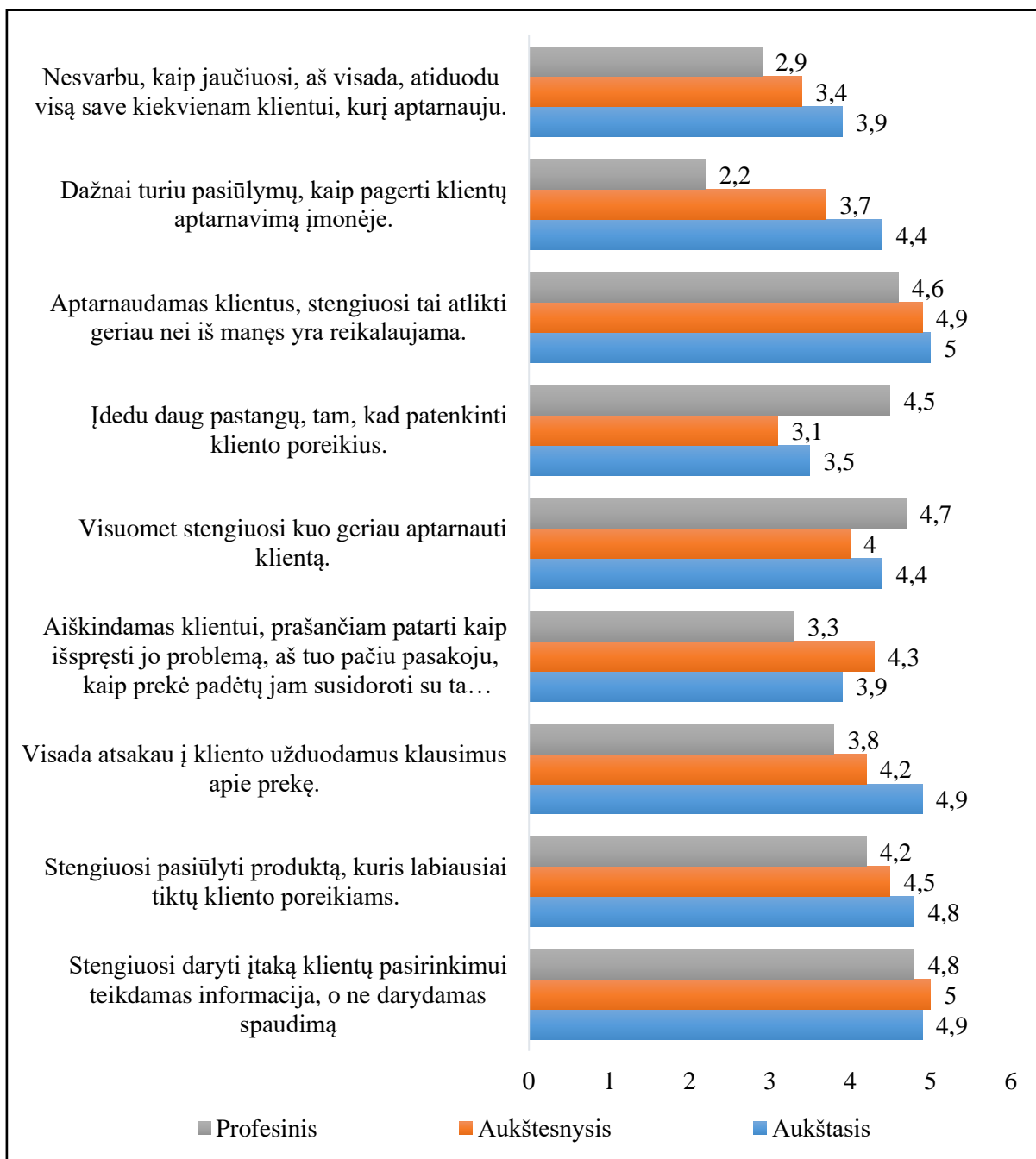
Gauti duomenys leidžia daryti prielaidą, kad aukštesnę orientaciją į klientus yra tų respondentų, kurių amžius yra vidutinis (nuo 26 – 40 metų.). Vidutinio amžiaus darbuotojai yra labiau motyvuoti bei atsidavę klientams. Be to, jie visuomet labai paslaugūs, besistengiantys pasiūlyti prekes, kurios labiausiai atitiktų klientų poreikius.



**25 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal išdirbtus metus**

Darbuotojų orientacijos į klientus teiginius aukščiausiais vidurkiais įvertino respondentai, kurių darbo stažas yra nuo 6 metų ir daugiau. Pastebėta, kad jie visuomet stengiasi klientus aptarnauti kuo geriau (4,8), nesistengia daryti spaudimą įtakojat klientų apsisprendimą renkantis prekes (4,7) bei turi pasiūlymų, kurie galėtų pagerinti aptarnavimo kokybę (4,7).

Gauti rezultatai atskleidė, kad respondentų, kurių darbo stažas yra nuo 6 iki 11 metų ir daugiau, orientacija į klientus yra didesnė. Visa tai sustiprina nemaža darbo patirtis, kuri leidžia jiems jaustis labiau pasitikinčiais bei puikiai išmanančiais savo darbą.



**26 pav. Respondentų orientacijos į klientus vidurkių vertinimas pagal išsilavinimą**

Aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimus turintys respondentai orientacijos į klientus teiginius įvertino aukštesniais balais nei profesinio išsilavinimo. Šių dviejų grupių respondentai geriausiai vertino visus 9 orientacijos į klientus teiginius.

Apklausa atskleidė, kad aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimus turintys respondentai yra labiau orientuoti į klientus. Šie respondentai dirbdami labiau stengiasi patenkinti klientų poreikius, noriai

atsakinėja į jiems užduodamus klausimus. Galima teigti, kad visa tai lemia įgytos aukštos kompetencijos, tam tikrų žinių kiekis (Rupeikienė, Viningienė, Šaltytė ir Martinkienė, 2010).

Siekta nustatyti kokį ryšį darbuotojų orientacijai turi santykiai su vadovu ir kolegomis, darbo sąlygos, atlyginimas, karjeros galimybės, mokymai ir ugdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo apskaičiuotas orientacijos į klientą veiksmų koreliacinis ryšys. Gauti rezultatai yra pavaizduoti 6 lentelėje.

**6 lentelė. Orientacijos į klientą veiksmų koreliacinis ryšys**

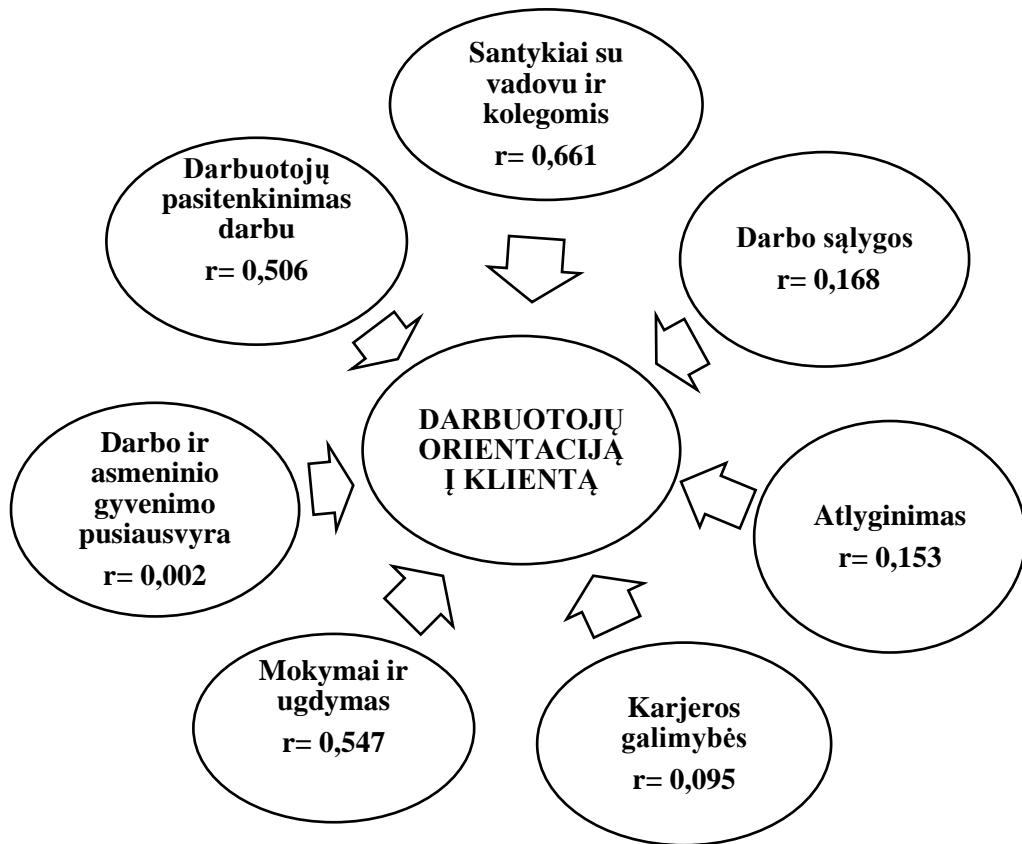
	Santykiai su vadovu ir kolegomis	Darbo sąlygos	Atlyginimas	Karjeros galimybės	Mokymai ir ugdymas	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Orientacija į klientą
Santykiai su vadovu ir kolegomis	1							
Darbo sąlygos	0,124	1						
Atlyginimas	0,393	0,469	1					
Karjeros galimybės	0,026	0,017	0,009	1				
Mokymai ir ugdymas	0,375	0,012	0,186	0,361	1			
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,018	0,006	0,199	0,078	0,089	1		
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	0,542	0,159	0,368	0,236	0,093	0,082	1	
Orientacija į klientą	0,661	0,168	0,153	0,095	0,547	0,002	0,506	1

Apskaičiavus darbuotojų orientacijos į klientą veiksmų tarpusavio priklausomybės ryšį yra matyti, kad koreliacijos stiprumas yra vidutinis (nuo 0,5 iki 0,7) ir labai silpnas (nuo 0,3 iki -0,3). Vidutiniškai darbuotojų orientaciją į klientus koreliuoja: vadovų ir kolegų santykiai (0,661), mokymai ir ugdymas (0,547), darbuotojų pasitenkinimas darbu (0,506). Todėl galima teigti, kad šių veiksmų tarpusavio sąveika itin stipriai įtakoja darbuotojų orientaciją į klientus.

#### **4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Darbuotojų orientacijos į klientą tyrimas mažmeninės prekybos įmonėse atskleidė, kurie veiksniai labiausiai įtakoja darbuotojų orientaciją į klientą. Remiantis atliktos analizės ir koreliacijos

apskaičiavimo duomenimis sudaryta schema (27 pav.), kurioje yra pavaizduoti koreliaciniai ryšiai veikiantys darbuotojų orientaciją į klientus.



27 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą tyrimo modelio apibendrinta schema

Mažmeninės prekybos įmonių darbuotojų orientaciją į klientą labiausiai veikia vadovų ir kolegų santykių veiksnys. Galima teigti, kad esant geriems tarpusavio santykiams, visose pavaldumo lygiuose, darbuotojų orientaciją į klientus tik didėja.

Antras pagal stiprumą darbuotojų orientaciją įtakojantis veiksnys – mokymai ir ugdymas. Tai reiškia, kad kokybiškas klientų aptarnavimas yra neatsiejamas su aptarnaujančių darbuotojų žiniomis. Labai svarbu apmokyti darbuotojus, suteikti jiems visą reikalingą informaciją tam, kad klientų poreikiai būtų patenkinti, bei pardavimo procesas įvyktų sklandžiai.

Trečias darbuotojų orientaciją į klientą veikiantis veiksnys – darbuotojų pasitenkinimas darbu. Su šiuo veiksniumi yra susiję ir kiti veiksniai, t.y. darbo sąlygos, atlyginimas, karjeros galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Apibendrinus gautus rezultatus galima konstatuoti, kad mažmeninės prekybos darbuotojų orientaciją į klientus labiausiai įtakoja santykiai su vadovu ir kolegomis bei mokymai ir ugdymas. Kiek mažesnę reikšmę turintis veiksnys – darbuotojų pasitenkinimas darbu. Visų veiksnių tarpusavio sąveika yra labai reikšminga didinant darbuotojų orientaciją į klientus.

Pagrindinis tyrimo tikslas buvo ištirti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse. Remiantis gautais apklausos duomenimis nustatyta, kad darbuotojų orientaciją į klientus labiausiai įtakoja:

- santykiai su vadovu ir kolegomis;
- mokymai ir ugdymas;
- darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Antras tyrimo tikslas buvo ištirti mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų orientaciją į klientus bei klientų aptarnavimo kokybę. Anketinės apklausos metu nustatyta gan aukšta darbuotojų orientacija ir aptarnavimo kokybė. Galima teigti, kad darbuotojai aptarnaudami klientus atidžiai aiškinasi jų poreikius, greitai į juos reaguoja. Aptarnavimo metu noriai bendrauja, išsamiai ir aiškiai pateikia reikiamą informaciją. Nevengia jiems užduodamų įvairių klausimų, stengiasi klientui pasiūlyti geriausiai jo poreikius atitinkančią prekę. Visa tai veda link auštos darbuotojų orientacijos į klientus bei aptarnavimo kokybės.

Trečiu tyrimo tikslu buvo siekiama ištirti socialinių - demografinių charakteristikų įtaką darbuotojų orientacijai į klientus mažmeninės prekybos įmonėse. Analizuojant respondentų demografines charakteristikas, t.y. lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, nustatyta, kad tiek vyrų tiek moterių orientacija į klientus yra gan panaši. Analizuojant amžiaus, išsilavinimo bei išdirbtų metų įtaką pastebėta, kad aukštesnė orientacija į klientus yra tų darbuotojų, kurie yra įgiję aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, kurių amžius nuo 26 – 40 metų ir daugiau bei darbo stažas yra nuo 6 iki 11 metų ir daugiau. Šie darbuotojai yra labiau motyvuoti bei atsidavę. Jie visuomet labai paslaugūs, besistengiantys pasiūlyti prekes, kurios labiausiai atitiktų klientų poreikius. Visa tai dar labiau sustiprina nemaža darbo patirtis, kuri leidžia darbuotojams jaustis labiau pasitikinčiais bei puikiai išmanančiais savo darbą.

Lyginat šio tyrimo rezultatus su kitais atliktais tyrimais buvo pastebėta, kad Lisausko (2016) ir Stock (2016) atlikti tyrimai taip pat įrodė, jog darbuotojų orientaciją į klientus labiausiai įtakoja darbuotojų mokymai ir ugdymas, tarpusavio santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis. Reikėtų paminėti, kad užsienio autorių Mathe ir kt. (2016) bei Iacono ir kt. (2016) atlikti tyrimai patvirtino darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą orientacijai į klientą. Galima teigti, kad ir šis atliktas tyrimas dar kartą įrodė, jog darbuotojų orientacija į klientus priklauso nuo santykių su vadovu ir kolegomis, mokymų ir ugdymo, darbuotojų pasitenkinimo darbu.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išnagrinėjus darbuotojų orientacijos į klientą svarbą ir tyrimų problematiką mažmeninės prekybos įmonėse galima teigti, kad vartotojai savo poreikiais, elgsena bei keliamais reikalavimais tiesiogiai įtakoja įmonių veiklą. Šių laikų vartotojas tampa pačia svarbiausia pardavimo proceso dalimi, todėl įmonėms darbuotojų orientacijos į klientą didinimas yra itin svarbus ir reikšmingas procesas. Tiek nuolatinė darbuotojų orientacijos į klientus priklauso klientų aptarnavimo kokybė, jų poreikių identifikavimas ir tenkinimas. Įmonės siekdamos, kad jų veikla būtų kuo pelningesnė, kad vartotojų poreikiai būtų patenkinti, turi didžiulį dėmesį skirti savo darbuotojams, jų pastoviam mokymui, orientacijos į klientą didinimui. Visa tai įtakoja įmonės konkurencinį pranašumą rinkoje ir veda link geresnių finansinių rodiklių.

Atlikus darbuotojų orientaciją į klientus įtakančių veiksnių analizę buvo nustatyta, kad darbuotojų orientaciją mažmeninės prekybos įmonėse įtakoja:

- santykiai su vadovu ir kolegomis;
- darbo sąlygos;
- atlyginimas;
- karjeros galimybės;
- mokymai ir ugdymas;
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra;
- darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Remiantis išskirtais veiksniais sudarytas įgyvendinimo modelis darbuotojų orientacijai į klientus mažmeninės prekybos įmonėse tirti.

Tyrimo metu buvo apklausiami mažmenine prekyba užsiimančių optikos įmonių darbuotojai. Atlikta apklausa atskleidė, kad į klientus labiau orientuoti yra vyresnio amžiaus darbuotojai, turintys didesnę darbo stažą bei įgiję aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Nors visi išskirti veiksniai turi įtakos darbuotojų orientacijai, tačiau atlikus tyrimą nustatyta, kad labiausiai darbuotojų orientaciją į klientus mažmeninės prekybos įmonėse veikia:

- santykiai su vadovu ir kolegomis;
- darbuotojų pasitenkinimas darbu;
- mokymai ir ugdymas.

***Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, mažmenine prekyba užsiimančioms optikos įmonėms yra rekomenduojama gerinti: santykius su vadovu ir kolegomis, darbuotojų mokymus ir ugdymą bei pasitenkinimą darbu.***

**Santykiai su vadovu ir kolegomis.** Vadovams rekomenduojama sudaryti tokią atmosferą darbe, kurioje darbuotojai nejaustų įtampos. Palaikydami teigiamus tarpusavio santykius, vadovai, visuomet



turėtų palaikyti ir padėti darbuotojams bet kokioje situacijoje bei noriai atsakyti į iškilusius klausimus. Rodyti pasitikėjimą savo darbuotojais. Paskirstat darbus ir pareigas visada atsižvelgti į individualius darbuotojų gebėjimus bei poreikius. Pastoviai teikti informaciją, kuri yra svarbi atliekant darbus. Vadovai savo atliekamo darbo specifiškai turėtų motyvuoti ir įtraukti darbuotojus į įmonės veiklą. Taigi vadovai turėtų būti lyderiai, iš kurių būtų jaučiama visokeriopa parama bei pagalba.

Tobulinant tarpusavio santykius su kolegomis, įmonių vadovams yra siūloma užtikrinti darnų mikroklimatą. Skatinti darbuotojus dirbti komandose, komunikuoti, bendradarbiauti. Palaikyti draugiškus tarpusavio santykius ne tik darbe, bet ir neformalioje aplinkoje, t.y. kartu rengti įvairius susitikimus, švęsti gimtadienius ir kitas šventes. Taip pat rekomenduojama iškilus konfliktinėms situacijoms stengtis, jas išspręsti ramiai, nekeliant streso bei tarpusavio nesutarimų.

**Darbuotojų pasitenkinimas darbu.** Rekomenduojama sudaryti lanksčius darbo grafikus, t.y. mamoms, auginančioms mažus vaikus suteikti laisvadienius. Esant būtinybei, besimokantiems darbuotojams suteikti mokymosi atostogas bei galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Viršijus laikotarpio pardavimų dydį mokėti priedus prie atlyginimo. Aprūpinti darbuotojus naujausia programine bei kompiuterine įranga. Taip pat rekomenduojama nuolatos tikrinti ar darbo sąlygos nekenkia darbuotojų sveikatai. Leisti darbuotojams koreguoti darbo grafiką.

**Mokymai ir ugdymas.** Rekomenduojama pastoviai formuoti inovatyvią darbuotojų elgseną, t.y. sudaryti sąlygas nuolatiniam darbuotojų mokymams. Reguliariai siųsti darbuotojus į įvairius mokymus, seminarus. Esant galimybei, padengti darbuotojų studijų, mokymų išlaidas. Darbuotojus pastoviai informuoti apie naujausius klientų aptarnavimo būdus bei reguliariai tikrinti visų darbuotojų žinias.

## LITRERATŪRA

1. Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
2. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 16(1), 6-14.
3. Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853. a report based on the fifth European Working Conditions Survey. Eurofound.
4. Alteren, G., & Tudoran, A. A. (2016). Enhancing export performance: Betting on customer orientation, behavioral commitment, and communication. *International Business Review*, 25(1), 370-381.
5. Anxo, D., Franz, C., & Kümmerling, A. (2013). Working time and work–life balance in a life course perspective: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2012). Working Time and Work-Life Balance in a Life Course Perspective.
6. Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2015). *Marketing: an introduction*. Pearson Education.
7. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
8. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
9. 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.
10. Bilevičienė, T., & Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. *Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras*.
11. Bliujūtė, G., & Korsakienė, R. (2014). Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. *Science: Future of Lithuania*, 6(1).
12. Brunetto, Y., Rodwell, J., Shacklock, K., Farr-Wharton, R., & Demir, D. (2016). The impact of individual and organizational resources on nurse outcomes and intent to quit. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 3093-3103.

13. Burinskienė, A., & Daškevič, D. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. Verslo sistemos ir ekonomika, 3(2), 233-246.
14. Chidambaram, V., & Ramachandran, A. (2012). A study on efficacy of employee training: Review of literature. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 13(3), 275-282
15. Coetzee, M., & Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.
16. Di Mascio, R. (2010). The service models of frontline employees. *Journal of Marketing*, 74(4), 63-80.
17. Dromantaitė, A. (2012). PASITENKINIMO KARJERA VEIKSNIAI. *Socialinis darbas*, 11(2).
18. Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273.
19. EKT Grupė (2008). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.841>.
20. Eriksson, A. (2011). Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation
21. Girgždys, A., Pečiuliene, M., Jasaitis, D., & Grigaliūnaite-Vonsevičiene, G. (2007). Natural ionizing radiation in some resorts and recreational locations in Lithuania. *Environmental Protection Engineering*, 33(3), 55-65.
22. Gražulis, V., & Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, (3), 142-151.
23. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., & Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional Formation and Development Studies*, 12(1), 100-112.
24. Hirschi A. (2012). Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work.
25. Harvard Business School Press. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Lietuviškas leidimas, UAB „Verslo žinios“. 2006.
26. IŽDONAITĖ-MEDŽIŪNIENĖ, I. N. G. A. (2016). SPORTO CENTRO KLIENTŲ PASITENKINIMAS SVEIKATINGUMO PASLAUGOMIS TENKINANT JŲ POREIKIUS LYTIES ASPEKTU. *Science & Processes of Education/Mokslas ir Edukaciniai Procesai*, (2).
27. Jang, S. J. (2009). The relationships of flexible work schedules, workplace support, supervisory support, work-life balance, and the well-being of working parents. *Journal of Social Service Research*, 35(2), 93-104.
28. Jucevičienė P. (2006). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.

29. Juodaitytė, A., & Jablonskienė, Z. (2013). PERSONALO MOTYVACIJOS IR LOJALUMO SKATINIMO ORGANIZACIJAI PSICHOSOCIALINIAI VEIKSNIAI. *Professional Studies: Theory & Practice/Profesines Studijos: Teorija ir Praktika*, (12).
30. Klebanskaja, N., & Matačinskienė, J. (2006). Orientacijos į rinką ir veikios rezultatų ryšys: AB „Alita“ patyrimas. *Management of Organizations: Systematic Research*,
31. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R., P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, Vol. 75 Issue 1.
32. Kumpikaitė V., Kalinauskienė J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. Prieiga per internetą:
33. 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.
34. Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
35. Letukas, E. (2015). Pageidautino lyderio elgesio prototipas Lietuvos mažmeninės prekybos sektoriaus kultūros kontekste (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
36. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, (2017). 191 straipsnis. Normalių darbo sąlygų užtikrinimas. [žiūrėta 2017-09-01]. Prieiga per internetą <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89>.
37. Lisauskas D. (2016). Darbuotojų orientacijos į klientą didinimas mažmeninės prekybos įmonėje. (Magistro baigiamasis darbas. KTU).
38. Lo Iacono, J., Weaven, S. K., & Griffin, D. (2016). Examination into the effects of job satisfaction on salesperson deviance: The moderating role of customer orientation. *Journal of Business Economics and Management*, 17(2), 173-186.
39. Lukaševičius, V. (2014). Vartotojų elgsenos formavimas (mažmeninės santechnikos prekių rinkos pavyzdžiu) (Doctoral dissertation, Vilnius University).
40. Lang, R. M., Bierig, M., Devereux, R. B., Flachskampf, F. A., Foster, E., Pellikka, P. A., & Solomon, S. (2006). Recommendations for chamber quantification. *European journal of echocardiography*, 7(2), 79-108.
41. Mathe, K., Scott-Halsell, S., & Roseman, M. (2016). The role of customer orientation in the relationship between manager communications and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 198-209.

42. Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 59, No. 3, 479–485
43. Miao, C. F., & Wang, G. (2016). The differential effects of functional vis-à-vis relational customer orientation on salesperson creativity. *Journal of Business Research*, 69(12), 6021-6030.
44. Motiečiūtė, V. (2010). Mažų įmonių marketingo strategijos formavimas: statybinėmis medžiagomis prekiaujančių parduotuvių atveju (Doctoral dissertation, Šiauliai University).
45. Okunevičiūtė-Neverauskienė, L., & Moskvina, J. (2014). Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas.
46. Pajuodis, A. (2005). Prekybos marketingas. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=HdyCDPZB13oC&oi=fnd&pg=PA9&dq=mazmenine+prekyba&ots=aWWCYOdhd&sig=zgagNctyVLb1jNq7hTRtZLld\\_6c&redir\\_esc=y#v=onepage&q=mazmenine%20prekyba&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=HdyCDPZB13oC&oi=fnd&pg=PA9&dq=mazmenine+prekyba&ots=aWWCYOdhd&sig=zgagNctyVLb1jNq7hTRtZLld_6c&redir_esc=y#v=onepage&q=mazmenine%20prekyba&f=false).
47. Paužuolienė, J., Docienė, V., & Vaitiekus, A. (2014). Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas Klaipėdos mieste. *Regional formation and development studies*, 13(2), 96-106.
48. Pisanti, R., van der Doef, M., Maes, S., Lazzari, D., & Bertini, M. (2011). Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: a cross-national comparison. *International Journal of Nursing Studies*, 48(7), 829-837.
49. Powers, R., & Shoham, Y. (2005, July). Learning against opponents with bounded memory. In *IJCAI* (Vol. 5, pp. 817-822).
50. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., & Virvilaitė, R. (2008). Marketingas [Marketing]. Vilnius: The Baltic Press (in Lithuanian).
51. Rukšėnaitė, J. (2011). Knygų reklama spaudoje ir jos poveikis Lietuvos vartotojui (Doctoral dissertation, Vilnius University).
52. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., & Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *VADYBA*, (1), 143.
53. Raab, G., Ajami, A. R., Gargeya, B. V., Goddar J, G. (2009). Customer relationship management. A global perspective. New york
54. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, 43(4), 395-407.
55. Sekliuckienė, J. (2008). ORGANIZACIJOS IŠTEKLIAI, LEMIANTYS KONKURENCINIUS PRANAŠUMUS: LIETUVOS MAŽMENINĖS PREKYBOS ORGANIZACIJŲ ATVEJIS. *Economics & Management*.

- 56.** Shier, M. L., & Graham, J. R. (2013). Organizations and social worker well-being: The intra-organizational context of practice and its impact on a practitioner's subjective well-being. *Journal of health and human services administration*, 61-105.
- 57.** Sinkevičius, V., Viržonis, D., Urbanavičiūtė, L., & Jukna, T. (2007). Research of electrodynamical processes in vacuum evaporation system. *Electronics and Electrical Engineering*, (4), 75-78.
- 58.** Stancikienė, A. (2014). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai.
- 59.** Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 69(10), 4259-4268.
- 60.** Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006) Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
- 61.** Sudnickas, T. (2015). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje.
- 62.** Šalkauskienė, L., & Poželaitė, R. (2014). KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ: ŠIAULIŲ MIESTO MAŽMENINĖS PREKYBOS TINKLO ATVEJIS. *Professional Studies: Theory & Practice/Profesines Studijos: Teorija ir Praktika*, (14).
- 63.** Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Redaktorių taryba*, 8.
- 64.** Šajeva, S. (2007). Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers. *Economics & Management*.
- 65.** Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21.
- 66.** Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J., & Tait, C. (2012). The fourth work-life balance employee survey.
- 67.** Tay, J. Y., & Tay, L. (2007). Market orientation and the property development business in Singapore. *International Journal of Strategic Property Management*, 11(1), 1-16.
- 68.** Ustinavičienė, R., Obelenis, V., & Ereminas, D. (2004). Dirbančiųjų sveikata ir šiuolaikinės darbo sąlygos. *Medicina*, 40(9), 897-904.
- 69.** Van Der Meer, P. H., & Wielers, R. (2013). What makes workers happy?. *Applied Economics*, 45(3), 357-368.
- 70.** Viningienė, D. (2014). DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161-170.
- 71.** Valickas, A. Pilkauskaitė – Valickienė, R. Sinkievič, B. (2013). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje.

72. Wang, Z., Singh, S. N., Li, Y. J., Mishra, S., Ambrose, M., & Biernat, M. (2017). Effects of Employees' Positive Affective Displays on Customer Loyalty Intentions: An Emotions-as-Social-Information Perspective. *Academy of Management Journal*, 60(1), 109-129.
73. 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.
74. World Health Organization. (2010). Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policy-makers and practitioners.
75. Žemaitytė, K. (2005). Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 2.
76. Žiogelytė L., Kšivickaitė G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą.
77. Žukauskaitė, I., & Bagdžiūnienė, D. (2008). SKIRTINGĄ DARBO PATIRTĮ TURINČIŲ ASMENŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE YPATUMAI. *Psichologija*, 37, 26-43.
78. 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
79. Podmoroff D. (2005). 365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day with Little Or No money. Florida: Atlantic Publishing Group.

## PRIEDAS. KLAUSIMYNAS

*Gerbiamas Respondente,*

*Esu Jurgita Montvydienė, Kauno Technologijų Universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistro studijų, įmonių valdymo programos studentė. Mano atliekamo tyrimo tikslas – nustatyti veiksnius, labiausiai įtakančius darbuotojų orientaciją į klientą mažmeninės prekybos įmonėse. Surinkti duomenys bus analizuojami ir naudojami magistro baigiamojo darbo rašymui. Anketa - anoniminė. Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šioje apklausoje. Jūsų nuomonė man yra labai svarbi. Dėkoju už Jūsų atsakymus. Žymėti X.*

<b>Teiginiai</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Abejoju</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
1. Mano vadovas aiškiai ir suprantamai paaiškina visus darbo reikalavimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mano vadovas visada dalinasi darbui reikalinga informacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vadovas apie mano padarytas klaidas informuoja pozityviais būdais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vadovas visada pagiria jei darbą atlieku gerai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kolegos, su kuriais dirbu, yra nuoširdūs ir draugiški .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kolegos, su kuriais dirbu, visada padeda išspręsti susidariusias problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kolegos rūpinasi manimi ir kitais darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kolegos, su kuriais dirbu, priima kritiką jei ji yra pagrįsta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Darbo vietoje esu aprūpintas visa reikiama ir naujausia įranga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mano darbo vieta tvarkinga ir patogė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mano darbe fizinės darbo sąlygos yra geros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mano darbo laikas ir krūvis yra optimalūs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mano darbo užmokestis yra aukštas, lyginant su panašiu darbu kitose įmonėse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Gaunu atitinkantį pagal atliekamą darbą darbo užmokestį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Man būtų sunku rasti kitą darbą, kuriame gaučiau didesnę darbo užmokestį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



17. Mano atliekamas darbas yra įdomus ir įvairiapusis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Įmonėje yra galimybė būti paaukštintam, jei darbą atlieku gerai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mano darbe yra visos galimybės kelti kvalifikaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mano darbas suteikia galimybę tobulėti ir išmokti ne tik mano darbo veiklai reikalingų žinių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Aš suprantu pagrindines darbo nuostatas ir reikalavimus reikalingus mano darbui atlikti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Aš suprantu visus įmonės veiklos procesus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Visada gaunu naują ir reikalingą informaciją mano darbui atlikti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Visada galiu mokytis iš kitų įmonės darbuotojų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mano darbas neapriboja mano asmeninio gyvenimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mano nuomone įmonės darbuotojai galėtų dirbti efektyviau, jeigu būtų daugiau galimybių subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Darbe galiu naudoti savo darbo metodus, o ne tik nurodytus įmonės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Esant asmeninėms problemoms ir būtinybei galima suderinti darbo laiką ir grafiką pagal asmeninius poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Stengiuosi daryti įtaką klientų pasirinkimui teikdamas informaciją, o ne darydamas spaudimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Stengiuosi pasiūlyti produktą, kuris labiausiai tiktų kliento poreikiams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Visada atsakau į kliento užduodamus klausimus apie prekę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Aiškindamas klientui, prašančiam patarti kaip išspręsti jo problemą, aš tuo pačiu pasakoju, kaip prekė padėtų jam susidoroti su ta problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Visuomet stengiuosi kuo geriau aptarnauti klientą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Įdedu daug pastangų, tam, kad patenkinti kliento poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Aptarnaudamas klientus, stengiuosi tai atlikti geriau nei iš manęs yra reikalaujama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Dažnai turiu pasiūlymų, kaip pagerti klientų aptarnavimą įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Nesvarbu, kaip jaučiuosi, aš visada, atiduodu visą save kiekvienam klientui, kurį aptarnauju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Savo darbe jaučiuosi saugus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>42. Jūsų lytis:</b>	<b>44. Jūsų išsilavinimas:</b>				
<input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> Vidurinis				
<input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Profesinis				
<b>43. Jūsų amžius:</b>	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis				
<input type="checkbox"/> 18-25 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis				
<input type="checkbox"/> 26-40 m.	<b>45. Šioje įmonėje Jūs dirbate:</b>				
<input type="checkbox"/> 41 m. ir daugiau.	<input type="checkbox"/> Iki 1 metų.				
	<input type="checkbox"/> Nuo 1 iki 5 metų.				
	<input type="checkbox"/> Nuo 6 iki 10 metų.				
	<input type="checkbox"/> Nuo 11 ir daugiau.				