

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Silvija Pranckevičiūtė**

**DARBUOTOJŲ SOCIALINIŲ-EMOCINIŲ KOMPETENCIJŲ IR  
KLIENTŲ PASITENKINIMO SĄSAJOS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Prof. dr. Asta Savanevičienė**

**KAUNAS 2018**

*KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS*  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ SOCIALINIŲ-EMOCINIŲ KOMPETENCIJŲ IR  
KLIENTŲ PASITENKINIMO SĄSAJOS**

**Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....

Silvija Prankevičiūtė, VMŽIV-6

2018 m. gegužės 15 d.

**Vadovė** .....

Prof. dr. Asta Savanevičienė

2018 m. gegužės 15 d.

**Recenzentas** .....

Doc. Dr. Lina Girdauskienė

2018 m. gegužės \_\_\_\_ d.

**KAUNAS, 2018**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Silvija Pranckevičiūtė

---

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

---

Baigiamojo magistro darbo

„Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo sąsajos“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2018 m. gegužės 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Silvijos Pranckevičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo sąsajos“ 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)*

Silvija Prancėvičiūtė. Relationship between Employees Social-Emotional Competence and Customer Satisfaction. Master's Final Thesis in Human Resources Management / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: VMŽIV-6

Key words: social-emotional competence, customer satisfaction, emotional labour  
Kaunas, 2018. 85 p.

## SUMMARY

**Topic relevance:** The success of the trade and service sector depends on customer satisfaction and service staff. The employee create intensive interpersonal relationship with clients and so they working so-called emotional labour, which requires not only professional, but also social-emotional competences. Previous studies ignored the role of the emotional factors related to customer service, but customer satisfaction is very closely related with social and emotional employee competence. Therefore, this study seeks to find out the relationship between social-emotional competence and customer satisfaction.

**Object of research** – the relationship between social-emotional competences of employees working in service sector and customer satisfaction

**The purpose of the work** – investigate the relationship between social-emotional competences of employees working in service sector and customer satisfaction.

### **Results and Conclusions of Research:**

In this study was chosen to use quantitative research methodology – survey method. With this method were questioned 54 employees of the X service company and 221 clients. The purpose of the study is to investigate the expression of employees' social and emotional competences and the behavior of employees with clients, comparing these data with customer survey data and analyze the relationships between these two separate studies.

After analyzing the results of the research, the following conclusions can be drawn:

1. The results of survey data from the company's X staff revealed that employees rated their socio-emotional competencies very well, because overall competency averages ranged from 5.4 to 5.7 points. The most valued competencies of the employees are respect and empathy and the ability to be flexible in the work is valued worse.
2. In general, evaluating customer satisfaction with the staff of the company X, it can be argued that customer value the employee favourably. The most of customers was valued respect competence and less flexible competence. However, the overall average socio-emotional competence of employees varies from 5.1 to 5.4 points.
3. The results of the research revealed that employees' self-esteem and high average of social and emotional competences influence the customer satisfaction, which suggests that the company's X

staff high soft competencies and are able to maintain opportune communication with the clients of the company.

## Turinys

Paveikslų sąrašas .....	7
Lentelių sąrašas .....	7
Naudojamos sąvokos .....	8
Įvadas .....	9
1. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų raiška klientų aptarnavime .....	12
2. Teorinės socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo perspektyvos .....	15
2.1. Teoriniai socialinių ir emocinių kompetencijų sprendimai .....	15
2.1.1. Kompetencijos samprata.....	15
2.1.2. Kompetencijų klasifikacija .....	16
2.1.3. Emocinės kompetencijos samprata .....	18
2.1.4. Socialinės kompetencijos samprata.....	19
2.2. Darbuotojo elgsena su klientais .....	21
2.2.1. Socialinių-emocinių kompetencijų reikšmė darbuotojo elgsenoje .....	21
2.2.2. Kliento pasitenkinimas .....	26
2.2.3. Darbuotojo elgsena, lemianti kliento pasitenkinimą .....	30
2.3. Socialinių ir emocinių kompetencijų ryšys su darbuotojo elgsena .....	33
2.3.1. Sąsajos tarp socialinių ir emocinių kompetencijų ir darbuotojo elgsenos su klientu.....	34
2.3.2. Socialinių ir emocinių kompetencijų bei darbuotojų elgsenos sąsajų modelis.....	35
3. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo tyrimo metodika.....	38
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai .....	38
3.2. Tyrimo instrumentas.....	39
3.3. Tyrimo imtis:.....	42
3.4. Tyrimo instrumento validumas .....	44
3.5. Respondentų charakteristikos .....	46
4. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo tyrimo rezultatai.....	49
4.1. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų raiška.....	49
4.2. Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu.....	53
4.3. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo palyginimas .....	59
4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	64
4.5. Tyrimo ribotumai ir perspektyvos.....	66
Išvados .....	68
Literatūros sąrašas .....	71
Priedai .....	74

## Paveikslų sąrašas

1 paveikslas Aisbergo modelis, sudaryta autorės, remiantis Spencer ir Spencer (1993)	18
2 paveikslas Emocinės kompetencijos išskyrimas pagal Goleman (1995)	20
3 paveikslas Efektyvaus darbo našumo modelis pagal Boyatzi (1982)	22
4 paveikslas Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų, elgsenos ir klientų pasitenkinimą lemiančių veiksnių sąsajų modelis (sudaryta autorės)	36
5 paveikslas Darbuotojų kompetencijų faktorinė analizė	45
6 paveikslas Klientų pasitenkinimo faktorinė analizė	46
7 paveikslas Bendrieji darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų pasiskirstymo vidurkiai	50
8 paveikslas Darbuotojų kompetencijų pasiskirstymo raiška pagal amžiaus grupes	51
9 paveikslas Darbuotojų kompetencijų raiška pagal darbo stažą įmonėje	51
10 paveikslas Socialinių-emocinių kompetencijų pasiskirstymo vidurkiai pagal padalinius	52
11 paveikslas Klientų pasitenkinimo pasiskirstymo vidurkiai	53
12 paveikslas Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu pagal amžiaus grupes	54
13 paveikslas Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu pagal lojalumą	54
14 paveikslas Klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu raiška pagal kintamuosius	55
15 paveikslas Įmonės X klientų vyrų (N=54) pasitenkinimo vidurkiai	57
16 paveikslas Įmonės X klientų moterų (N=167) pasitenkinimo vidurkiai	58
17 paveikslas Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu pagal lytį	59
18 paveikslas Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų Z reikšmė	61
19 paveikslas Klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu Z reikšmė	61
20 paveikslas Klientų pasitenkinimas darbuotojų kompetencijomis	65
21 paveikslas Darbuotojų socialinės-emocinės kompetencijos	65

## Lentelių sąrašas

1 lentelė Emocinės kompetencijos (pagal Skaržauskienę, 2008)	19
2 lentelė Socialinės kompetencijos (pagal Skaržauskienę, 2008)	20
3 lentelė Socialinių ir emocinių kompetencijų aprašas	24
4 lentelė Pirkėjų pasitenkinimą lemiantys veiksniai	30
5 lentelė Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai ir darbuotojų elgsena (sudaryta autorės)	31
6 lentelė Darbuotojų elgsenos ir kompetencijų sąvadas	34
7 lentelė Anketos struktūra	39
8 lentelė Socialinių ir emocinių kompetencijų aprašas	40
9 lentelė Socialinių emocinių kompetencijų klausimų formuluotės darbuotojams ir klientams	41
10 lentelė Demografinės darbuotojų imties charakteristikos (N=54)	47
11 lentelė Demografinės klientų imties charakteristikos (N=221)	48
12 lentelė Tyrime dalyvavusių įmonės X darbuotojų tyrimo rezultatai	49
13 lentelė Klientų pasitenkinimo ir darbuotojų kompetencijų bendrieji vidurkiai	60
14 lentelė Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų koreliacija	63
15 lentelė Klientų pasitenkinimo aptarnaujančio personalo kompetencijomis koreliacija	64

## **Naudojamos sąvokos**

**Emocinė kompetencija** – sugebėjimas atpažinti, suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie save, siekiant efektyvesnių rezultatų darbo vietoje (Boyatzi, 1982; Goleman 1998; Boyatzi ir Sala, 2004). Emocinė kompetencija apima pasitikėjimą savimi, lankstumą, emocijų valdymą, savimoneę, savitvardą, atsakomybę, atsparumą stresui (Goleman, 1998).

**Socialinė kompetencija** – gebėjimas, kuris leidžia suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie kitus ir leidžiantis pasiekti efektyvesnių rezultatų darbo vietoje (Boyatzi, 2007). Socialinė kompetencija apima socialinį supratimą, komandinį darbą, pasitikėjimą (Boyatzi, 2007), taip pat gebėjimą valdyti vykstančius pokyčius, konfliktų valdymą, komunikaciją, komandinio darbo organizavimą (Goleman, 1998).

**Darbuotojo elgsena** – darbuotojų sąveika ir elgesys su organizacijos klientais (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017).

**Emocinis darbas** (angl. *emotional labour*) – darbuotojo darbo vietoje naudojama reikiama emocija, siekiant efektyviai atlikti darbą ( Delcourt, Gremler ir kt. 2016).

**Kliento pasitenkinimas** – tai bendras klientų požiūris, ar elgesys paslaugų teikėjo atžvilgiu, tai klientų emocinė reakcija į skirtumus tarp to, ką jie tikisi gauti ir to, ką gauna (Nakhuda, 2016).



## Ivadas

Šiandieninė prekybos ir paslaugų sektoriaus veiklos sėkmė priklauso nuo aptarnaujantį darbą dirbančių profesionalių darbuotojų, kokybiško klientų aptarnavimo ir klientų pasitenkinimo. Siekiant išlaikyti kokybišką klientų aptarnavimą ir klientų pasitenkinimą, svarbu, kad organizacijoje būtų skiriamas didelis dėmesys aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų kompetencijoms, kurios ir yra kokybiško aptarnavimo pagrindas. Šiame sektoriuje dirbančiam darbuotojui būtina turėti funkcinis gebėjimus, siekiant efektyviai ir kokybiškai atlikti darbą, o šie gebėjimai dažnai priskiriami profesinėms darbuotojų kompetencijoms (Martinkienė, 2009). Tačiau bendraujant su klientais vien *kietųjų* profesinių kompetencijų neužtenka, nes siekiant užmegzti kontaktą su klientu, palaikyti bendravimo ryšį, suprasti klientą ir išsiaiškinti jo poreikius, darbuotojui svarbu turėti ir *minkštųjų* (emocinių ir socialinių) kompetencijų. Be to, paslaugų sektoriuje labai svarbu klientą suprasti, kaip išorinį subjektą, kuris vertina ne tik įsigyjamą prekę, bet ir aptarnavimo kokybę, kultūrą, turimas darbuotojo kompetencijas bei jo kvalifikaciją, taip pat ir aptarnaujantį darbą dirbančio darbuotojo suinteresuotumą bendradarbiauti bei siekį išsiaiškinti kliento poreikius, o nuo šių veiksnių dažnai priklauso paslaugų sektoriuje veikiančių įmonių sėkmė ir gaunamas pelnas (Bowen, Schneider ir kt. 2000; Kaziliūnas, 2004). Ypač didelis dėmesys aptarnavimo kokybei turi būti skiriamas tose organizacijose, kurios išsidėsčiusios konkurencinėje aplinkoje, todėl organizacijai būtina skirti didelį dėmesį žmonių išteklių vadybai: tinkamai nuteikti ir motyvuoti darbuotojus, kelti jų kvalifikacinius gebėjimus, ugdyti jų turimas kompetencijas, rengti mokymus ir papildomus seminarus apie klientų konsultavimą ir aptarnavimą, nes visa tai leidžia organizacijai didinti aptarnavimo kokybę ir efektyvumą, o aptarnavimo kokybė didina konkurencinį pranašumą lyginat su kitomis panašia veikla užsiimančiomis organizacijomis (Kaziliūnas, 2004). Taigi, vertinant aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų kompetencijas per kliento prizmę, pabrėžtina, kad vien tik profesinių gebėjimų ir kompetencijų darbuotojams neužtenka, todėl tampa svarbu, kad darbuotojas pasižymėtų ir emocinėmis kompetencijomis, kurios leistų užmegzti ryšį su klientu, išsiaiškinti jo turimus poreikius ir lūkesčius. Analizuojant socialines ir emocines kompetencijas, pastebėta, kad jos itin svarbios vadovaujančias pozicijas užimantiems individams, kitaip tariant lyderio kompetencijas turintiems asmenims (Skaržauskienė, 2008; Boyatzi, 2007; Goleman, 1995), tačiau svarbu paanalizuoti, kiek emocinės ir socialinės kompetencijos yra svarbios aptarnaujantį ir konsultacinį darbą dirbantiems darbuotojams, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais ir juos aptarnauja, todėl šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų sąsajas su klientų pasitenkinimu ir įvertinti, kiek šios darbuotojų kompetencijos yra svarbios organizacijos klientų pasitenkinimui.

## **Tyrimo aktualumas:**

Kalbant apie socialinių ir emocinių kompetencijų ištyrimą moksle, galima teigti, kad šios *minkštosios* kompetencijos užsienio autorių (Boyatzi, 1982; 2000; Spencer ir Spencer, 1993; Goleman, Boyatzi ir McKee 2002) yra pakankamai plačiai ištyrinėtos, tačiau svarbu pažymėti, kad emocinių ir socialinių kompetencijų raiška klientų aptarnavime nėra detaliai tyrinėta, nėra ieškota ryšio tarp šių *minkštųjų* kompetencijų ir aptarnavimo kokybės, efektyvumo didinimo ar klientų pasitenkinimo. Boyatzi (1982) pateikė efektyvaus darbo našumo modelį ir įrodė, kad kompetencijos yra svarbios organizacijos efektyvumo didinimui, tačiau šiame modelyje jis neišskyrė *minkštųjų* kompetencijų vaidmens, kiek jos prisideda prie organizacijos sėkmės. Pastebima, kad paslaugų ir rinkodaros tyrimai ignoruodavo emocinių faktorių vaidmenį, kurie susiję su klientų aptarnavimu, tačiau mokslininkai (Härtel, Gough ir Härtel 2008; Biron ir Veldhoven, 2012) pažymi, kad klientų pasitenkinimas yra glaudžiai susijęs su turimomis aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų emocinėmis kompetencijomis. Todėl galima būtų teigti, kad ši tema mokslinėje literatūroje dar nėra detaliai nagrinėta ir yra nauja, taigi iš to kyla pagrindinė šio tyrimo problema:

**Problema** – kokios sąsajos tarp aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo?

**Tikslas** – ištirti aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo sąsajas.

**Tyrimo objektas** – aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų sąsajos su klientų pasitenkinimu.

## **Uždaviniai:**

1. Pateikti mokslinės socialinės ir emocinės kompetencijos apibrėžtis,
2. Apibrėžti darbuotojo elgseną, lemiančią klientų pasitenkinimą,
3. Sudaryti socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo sąsajų modelį,
4. Ištirti socialinių-emocinių kompetencijų sąsajas su klientų pasitenkinimu.

**Tyrimo naudojami metodai:** kiekybinė mokslinės literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimo metodas – apklausa.

## **Darbo struktūra:**

Magistrinio darbo struktūrą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, apimanti socialinių-emocinių kompetencijų apibrėžtis, darbuotojų elgsenos konstrukta ir teorinį modelį. Antrą dalį sudaro tyrimo metodika, kurioje pateikiamas naudojamas tyrimo metodas. O trečiąją dalį sudaro gautų tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas.

1. Mokslinės literatūros dalis suskirstyta į tris skyrius: socialinės ir emocinės kompetencijų sampratos skyriuje pateikiama bendroji kompetencijos samprata, kompetencijų klasifikacijos, išskirtos socialinės ir emocinės kompetencijos bei sudarytos šių kompetencijų lentelės. Darbuotojų elgsenos

su klientais dalyje pateikiamos individo kompetencijų sąsajos su efektyviu ir kokybišku darbu ir pagrindžiama kompetencijų svarba. Išskiriamos kertinės emocinės ir socialinės kompetencijos, kurios turi įtakos klientų pasitenkinimui bei išskiriami klientų pasitenkinimo veiksniai. Šioje darbo dalyje pateikiamos sudarytos lentelės, kuriose atsispindi klientų pasitenkinimas, darbuotojų elgsena ir turimos darbuotojų socialinės-emocinės kompetencijos. Teorinio modelio dalyje pateikiamas teorinis sąsajų tarp klientų pasitenkinimo, darbuotojų elgsenos ir darbuotojų kompetencijų modelis. Modelyje pateikiami klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, pageidaujama darbuotojo elgsena bei socialinės-emocinės darbuotojų kompetencijos, kurios atspindi klientų pasitenkinimą.

2. Tyrimo metodikos dalyje aprašomas atliekamas tyrimas, pateikiamas jo instrumentas, pristatoma įmonė X, kurioje atliekamas tyrimas, pateikiamas emocinių ir socialinių kompetencijų aprašas, pateikiamas teorinio modelio operacionalizavimas, tyrimo instrumento validumas.
3. Tyrimo rezultatų dalyje, pateikiami apibendrinti gauti įmonės X darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų raiška, klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu rezultatai ir šių dviejų imčių gauti rezultatai palyginami tarpusavyje.

## 1. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų raiška klientų aptarnavime

Analizuojant socialinių ir emocinių kompetencijų svarbą darbuotojų elgsenoje aptarnaujant ir konsultuojant klientus, svarbu apžvelgti, kiek plačiai ši tema yra ištyrinėta mokslinėje literatūroje. Šiame skyriuje apžvelgiami autoriai, kurie tyrinėja emocines ir socialines kompetencijas ir pateikiamos jų išvalgos apie *minkštąsias* kompetencijas, skyriaus pabaigoje pateikiami autoriai, tyrinėjantys klientų aptarnavimo kokybę ir jų lūkesčius.

Visų pirma, analizuojant kompetencijas, svarbu pažymėti, kad bendrai kompetencijos sąvoka yra suvokiama skirtingai: kai kurie autoriai, kaip Spencer (1993), Boyatzi (1982) kompetencijas sieja su asmeninėmis individo savybėmis, o kiti (Goleman, 1998) su gautais rezultatais ir rezultatyvia veikla, todėl kompetencija tyrinėjama skirtingais požiūriais. Bendrai, vienas pirmųjų kompetencijos sąvokos pradininkų yra Richard Boyatzi (1982), kuris pradėjo vadybinės kompetencijos tyrinėjimus, o vėliau (2007) analizavo ir emocines kompetencijas. Vėliau šią sritį tyrinėjo ir kiti mokslininkai tokie kaip Dulewitz (1991), Spencer (1993), Woodruffe (1993) ir kt. (cit. iš Skaržauskienė, 2008; Petkevičiūtė ir Kaminskytė 2003). Goleman (1998, 2000) taip pat kompetencijas tyrinėja iš lyderystės perspektyvos, tačiau pažymi ir emocinės lyderystės svarbą – lyderiui keliamas tikslas – sužadinti pozityvius sekėjų jausmus, kurie atskleistų jų sugebėjimus (Skaržauskienė, 2008). Apskritai, socialinės ir emocinės kompetencijos lyderystės kontekste yra apibrėžtos ir mokslininkai pažymi, kad šios kompetencijos yra svarbios bei devyniasdešimt procentų organizacijų lyderių pasižymi *minkštosiomis* kompetencijomis (Goleman, Boyatzi ir McKee, 2002, Skaržauskienė, 2008). Be to, svarbu pažymėti, kad mokslinėje literatūroje socialinės ir emocinės kompetencijos yra siejamos su lyderio arba vadovo pozicija ir moksliniai tyrimai atliekami dažniausiai šia tematika, tačiau nėra pakankamai tyrimų, kurie atskleistų ne vadovo ar lyderio poziciją užimančių darbuotojų kompetencijų svarbą darbinėje aplinkoje. Mokslininkai Makkar ir Baku (2017) pažymi *minkštųjų* kompetencijų svarbą darbinėje aplinkoje ir analizuoja banko darbuotojų emocinio intelekto įtaką jų elgesiui darbo vietoje – gauti šio tyrimo rezultatai pažymi, kad yra glaudus ryšys tarp emocinių kompetencijų ir darbuotojų elgesio darbe.

Gana nemažą indėlį emocinės kompetencijos tyrinėjimuose padarė Carolyn Saarni (1999), tačiau ji emocinę kompetenciją tyrinėjo psichologiniu aspektu, bet nepaisant to, svarbu suprasti, kad *minkštosios* kompetencijos, pavyzdžiui, emocinė kompetencija yra svarbi, nes ji apima ir asmenines individo savybes (Boyatzi, 1982).

Žvelgiant į lietuvių mokslinę literatūrą, taip pat, galime pastebėti vyraujančią tendenciją, kai kompetencijos tyrinėjamos iš vadovo-lyderio pozicijos, pavyzdžiui, vadovų – lyderių kompetencijas per sisteminio mąstymo prizmę tyrinėja Skaržauskienė savo disertacijoje (2008), taip pat Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010) straipsnyje „Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų

raiška“ pateikia tyrimo rezultatus, kurie parodo, kad Lietuvos vadovai (prekybos ir apdirbamosios gamybos sektoriuose) pasižymi emocinio ir socialinio intelekto raiška. Be to, Petkevičiūtė ir Kaminskystė (2003) straipsnyje „*Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*“ pateikia vadovų vadybinė kompetencijos sampratos suvokimo tyrimo rezultatus, kuriais nusakomos vadybinės kompetencijos sampratos tendencijos Lietuvos organizacijose. Atitinkamai kiti mokslininkai, kaip Baltušnikienė ir Astrauskas (2005), analizuoja lyderių kompetencijas, tačiau jau tyrimus atlieka politiniame kontekste – tyrinėjama Lietuvos savivaldybių ir apskričių viršininkų institucijų kompetencija.

Lyderystės kompetenciją individualios karjeros kontekste tyrinėja Šilingienė (2011) bei pažymi, kad lyderystė organizacijoje nėra susijusi tik su vadovu, ji priskiriama „*organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui, o individo lygmenyje – bet kuriam žmogui, kuris siekia savo asmeninių gyvenimo ir karjeros tikslų*“ (Šilingienė, 2011, 961 psl.). Šilingienės (2011) atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad lyderystės kompetencija yra svarbi ne tik vadovaujančias pareigas užimantiems individams, bet ir tiesiogiai su vadovavimu nesusijusiems asmenims: „*sėkminga ilgalaikė individuali karjera yra labiausiai sąlygojama trijų kompetencijų grupių – techninių įgūdžių ir žinių, tarpasmeninių santykių ir asmeninių lyderystės atributų*“ (Šilingienė, 2011, 961 psl.). Todėl tai leidžia daryti prielaidą, kad dažniausiai lyderiams priskiriamos kompetencijos yra svarbios ne tik vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams, bet ir, pavyzdžiui, konsultacinį ir aptarnaujantį darbą dirbantiems darbuotojams.

Produktų ir klientų aptarnavimo kokybe pradėta domėtis jau praėjusio amžiaus aštuntajame dešimtmetyje. Vieni pirmųjų paslaugų kokybės tyrinėtojų – Parasuraman, Zeithalm ir Berry (1985), kurie atliko tyrimą keturiuose paslaugas teikiančiose firmose, vystydami paslaugos kokybės modelį. Jie savo tyrimu siekė atkreipti dėmesį į paslaugų kokybę ir paskatinti kitus tyrėjus tyrinėti šią temą. Heffernan ir Flood (2000) atliko tyrimą, kurio metu atskleidė, kad kompetencijos yra svarbios organizacijos našumui ir sėkmei. Bowen, Schneider ir kt. (2000) teigė, kad aukšto lygio klientų aptarnavimas ir paslaugos kokybė turi įtakos organizacijos sėkmei bei pelnui. Lietuvių mokslininkas Kaziliūnas (2004) plėtoja šią temą ir pažymi, kad klientų aptarnavimo kokybė, ypač konkurencingoje aplinkoje, yra labai svarbi ir pabrėžia organizacijos kultūros svarbą bei organizacijos dėmesį žmonių išteklių vadybai, nes darbuotojai tiesiogiai bendrauja su klientais, todėl atitinkamas dėmesys darbuotojams didina aptarnavimo kokybę. Boyatzi (1982) savo darbe *The Competent Manager* pateikia ne tik kompetencijų modelį, bet ir efektyvaus darbo našumo modelį, kuriame išskiriamos trys pagrindinės efektyvaus darbo dedamosios, t.y. darbiniai poreikiai (angl. *the job demands*), organizacinė aplinka (angl. *the organizational environment*) ir individualios kompetencijos (angl. *the individual's competencies*). Šis modelis leidžia patvirtinti, kad individualios žmogaus kompetencijos turi įtakos efektyviam individo darbui organizacijoje, o paslaugos kokybė ir kliento pasitenkinimas yra

svarbios dedamosios vartotojų ketinime įsigyti, arba neįsigyti prekę. Pajuodis (2005) išskiria pagrindinius pirkėjų reikalavimus, tokius kaip *įvairumas, greitumas, tikslumas, patogumas, kokybė, nedidelės kainos ir darbuotojų paslaugumas*. Be to, pastebėta, kad pirkėjų lūkesčiai remiasi jų turimomis žiniomis ir patirtimis, kurią įgijo bendraudami su aptarnaujančiu personalu (Pajuodis, 2005), todėl ypač svarbu, kad klientus aptarnaujantis personalas būtų kompetentingas.

Taigi, galima teigti, kad socialinių ir emocinių kompetencijų raiška klientų konsultavimo ir aptarnavimo srityse yra mažai nagrinėta mokslinėje literatūroje, todėl svarbu išsiaiškinti, kiek šios kompetencijos turi įtakos efektyviam ir kokybiškam klientų konsultavimui ir aptarnavimui bei kokios sąsajos yra tarp darbuotojų turimų *minėtųjų* kompetencijų ir klientų pasitenkinimo. Todėl šiuo tyrimu, visų pirma, siekiama išsiaiškinti socialinių ir emocinių kompetencijų sampratą, pateikti darbuotojų elgsenos, kuri atitiktų klientų poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą, konstrukta, sudaryti šių kompetencijų sąsajų modelį su darbuotojų elgsena žmogiškųjų išteklių kontekste ir ištirti, kokios yra socialinių – emocinių kompetencijų sąsajos su klientų pasitenkinimu.

## **2. Teorinės socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo perspektyvos**

Šiame skyriuje atliekama mokslinės literatūros analizė, apibrėžiama bendroji kompetencijos samprata, pateikiant vyraujančius mokslininkų požiūrius į kompetencijas ir jų klasifikacijas. Pateikiami teoriniai socialinių-emocinių kompetencijų apibrėžimai ir išskiriamos kompetencijos, kurios įeina į socialinės ir emocinės kompetencijų sampratą. Taip pat šioje dalyje išskiriamas klientų pasitenkinimas ir klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai bei klientų pasitenkinimą atitinkanti darbuotojų elgsena. Teorinių perspektyvų skyriaus pabaigoje pateikiamas teorinis emocinių ir socialinių kompetencijų bei darbuotojų elgsenos sąsajų modelis.

### **2.1. Teoriniai socialinių ir emocinių kompetencijų sprendimai**

Prieš gilinantis į socialines ir emocines kompetencijas, svarbu pažymėti, kad egzistuoja du pagrindiniai ir labiausiai paplitę kompetencijų vadybos požiūriai: vienas jų – funkcinis analitinis, kuris plėtojamas Jungtinėje karalystėje, o kitas požiūris – asmeninių charakteristikų, kurį pateikė Boyatzi (1982), o vėliau plėtojo kiti mokslininkai, kaip Spencer (1993) (cit. iš Skaržauskienė, 2008). Žvelgiant šiek tiek plačiau į šiuos požiūrius, pagrindinis jų skirtumas yra tas, kad funkcinis analitinis požiūris kompetencijas sieja su rezultatais ir rezultatyvia veikla, kitais žodžiais tariant, keliami kompetencijų standartai atitinkamiems organizacijos tikslams pasiekti, o asmeninių charakteristikų požiūriu, dėmesys skiriamas asmeninėms individo savybėms, įgūdžiams ir turimoms individo kompetencijoms (Skaržauskienė, 2008). Šiame darbe nėra remiamasi viena iš šių atskirai paimta koncepcija, nes siekiama išskirti tai, kas geriausiai atspindi socialinės-emocinės kompetencijos esmę, tačiau svarbu paminėti, kad stipriau akcentuojamas asmeninių charakteristikų modelis, kurį tyrinėjo Boyatzi (1982, 2000, 2007), Spencer ir Spencer (1993), Goleman (1998) ir kt. Toliau darbe aptariama bendra kompetencijos samprata ir išskiriamos emocinė ir socialinė kompetencijos mokslinės perspektyvos ir apibrėžtys.

#### **2.1.1. Kompetencijos samprata**

Prieš analizuojant socialines ir emocines kompetencijas ir jų sąsajas su aptarnaujantį darbą dirbančio darbuotojo elgsena, svarbu išsiaiškinti bendrąją kompetencijos sąvokos apibrėžimą, kuris nėra iki galo aiškus (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003; Martinkienė, 2009). Plačiąja prasme kompetencijos sąvoka yra vartojama apibūdinti individo sugebėjimams, kurie dažniausiai susiję su jo turima patirtimi, problemų sprendimu, meistriškumu ar kt. (Skaržauskienė, 2008). Tačiau kompetencijos sąvoka skirtingų mokslininkų yra suprantama skirtingai, todėl toliau šiame skyriuje aptariamos kelios kompetencijų sampratos, kurias pateikia skirtingi autoriai. Mc Clelland (1973) vienas pirmųjų mokslininkų, kuris pradėjo naudoti kompetencijos sąvoką vadyboje, o Boyatzi (1982)

– vienas pirmųjų vadybinės kompetencijos pradininkų, kuris pradėjo vadybinės kompetencijos tyrimus. Pagal Boyatzi (1982) vadybinė kompetencija yra suprantama kaip asmeninių individo charakteristikų visuma, kuri susijusi su efektyvesniu arba geresniu darbo atlikimu. O jo teigimu (1982), kompetencijos yra suvokiamos, kaip esminės žmogaus savybės, kurios leidžia atlikti efektyvų ir/arba aukštesnės kompetencijos reikalaujantį darbą. Kompetencija šiuo požiūriu yra suprantama, kaip motyvas, asmens savivokos arba socialinio vaidmens aspektas, įgūdžiai ar turimos žinios, kurias naudoja žmogus (Boyatzi, 1982). Tuo tarpu, Sokol (2001) kompetenciją apibrėžia kaip būtiną darbo uždaviniui arba vaidmeniui atlikti įgūdžių, žinių bei gebėjimų derinį (cit. iš Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003). Svarbu pabrėžti, kad kompetencijos sąvoka apskritai yra suprantama ir vartojama kaip žinios, arba sugebėjimai, kurie padeda pamatyti darbuotojo ar individo gebėjimą gerai atlikti užduotis, be to „kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan.“ (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003, 66 psl.). Didžioji dalis kompetencijų sampratų apibrėžiamos tam tikroje organizacijos aplinkoje ir veikloje, tačiau Savanevičienė ir kt. (2008) pažymi, kad individas turi pasižymėti bendromis strateginėmis individo kompetencijomis, nepaisant, kokioje organizacijos veikloje jis veikia. Būtent strateginės individo kompetencijos yra tos „kompetencijos, kurias individas privalo turėti nepriklausomai nuo konkrečios organizacijos veiklos“ (Savanevičienė ir kt. 2008), todėl jos yra universalesnės ir lengviau pritaikomos. Be to, strateginių individo kompetencijų ugdymas organizacijose jau tampa vienu iš būtinų reikalavimų vadovams, kurie siekia efektyvaus vadovavimo ir siekia ugdyti tokius įgūdžius, kaip planavimo, organizavimo, ar vadovavimo bei tobulinti ir savo asmenines individo savybes (Savanevičienė ir kt., 2008). Taigi, apibendrintai galima teigti, kad bendroji kompetencijos samprata yra susijusi su darbuotojo gebėjimais, ar įgūdžiais tinkamai atlikti darbą organizacijoje, žiniomis bei turima patirtimi.

### **2.1.2. Kompetencijų klasifikacija**

Kalbant apie kompetencijų klasifikavimą, svarbu pažymėti, kad mokslinėje literatūroje egzistuoja kelios kompetencijų klasifikacijos, viena jų, kai kompetencijos skirstomos į vadinamąsias *kietąsias* (angl. *hard competences*) kompetencijas, kurios susijusios su profesionaliomis darbuotojų kompetencijomis ir *minkštąsias* (angl. *soft competences*), tokias kaip asmeninė, socialinė ir emocinė kompetencijos (Savanevičienė ir kt. 2008). Svarbu pažymėti, kad *minkštąsios* kompetencijos yra itin svarbios sparčiai besikeičiančiame verslo pasaulyje, nes jos leidžia plėtoti verslą nestabilioje aplinkoje, tačiau Savanevičienės ir kt. teigimu (2008), *minkštosioms* kompetencijos yra skiriama per mažai dėmesio. Kad *minkštąsios* kompetencijos kaip emocinis intelektas yra ypač svarbus sėkmingam darbui pažymi ir Naval Karrir (2003), kuris teigia, kad turima emocinė kompetencija dažnai nulemia daugiau



nei darbuotojo išmintis. Nepaisant to, svarbu pabrėžti, kad *kietosios* ir *minkštosios* kompetencijos neatspindi individo turimų tikrųjų kompetencijų ir turi trūkumą. Individo turimos *kietosios* kompetencijos dažnai yra specifinės ir sunkiai pritaikomos ne profesinėje srityje, o tuo tarpu *minkštosiomis* kompetencijomis individas gali pasižymėti, nepriklausomai nuo to, kurioje profesinėje srityje jis dirba ir kokias pareigas organizacijoje užima (Savanevičienė ir kt. 2008). Todėl tikėtina, kad žemesnes pareigas užimantis darbuotojas gali turėti geresnes *minkštąsias* kompetencijas, nei organizacijos vadovas, ar aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai. Svarbu išsiaiškinti, kurios kompetencijos yra svarbios organizacijai ir išskirti kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti jos darbuotojai, o be to, taip pat yra svarbu pažymėti, jog turimų individo kompetencijų kiekis dar nelemia to, kad organizacija veiks sėkmingai.

Kaip jau minėta, kompetencijos skirtingų autorių yra skirstomos gana skirtingai, todėl dar vienas iš tokių skirstymų, kai kompetencijos gali būti: *profesionalios* – tai specialios profesionalios žinios ir įgūdžiai, geras procesų bei technologijų supratimas; *socialinės* kompetencijos, kai pažymimas gebėjimas bendrauti su žmonėmis; ir *konceptualios*, kurios apima sisteminį mąstymą ir gebėjimą modeliuoti įvairias situacijas (Savanevičienė ir kt. 2008; Skaržauskienė, 2008). Žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, profesionali kompetencija yra dinamiška ir greitai kintanti, todėl sunku ją apibrėžti, o tuo tarpu socialinė ir konceptuali kompetencijos yra bendros ir svarbios visiems individams bei jomis pasižymi visi individai, nepriklausomai nuo jų pozicijos organizacijoje (Savanevičienė ir kt., 2008). Šilingienė (2011) išskiria penkis pagrindinius kompetencijų lygius, o trumpai apžvelgiant šiuos lygius, galima teigti, kad jie tik papildomai praplečia Savanevičienės ir kt. (2008) išskirtas tris kompetencijų grupes. Remiantis Šilingiene (2011), pirmasis kompetencijų lygis (žr. Priedų 1 lentelė) – tai žinios ir kompetencijos, kurios susijusios su konkretaus darbo atlikimu ir ji yra sunkiai pritaikoma kitose srityse, kalbant apie antrąjį kompetencijų lygį, čia svarbiausiu veiksnium tampa socialinė aplinka ir darbas su žmonėmis bei gebėjimas bendrauti su jais; trečiasis lygis apima tas kompetencijas, kurios yra svarbios sėkmingam organizacijos vadovavimui, o ketvirtasis ir penktasis lygiai yra susiję su lyderystės kompetencija, tačiau ketvirtasis atspindi asmenines lyderio savybes, o penktasis - gebėjimą veikti tikslingai, suburiant kitus (Šilingienė, 2011).

Kompetencijas taip pat tyrinėja Spencer ir Spencer (1993) bei pateikia penkis kompetencijų lygmenis (žr. 1 paveikslas), šis kompetencijų klasifikavimas kitaip dar vadinamas Aisbergo modeliu, kai kompetencijos suskirstomos į *matomas* ir *nematomas*. Lengviausiai *matomos* yra įgūdžių ir žinių kompetencijos, be to, jos yra ir lengviausiai vystomos, tuo tarpu *nematomas* individo kompetencijas – savęs matymą, motyvus ir bruožus – sudėtinga atrasti, įvertinti bei vystyti. Nepaisant to, *nematomos* kompetencijos Spencer ir Spencer (1993) teigimu yra svarbiausios žvelgiant į ilgalaikę individo perspektyvą ir siekiant geriausio rezultato.



**2 paveikslas** Aisbergo modelis, sudaryta autorės, remiantis Spencer ir Spencer (1993)

Taigi, apžvelgus įvairias kompetencijų klasifikacijas mokslinėje literatūroje, galima teigti, kad kompetencijos skirstomos įvairiai, o mokslininkai jas suvokia žvelgdami iš skirtingų perspektyvų. Tačiau, svarbu paminėti, kad šiame magistriniame darbe remiamasi kompetencijų klasifikacija, kai kompetencijos yra skirstomos į *minkštąsias* ir *kietąsias* kompetencijas. Ši kompetencijų klasifikacija leidžia lengviau atskirti profesines *kietąsias* kompetencijas nuo individo turimų *minkštųjų* kompetencijų, kurios atspindi socialines ir emocines darbuotojo kompetencijas. Sekančiame skyriuje *minkštosios* kompetencijos aptariamos plačiau.

### **2.1.3. Emocinės kompetencijos samprata**

Viena iš *minkštųjų* kompetencijų, analizuojamų šiame tyrime yra emocinė kompetencija, kurią mokslininkai suvokia skirtingose perspektyvose, be to, analizuojant mokslinę emocinės kompetencijos literatūrą plačiau, pastebėta, kad skiriasi ir kompetencijos, kurios įeina į emocinės kompetencijos sąvoką. Vieni mokslininkai (Skaržauskienė, 2008; Boyatzi 1982) emocinei kompetencijai priskiria tik tas kompetencijas, kurios yra susijusios su emociniu intelektu, o kiti (Goleman, 1995; Makkar, Baku, 2017) priskiria ir socialines kompetencijas, kurios aptariamos sekančiame skyriuje. Tačiau visų pirma, svarbu išgryninti emocinės kompetencijos sampratą, kuri persipina su individualiomis asmens savybėmis. Žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste emocinio intelekto kompetencija apibrėžiama kaip sugebėjimas atpažinti, suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie save, siekiant efektyvesnių rezultatų darbinėje aplinkoje (Boyatzi, 1982, Boyatzi ir Sala, 2004). Tai pažymi ir Goleman (1998), kuris emocinę kompetenciją apibrėžia, kaip gebėjimą, pagrįstą emociniu intelektu ir leidžiančią pasiekti gerų rezultatų. Bendrai, emocinė kompetencija reiškia individo supratimą apie savo emocijas, poreikius, reakcijas į atitinkamas situacijas (Goleman, 1998; Boyatzi, 2007; Skaržauskienė, 2008). Į emocinio intelekto kompetencijos sąvoką įeina tokios individo kompetencijos, kaip savimonė,

savikontrolė, emocinis savęs pažinimas, empatija (Boyatzi, 2007; Skaržauskienė 2008). Lentelėje (žr. 1 lentelė) išskiriamos tokios emocinės kompetencijos, kaip savęs suvokimas, kuris apima savęs pažinimą ir pasitikėjimą savimi; savireguliacija, kai išskiriamas gebėjimas kontroliuoti ir valdyti save įvairiose situacijose bei savęs motyvavimas, apimantis tikslo siekimą ir savirealizaciją. Mokslininkas Naval Karrir (2003) pateikia šiek tiek platesnį skirstymą nei Skaržauskienė (2008) ir pažymi, kad emocinis intelektas susideda iš penkių elementų: sąmoningumo, savireguliacijos, motyvacijos, empatijos ir miklumo (angl. *adeptness*), tačiau pažymėtina, kad tai yra tik platesnis šių sąvokų išskyrimas. Taigi, galima būtų teigti, kad Skaržauskienės teigimu (2008), kuri remiasi Boyatzi ir Sala (2004) emocinės kompetencijos klasifikacija, į emocinės kompetencijos sąvoką įeina emocinio intelekto kompetencijos, kurios padeda suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie save, siekiant efektyvesnių rezultatų darbinėje aplinkoje.

**1 lentelė** Emocinės kompetencijos (pagal Skaržauskienę, 2008)

<b>Išskiriamos emocinės kompetencijos</b>	
<b>Savęs suvokimas</b>	Savimonė, savęs suvokimas, emocinis stabilumas, atsparumas stresui, pasitikėjimas savimi
<b>Savireguliacija</b>	Savikontrolė, atsakomybė, pasitikėjimas savimi, lankstumas, emocijų valdymas
<b>Savęs motyvavimas</b>	Tikslo siekimas, savirealizacija

Taigi, apibendrintai, galima būtų teigti, kad emocinė kompetencija, visų pirma, yra suprantama, kaip gebėjimas, kuris leidžia suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie save bei apima savęs suvokimo kompetencijas, o antra, emocinė kompetencija leidžia pasiekti efektyvesnių ir geresnių rezultatų darbinėje aplinkoje, kai apimamos savireguliacijos ir savęs motyvavimo kompetencijos.

#### **2.1.4. Socialinės kompetencijos samprata**

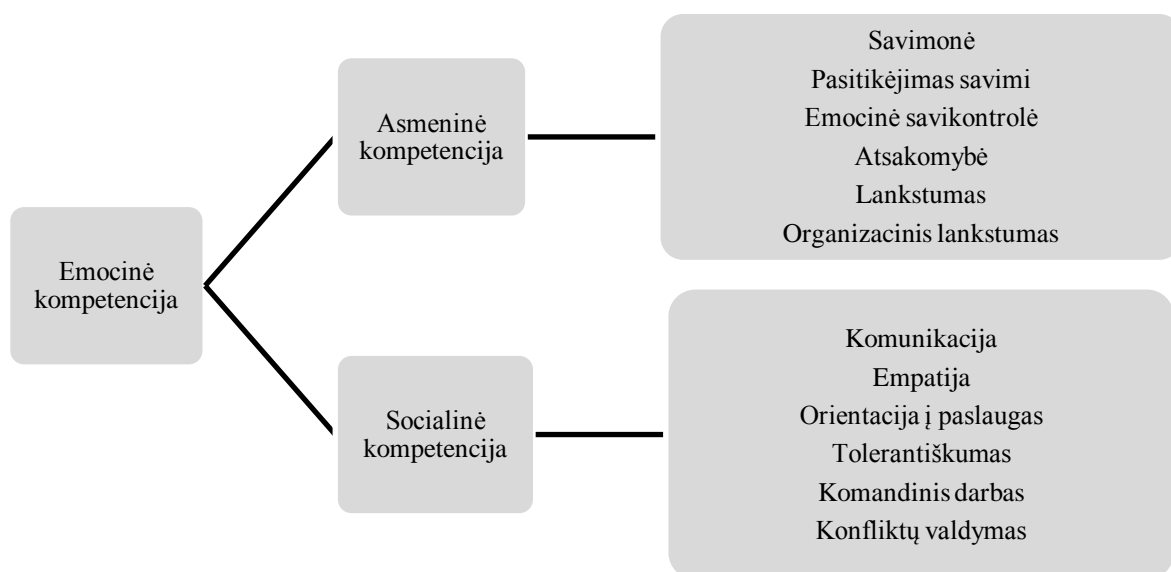
Socialinė kompetencija – dar viena kompetencija, kuri įeina į *minkštosios* kompetencijos klasifikaciją ir ji suprantama, kaip gebėjimas, kuris leidžia suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie kitus bei pasiekti efektyvesnių ir geresnių rezultatų (Boyatzi, 2007). Jei emocinė kompetencija yra gebėjimas, kuris leidžia suprasti save, tai socialinė kompetencija yra gebėjimas, padedantis suprasti kitus. Socialinė kompetencija (angl. *social competence*), dar kitaip angliškoje mokslinėje literatūroje yra suprantama, kaip socialinis intelektas (angl. *social intelligence*), kuris apima (žr. 2 lentelė) socialinį supratimą, komandinį darbą, pasitikėjimą (Boyatzi, 2007), taip pat gebėjimą valdyti vykstančius pokyčius, konfliktų valdymą, komunikaciją, komandinio darbo organizavimą (Goleman, 1998). Svarbu pažymėti, kad „*socialiniai įgūdžiai geriausiai pasireiškia per tarpusavio santykių vadybą*“ (angl. *retalionship mangement*), *kai akcentuojami daugiau neformalūs asmeniniai santykiai*“

(Skaržauskienė, 2008, 83-84 psl.). Taigi, galima teigti, kad socialiniai gebėjimai leidžia pasiekti gerus rezultatus ir efektyvius darbo rezultatus kitų individų pagalba.

2 lentelė Socialinės kompetencijos (pagal Skaržauskienę, 2008)

Išskiriamos socialinės kompetencijos	
<b>Socialinis sąmoningumas</b>	Pagarba, tolerancija, empatija, pagalba, socialinis supratimas
<b>Socialiniai įgūdžiai</b>	Įtakos darymas, komandinis darbas, gebėjimas motyvuoti kitus, komunikacija, pokyčių ir konfliktų valdymas, įgalinimas, lyderystė, sugebėjimas klausytis, sąžiningumas

Analizuojant *minkštąsias* kompetencijas, svarbu apžvelgti Goleman (1995) skirstymą, kuriame emocinei kompetencijai priskiriama ir socialinė kompetencija, kai individas gali suprasti ne tik emocinę informaciją apie save, bet ir apie kitus. Taigi, pagal Goleman (1995) emocinės kompetencijos (angl. *emotional intelligence*) yra išskirtos į dvi dalis: asmeninę ir socialinę kompetencijas ir pagal jį (1995), gebėjimas valdyti save yra priskiriamas asmeninei kompetencijai, o tuo tarpu socialinė kompetencija yra apibrėžiama, kaip gebėjimas išlaikyti santykius. Mokslininkas (1995) pateikė emocinės kompetencijos modelį (žr. 2 paveikslas) ir išskyrė emocines kompetencijas, kurios yra priskiriamos asmeninei kompetencijai, o kurios – socialinei. Remiantis Goleman (1995) asmeninei kompetencijai priskiriamos tokios kompetencijos kaip savimonė, pasitikėjimas savimi, emocinė savikontrolė, atsakomybė, lankstumas ir organizacinis įsipareigojimas. Tuo tarpu socialinei kompetencijai priskiriamos tokios kompetencijos kaip komunikacija, empatija, orientacija į paslaugas, tolerantiškumas, komandinis darbas ir konfliktų valdymas.



2 paveikslas Emocinės kompetencijos išskyrimas pagal Goleman (1995)

Socialinę kompetenciją apima socialiniai individo gebėjimai, kaip komunikacija, pagarba, pagalba, konfliktų valdymas ir kt., kurios yra svarbios emociniam individo aplinkos suvokimui. Taigi, apibendrintai galima būtų teigti, kad tiek socialinė tiek emocinė kompetencijos yra glaudžiai susijusios *minkštosios* kompetencijos, kurios yra svarbios individui, nes turimos emocinės kompetencijos leidžia suprasti emocinę informaciją apie save, o socialinės kompetencijos padeda suprasti emocinę informaciją apie kitus.

## **2.2. Darbuotojo elgsena su klientais**

Paslaugų sektorius yra vienas didžiausių užimtumo sektorių daugumoje išsivysčiusių šalių (Biron ir Veldhoven, 2012), o paslaugų ir pardavimų sektoriaus įmonės siekia gauti kuo didesnę pelną bei vykdo atitinkamą paslaugų teikimo politiką, kuri suvokiama kaip atitinkamos pirkėjų ir klientų aptarnavimo priemonės, kuriomis yra siekiama skatinti prekių pardavimą (Pajuodis, 2005). Į šią politiką kaip vienas iš pagrindinių veiksnių įeina klientų pasitenkinimas, kuris plačiau aptariamas 2.2.2. skyriuje.

Aptarnaujantį darbą dirbantys darbuotojai be profesinių žinių ir kompetencijų darbe taip pat kuria ir intensyvius tarpasmeninius ryšius su klientais, paslaugų teikėjais, todėl jie dirba vadinamąjį emocinį darbą (angl. *emotional labour*), kuriam būtina turėti ne tik profesinių, bet ir emocinių kompetencijų (Biron ir Veldhoven, 2012). Ankstesni paslaugų ir rinkodaros tyrimai ignoruodavo emocinių faktorių vaidmenį, susijusius su aptarnavimu, tačiau svarbu pabrėžti, kad klientų pasitenkinimas yra glaudžiai susijęs su emocinėmis kompetencijomis (Härtel, Gough ir Härtel, 2008). Apskritai, paslaugų sektoriaus darbo vietos dažnai yra laikomos, kaip vienos iš labiausiai stresinių darbo vietų, todėl mokslininkai (Biron ir Veldhoven, 2012) pažymi, kad tokie darbuotojai yra rizikoje patirti emocinį išsekimą, nes jie tiesiogiai patiria klientų skundus, žodinę agresiją, ambicingus klientų lūkesčius ir kt. Šie veiksniai pažymi, kad aptarnaujantį darbą dirbantiems darbuotojams, tiesiogiai bendraujantiems su klientais ypač svarbu turėti emocinių kompetencijų. Todėl sekančiame skyriuje išskiriama kompetencijų reikšmė aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų elgsenai.

### **2.2.1. Socialinių-emocinių kompetencijų reikšmė darbuotojo elgsenoje**

Visų pirma, svarbu pateikti, kiek individualios individo kompetencijos apskritai yra susijusios su efektyvesniais darbuotojo darbo rezultatais. Vien jau kompetencijos apibrėžimas, kuris pabrėžia, kad tai yra individo sugebėjimai, kurie leidžia pasiekti geresnių rezultatų, parodo, kad individo kompetencijos yra svarbios siekiant ne tik individualių, bet ir organizacinių rezultatų. Boyatzi (1982) savo darbe *The Competent Manager* pateikia ne tik kompetencijų modelį, bet ir efektyvaus darbo našumo modelį (žr. 3 paveikslas), kuris dar kitaip vadinamas kontingencijos teorija. Šiame modelyje išskiriamos trys pagrindinės efektyvaus darbo dedamosios, t.y. darbiniai poreikiai (angl. *the job*

*demands*), organizacinė aplinka (angl. *the organizational environment*) ir individualios kompetencijos (angl. *the individual's competencies*). Darbiniai poreikiai apibrėžiami kaip darbo vaidmenų atsakomybė, ar paskirtų užduočių atlikimas, tuo tarpu organizacinė aplinka šioje grafoje apibūdinama kaip su darbu susijusi aplinka: organizacinė kultūra ir klimatas, organizacinė struktūra ir sistemos, ekonominiai, socialiniai ir aplinkos veiksniai ir kt., o individualios kompetencijos apima: viziją, interesus, žinias, kompetencijas ir sugebėjimus (Boyatzi, 2007). Analizuojant kontingencijos teoriją, pastebima, kad efektyvumas yra kaip kartinė sąvoka kompetencijos sampratoje. Pagal šį modelį (žr. 3 paveikslas) tikimasi, kad individo turimos individualios kompetencijos padės pasiekti maksimalų efektyvumą, o individo turimi gebėjimai atitiks darbinius poreikius bei organizacinę aplinką (Boyatzi, 1982; Skaržauskienė, 2008). Taigi, visi šie trys komponentai sąveikauja tarpusavyje ir jų sudedamosios dalys padeda siekti maksimalių rezultatų. Šis modelis leidžia patvirtinti, kad individualios žmogaus kompetencijos turi įtakos efektyviam individo darbui organizacijoje.



**3 paveikslas** Efektyvaus darbo našumo modelis pagal Boyatzi (1982)

Kad individualios individo kompetencijos yra svarbios efektyviems organizacijos rezultatams parodo ir Haffernan ir Flood (2000) atliktas tyrimas, kuriame ištirta, jog organizacijos, kurios turi pritaikiusias kompetencijos struktūras savo organizacinėje veikloje, pasižymi aukštesniais darbo rezultatais ir darbo našumu. Taip pat, tyrime pastebėta sąveika tarp apyvartos, pelno, pardavimų augimo bei organizacijoje taikomų kompetencijų. Svarbu pažymėti, kad tos organizacijos, kurios pasižymi aukštais rezultatais ir sėkme, dažniau taiko kompetencijos struktūras, o jas pritaikiusias organizacijos pastebi geresnius pardavimų ir pelno pasiekimus (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003). Tai

taip pat leidžia patvirtinti, kad kompetencijos yra svarbios organizacijos sėkmei ir darbuotojų darbo našumui.

Socialinės ir emocinės kompetencijos vaidina labai svarbų vaidmenį darbo vietoje, kai kalbama apie organizacijos darbuotojų bendravimą organizacijos viduje ir jos išorėje, pavyzdžiui, bendravimą su klientais, investuotojais ir pan.). Kalbant apie *minkštųjų* kompetencijų svarbą darbuotojams, pastebėta, kad tie darbuotojai, kurie mažiau suvokia ir moka kontroliuoti savo asmenines emocijas, arba sunkiai geba suprasti kitų emocijas, dažniau susiduria su sunkumais darbinėse situacijose, didėja tikimybė patirti stresą darbe, mažėja darbuotojų darbo našumas, kyla priešiško jausmas, baimė, kaltė (Makkar ir Baku, 2017). Mokslininkai Biron ir Veldhoven (2012) pažymi emocinių kompetencijų svarbą darbo vietoje ir pateikia emocinio darbo apibrėžimą, kuris apima individo atsaką į emocinius darbo reikalavimus, apibrėžiamus kaip darbo charakteristikos, sukeliančios darbuotojams stresinę situaciją, pavyzdžiui, kaip susitvarkyti situacijose su sunkiais klientais. Tačiau nepaisant to, svarbu pažymėti, kad emocinės kompetencijos yra ugdytinos ir paslaugų sektoriuje dirbantys darbuotojai gali įgyti šių kompetencijų (Karrir, 2003). Mokslininkai Makkar ir Baku (2017) taip pat pabrėžia, kad emocinių kompetencijų ugdymas darbuotojams yra svarbus veiksnys, nes leidžia išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, pasitikėti savimi bei išskirti lyderio savybes, kurios leidžia didinti ir darbuotojų darbo našumą.

Socialinių ir emocinių kompetencijų svarbą darbuotojams, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais, patvirtina mokslininkų tyrimai (Boyatzis, 1982; 2007; Goleman, 1998; Spencer, 1993 ir kt.). Be to, yra pripažįstama, kad net aštuoniasdešimt procentų darbuotojo asmeninės ir darbo sėkmės priklauso nuo jo turimų *minkštųjų* kompetencijų ir svarbu pažymėti, kad tai būdinga tiems darbuotojams, kurių darbas tiesiogiai susijęs su žmonėmis, t.y. verslininkams, pardavimų vadybininkams, pardavėjams, konsultantams, žurnalistams ir panašų darbą dirbantiems darbuotojams.<sup>1</sup> 2001 metais Spencer atliko emocinio intelekto tyrimus, kai tuo metu vadovavo *Siemens* įmonei ir savo įmonės darbuotojus suskirstė į dvi grupes. Į pirmąją grupę pateko tie darbuotojai, kurių pardavimų metinė apyvarta siekė trisdešimt ir daugiau milijonų, o tuo tarpu antrojoje grupėje liko darbuotojai, kurie metinės apyvartos turėdavo septyniolika ir mažiau milijonų. Spencer siekė išsiaiškinti, kokios asmeninės darbuotojų savybės lėmė tokius skirtumus ir atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pirmąją grupę sudarė darbuotojai, kurie turėjo labiau išlavintą emocinį intelektą<sup>2</sup>, arba kitaip sakant, pasižymėjo socialinėmis ir emocinėmis kompetencijomis. Tai leidžia teigti, kad emocinės kompetencijos yra ypač svarbios paslaugų ir pardavimo sektoriuose dirbantiems darbuotojams, nes jie tiesiogiai bendrauja su klientais ir nuo jų turimų emocinių kompetencijų priklauso organizacijos sėkmė ir gaunamas pelnas.

---

<sup>1</sup> CVmarket.lt oficialaus internetinio puslapio informacija, internetinė prieiga: <https://www.cvmarket.lt/informacijos-centras/pagrindine-efektyvumo-priezastis---aukstas-emocinis-intelektas-1-102-596-773>

<sup>2</sup> Ten pat.

Be to, darbuotojas turi turėti emocinių kompetencijų dar ir todėl, kad galėtų tinkamai užmegzti emocinį ryšį su klientu ir paskatinti jį įsigyti siūlomą prekę, ar paslaugą, tai pažymi Bagdonienė ir Hopenienė (2005), kurios teigia, kad personalas, tiesiogiai bendraujantis su klientu, atlieka emocinį darbą, įpareigojantį patenkinti kliento lūkesčius ir atlikti savo darbą taip, kad vartotojas nepajausių neigiamų veiksnių. Taigi, apibendrintai galima būtų teigti, kad paslaugų sektoriuje dirbantiems darbuotojams aptarnaujant klientus labai svarbus veiksnys yra aptarnaujančio personalo ryšys su klientu, o šio ryšio palaikymui svarbu, kad darbuotojai pasižymėtų socialinėmis ir emocinėmis kompetencijomis, kurios užtikrintų kokybišką klientų aptarnavimą ir tuo pačiu sėkmę organizacijai.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 3 lentelė) sudarytas teorinis socialinių-emocinių kompetencijų aprašas, kuriame pateikiami bendriniai teoriniai kompetencijos apibrėžimai bei nurodomi pagrindiniai moksliniai šaltiniai, kuriuose šios kompetencijos yra naudojamos ir apibrėžiamos jų sąvokos.

**3 lentelė** Socialinių ir emocinių kompetencijų aprašas

Nr.	Kompetencija	Kompetencijos apibrėžimas	Šaltinis
<b>Emocinės kompetencijos</b>			
1.	<b>Emocijų valdymas</b>	Gebėjimas suvokti kylančias savo emocijas, sugebėjimas kontroliuoti jausmus, valdyti stresą, tvardyti impulsus, tinkama emocijų raiška, ištvermė, susidūrus su problemomis.	1. David R. Caruso, John D. Mayer, Peter Salovey, <i>Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality</i> , 2002 2. Karolis Ramanauskas <i>Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės</i> 2014 3. Cecile Delcourt, Dwayne D. Gremler, Allard C. R. van Riel, Marcel J. H. Van Birgelen <i>Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure</i> 2016
2.	<b>Savimonė</b>	Realus savęs ir savo galimybių vertinimas, gebėjimas įsijausti į situaciją, siekiant pagerinti komandos darbą.	1. Karolis Ramanauskas <i>Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės</i> 2014 2. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017 3. Goleman, D. <i>Emotional intelligence</i> , 1995
3.	<b>Savitvarda</b>	Tinkamas savo jausmų valdymas ir savo elgesio kontroliavimas, išorinio spaudimo ir streso reguliavimas bei savo norų ir troškimų kontroliavimas.	1. Karolis Ramanauskas <i>Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės</i> 2014 2. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017
4.	<b>Atsakomybė</b>	Elgesys atspindintis atsakomybės prisiėmimą ir rūpinimąsi organizacijos klausimais bei noras padėti klientams ir greitai bei kokybiškai teikti paslaugas. Be to, tai susiję su sugebėjimu drąsiai pripažinti savo klaidas, atleisti sau ir kitiems bei judėti į priekį.	1. Sandra Miranda, Patricia Tavares, Rita Queiro <i>Perceived service quality and customer satisfaction: A fuzzy set QCA approach in the railway sector</i> , 2017 2. V. Hanna, C. J. Backhouse, N. D. Burns <i>Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment</i> 2004 3. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study</i>



			<i>of Bank Employees 2017</i>
5.	<b>Lankstumas</b>	Elgesys, atspindintis mokėjimą prisitaikyti kintančiose situacijose, požiūris į darbą ir gyvenimą bei sugebėjimas prisitaikyti prie naujos aplinkos ir sąlygų.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. V. Hanna, C. J. Backhouse, N. D. Burns <i>Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment</i> 2004</li> <li>2. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017</li> <li>3. Skaržauskienė Aelita, <i>Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje</i>, 2008</li> </ol>
6.	<b>Pasitikėjimas savimi</b>	Tai sugebėjimas intuityviai priimti tvirtus sprendimus, pasitikint savo jėgomis. Taip pat, savo sugebėjimų supratimas be arogancijos požymių.	Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017
7.	<b>Atsparumas stresui</b>	Sugebėjimas reguliuoti patiriamą išorinį spaudimą darbo aplinkoje ir valdyti kylantį stresą. Atsparumas stresui apima savikontrolę ir lankstumą, sugebėjimą išlikti ramiam.	Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017
<b>Socialinės kompetencijos</b>			
8.	<b>Atsakingas sprendimų priėmimas</b>	Sugebėjimas tinkamai priimti sprendimus, susidūrus su kasdieniais sunkumais	Karolis Ramanauskas <i>Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės</i> 2014
9.	<b>Socialinis sąmoningumas</b>	Tikslus supančios socialinės aplinkos ženklų interpretavimas ir supratimas, kokia yra realybė.	Karolis Ramanauskas <i>Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės</i> 2014
10.	<b>Bendravimo gebėjimai/komunikacija</b>	Elgesys atspindintis tiesioginį informacijos gavimą ir teikimą. Bendravimo gebėjimai leidžia veiksmingai spręsti tarpasmeninius konfliktus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karolis Ramanauskas <i>Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės</i> 2014</li> <li>2. V. Hanna, C. J. Backhouse, N. D. Burns <i>Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment</i> 2004</li> <li>3. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017</li> </ol>
11.	<b>Empatija</b>	Rūpestis, individualus dėmesys, kurį įmonės darbuotojai teikia savo klientams, sugebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis, įsijausti į jų jausmus, gebėjimas spręsti kitų problemas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sandra Miranda, Patricia Tavares, Rita Queiro <i>Perceived service quality and customer satisfaction: A fuzzy set QCA approach in the railway sector</i>, 2017</li> <li>2. Karolis Ramanauskas <i>Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės</i> 2014</li> <li>3. Cecile Delcourt, Dwayne D. Gremler, Allard C. R. van Riel, Marcel J. H. Van Birgelen <i>Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure</i> 2016</li> <li>4. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017</li> <li>5. Minarova Martina, Mala Denisa, Sedliacikova Mariana, <i>Emotional Intelligence of Managers</i>, 2015</li> </ol>
12.	<b>Komandinis</b>	Mokėjimas tarpusavio	1. V. Hanna, C. J. Backhouse, N. D. Burns

	<b>darbas</b>	procesuose identifikuoti ir išspręsti kylančias problemas, dirbti kartu ir siekti bendrų rezultatų ir tikslų.	<i>Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment</i> 2004 2. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017
13.	<b>Konfliktų valdymas/problėmų sprendimas</b>	Elgesys atspindintis problemos sprendimą orientuotą į kylančius sudėtingus organizacinius klausimus, sugebėjimas spręsti nesutarimus ir sugebėjimas dirbti sudėtingose situacijose elgiantis taktiškai.	1. V. Hanna, C. J. Backhouse, N. D. Burns <i>Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment</i> 2004 2. Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017
14.	<b>Pagarba</b>	Elgesys, kuris demonstruoja pagarbą ir paramą kitiems asmenims.	V. Hanna, C. J. Backhouse, N. D. Burns <i>Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment</i> 2004
15.	<b>Pagalba</b>	Gebėjimas padėti klientui nustatyti jo poreikius ir nepastebimus rūpesčius bei juos suderinti su įmonėje parduodamais produktais ar teikiamomis paslaugomis.	Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017
16.	<b>Tolerancija</b>	Tai darbuotojo sugebėjimas atlaikyti nepageidaujamus kylančius reiškinius darbe, stresines situacijas ir stiprias klientų emocijas (pvz. priekaištai, nepasitenkinimas).	Makkar S., Basu S. <i>The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees</i> 2017
17.	<b>Sugebėjimas klausytis</b>	Įdėmus kliento klausymasis ir leidimas jam išsakyti/išreikšti savo emocijas/jausmus.	Cecile Delcourt, Dwayne D. Gremler, Allard C. R. van Riel, Marcel J. H. Van Birgelen <i>Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure</i> 2016
18.	<b>Sąžiningumas</b>	Tai elgesys, kai darbuotojas elgiasi sąžiningai, sugeba gerbti savo klientą ir įkvėpti kliento pasitikėjimą juo.	Cecile Delcourt, Dwayne D. Gremler, Allard C. R. van Riel, Marcel J. H. Van Birgelen <i>Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure</i> 2016

Svarbu paminėti, kad šioje lentelėje pateikiamas bendrinis, kompetencijų aprašas, kurio pagrindinis trūkumas – itin bendra teorinė kompetencijų apibrėžtis, kuri nėra pritaikyta konkrečiai aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų kompetencijoms apibrėžti. Todėl, siekiant adaptuoti kompetencijų aprašą magistrinio darbo tyrimui, yra svarbu išgryninti socialines – emocines kompetencijas, kurios atspindėtų aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų elgseną.

### 2.2.2. Kliento pasitenkinimas

Paslaugų sektorius yra vienas didžiausių užimtumo sektorių daugumoje išsivysčiusių šalių (Biron ir Veldhoven, 2012), o paslaugų ir pardavimų sektoriaus įmonės siekia gauti kuo didesnę pelną ir vykdo atitinkamą paslaugų teikimo politiką, kuri suvokiama kaip atitinkamos pirkėjų ir klientų

aptarnavimo priemonės, kuriomis yra siekiama skatinti prekių pardavimą (Pajuodis, 2005). Į šią politiką kaip vienas iš pagrindinių veiksnių įeina klientų pasitenkinimas. Visų pirma, aptariant klientų pasitenkinimą, svarbu išskirti jo sampratą, taigi, klientų pasitenkinimas – bendras klientų požiūris, ar elgesys paslaugų teikėjo atžvilgiu, arba kitaip tariant tai yra klientų emocinė reakcija į skirtumus tarp to, ką jie tikisi gauti ir to, ką gauna (Nakhuda, 2016; Stašys ir Malikovas 2010). Klientų pasitenkinimas yra itin svarbus veiksnys privačiajame sektoriuje, be to, jis yra vienas iš aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių. Klientų poreikių ir lūkesčių numatymas ir tenkinimas lemia ne tik labiau patenkintus klientus, bet ir efektyvesnę paslaugų ar produktų teikimą. Kaip pateikiama *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo (customer satisfaction) indekso apskaičiavimo metodikoje*<sup>3</sup> tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus vartotojų lūkesčius lemia tokie veiksniai, kaip: reikalavimai paslaugoms, o tai siejama su tuo, ką klientas tikisi gauti, pasinaudojęs paslauga; organizacijos viešųjų ryšių veiksmai ir įvaizdis sukuria tam tikrą paslaugos profilį, su kuriuo yra lyginama gauta paslauga; organizacijos įvaizdžio kūrimas klientų lūkesčių patenkinime yra pakankamai svarbus veiksnys, kuo didesnis pasitikėjimas įmone, tuo dažnesnis įmonės teikiamų paslaugų naudojimas. Taip pat svarbus veiksnys yra klientų turima ankstesnė patirtis su įmone, gaunant tokias pačias, ar panašaus pobūdžio paslaugas, jei klientas nusivylė gaunama paslauga ar produktu, arba įmonė neįvykdė pažadų, tai klientas nusivilia organizacija. Todėl siekiant didinti klientų pasitenkinimą organizacija, reikia siekti orientacijos į aukštos kokybės reikalaujantį klientą. Į klientų pasitenkinimą besiorientuojanti įmonė tokiu būdu ne tik didina savo gaunamą pelną, tačiau ir kuria santykius su lojaliais klientais, kurie savo teigiamomis rekomendacijomis padidina potencialių klientų skaičių (Nakhuda, 2016). Mokslininkai Stašys ir Malikovas (2010) išskiria septynis pagrindinius vartotojų lūkesčiams įtakos darančius veiksnys: vartotojų pirkimo patirtis praeityje, neformali rekomendacija, taip pat formali rekomendacija, paslaugos kaina, vartotojo asmeniniai poreikiai, paslaugos teikėjo įvaizdis bei komunikacija, kai vartotojui suteikiama informacija, daranti įtaką jo lūkesčiams. Be visų šių išvardintų veiksnių, darančių įtaką klientų pasitenkinimui, taip pat svarbi yra ir klientų aptarnavimo kokybė.

Pajuodis (2005) išskiria pagrindinius pirkėjų reikalavimus, tokius kaip *įvairumas, greitumas, tikslumas, patogumas, kokybė, nedidelės kainos ir darbuotojų paslaugumas*. Be to, pastebėta, kad pirkėjų lūkesčiai remiasi jų turimomis žiniomis ir patirtimis, kurias įgijo bendraudami su aptarnaujančiu personalu (Stašys ir Malikovas 2010; Pajuodis, 2005), todėl ypač svarbu, kad klientus aptarnaujantis personalas būtų kompetentingas. Pajuodis (2005) taip pat išskyrė, kad pirkėjams yra svarbi aptarnaujančio personalo išvaizda, mandagumas, paslaugumas, dėmesingumas, personalo kvalifikacija, išskylančių problemų greitas sprendimas, išskirtinis dėmesys nuolatiniais pirkėjams, greitas pirkėjų aptarnavimas bei tikslus atsiskaitymas. Mokslininkai Alhelalat, Habiballah ir Twaissi

---

<sup>3</sup> Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo (customer satisfaction) indekso apskaičiavimo metodika, parengta UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, 2008, internetinė prieiga: [file:///C:/Users/Silvija/Desktop/VRM\\_VPI\\_metodika.pdf](file:///C:/Users/Silvija/Desktop/VRM_VPI_metodika.pdf)

(2017) tyrinėjo restoranų darbuotojų asmeninių ir funkcinių elgsenos aspektų poveikį klientų pasitenkinimui ir nustatė, kad restorano personalo darbuotojų asmeniniai ir funkciniai aspektai daro įtaką klientų pasitenkinimui. O be to, gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad klientai labai vertina restoranų darbuotojų nuotaiką, mandagumą, išvaizdą ir asmeninį požiūrį. Nakhuda (2016) tyrinėjo faktorius, kurie lemia klientų pasitenkinimą Indijos bankų institucijose ir taip pat pastebėjo, kad klientams svarbus yra išskirtinis ir suasmenintas dėmesys iš darbuotojų, mandagumas, darbuotojų paslaugumas ir noras padėti klientams, ypač svarbus faktorius yra darbuotojų turima kvalifikacija, sugebėjimas atsakyti į klientams kylančius klausimus ir padaryti informaciją aiškiai suprantamą klientams.

Siekiant, kad klientas būtų patenkintas yra svarbu užtikrinti ir teikiamos paslaugos kokybę. Grönroos (1984; 1990) teigia, kad teikiamos paslaugos kokybės suvokimui įtakos turi techninė kokybė (angl. *technical quality*), funkcinė kokybė (angl. *functional quality*) ir įmonės įvaizdis (angl. *corporate image*). Techninę kokybę apima pirkėjo ir pardavėjo (kliento ir aptarnaujančio personalo) sąveika, kurią galima objektyviai išmatuoti ir tai yra tik techninis proceso rezultatas (pvz. banko klientui suteikiama paskola, restorano lankytoji patiekiamas patiekalas ir kt.) (Ch. Grönroos, 1984). Tuo tarpu, funkcinė kokybė pagal Ch. Grönroos (1984) apima patį paslaugos gavimo procesą. Kitaip tariant, techninė kokybė apima tai, ką klientas tiesiogiai gauna, o funkcinė – kaip jis tai gauna. Ir čia svarbu pažymėti, kad funkcinė kokybė, priešingai nei techninė, yra suvokiama subjektyviai ir ją yra sudėtingiau išmatuoti. Tačiau be šių dviejų faktorių, mokslininkas Ch. Grönroos (1984) pažymi ir trečiąjį kokybės modelio kintamąjį, t.y. įmonės įvaizdį – kaip klientai mato ir suvokia įmonę. Visi šie trys komponentai yra svarbūs paslaugos kokybės suvokimui ir klientų pasitenkinimui, tačiau šiame tiriamajame darbe ypač svarbi yra funkcinė kokybė, kuri leidžia išskirti kokybės suvokimą ir klientų pasitenkinimą santykiyje su įmonės darbuotojais, nes pažymi paslaugos gavimo procesą. Sekančioje pastraipoje funkcinė kokybė yra apžvelgiama, siejant ją su aptarnaujančio personalo vaidmeniu.

Funkciniame kokybės lygmenyje ypač svarbus yra aptarnaujančio personalo vaidmuo (Grigaliūnaitė ir Pilelienė, 2014; Nostautienė ir Čerkauskytė 2007), nes funkcinė kokybė apima paslaugos suvokimą, kaip klientas gauna paslaugą (Grönroos, 1984). Kaip jau minėta, funkcinę kokybę sudėtingiau išmatuoti, todėl siekiant išmatuoti funkcinę kokybės lygmenį, galima naudoti SERVQUAL tyrimo metodiką, sudarytą Parasuraman ir kt. (1988). Ši tyrimo metodika išskaido funkcinę kokybę į penkias dalis ir įvertina šių dalių įtaką teikiamos paslaugos kokybei (Grigaliūnaitė ir Pilelienė, 2014). SERVQUAL tyrimo metodiką apima šios penkios dalys (Parasuraman ir kt., 1988):

- Materialus turtas (angl. *tangibles*) – kurį apima fiziniai įmonės įrenginiai, turima įranga ir personalo išvaizda;

- Patikimumas (angl. *reliability*) - galimybė patikimai ir tiksliai atlikti pažadėtąją paslaugą. Šiai daliai priskiriama tokia darbuotojų elgsena, kaip duotų pažadų ištesėjimas, tinkamas paslaugos suteikimas, tikslus atsiskaitymas (Grigaliūnaitė ir Pilelienė, 2014);
- Reagavimas (angl. *responsiveness*) – ši dalis apima darbuotojų norą padėti klientams ir greitai teikti paslaugas;
- Patikimumas (angl. *assurance*) – apima darbuotojų turimas žinias, kompetenciją, mandagumą bei jų sugebėjimą suteikti klientui pasitikėjimą;
- Empatija (angl. *empathy*) – tai rūpestingas, individualus dėmesys, kurį įmonė ir jos darbuotojai teikia savo klientams.

Apibendrinant šias penkias funkcinės paslaugos matavimo dalis, galima būtų teigti, kad jos siejasi su įmonės darbuotojų ir klientų tarpusavio ryšiu bei darbuotojų pasirengimu ir sugebėjimu suteikti paslaugą klientui – tai leidžia dar kartą pabrėžti, kad turimos darbuotojo kompetencijos turi įtakos ne tik paslaugos kokybei, bet ir klientų pasitenkinimui.

Visi šiame skyriuje aptarti veiksniai turi vienokios ar kitokios įtakos klientų pasitenkinimui organizacija, jos teikiamomis paslaugomis ar produktų kokybe, aptarnavimo kokybe ir efektyvumu. Kalbant iš funkcinės kokybės perspektyvos, labiausiai klientų pasitenkinimą lemia tie veiksniai, kurie turi įtakos klientų ir darbuotojų santykiams, nes konsultacinį ir aptarnaujantį darbą organizacijose dirbantys darbuotojai tiesiogiai bendrauja su klientais ir turi tiesioginį ryšį su jais, t.y. dalyvauja paslaugos teikimo procese (Grönroos, 1984).

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 4 lentelė) pateikiami apibendrinti klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, kurie išskirti iš analizuotos mokslinės literatūros. Vienus iš svarbiausių klientų pasitenkinimą lemiančių veiksnių galima išskirti aptarnaujančio personalo įvaizdį, mandagumą, paslaugumą, personalo kvalifikaciją, problemų sprendimą, dėmesį nuolatiniams klientams, greitą aptarnavimą ir klientų lūkesčių išsiaiškinimą bei alternatyvų žinojimą – kuriuos, kaip svarbius veiksnius klientų pasitenkinimui, pažymi keli analizuoti mokslininkai. Ryškiau lentelėje (žr. 4 lentelė) pažymėti klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai yra detalčiau analizuojami ir kituose žemiau esančiuose šio tyrimo skyriuose, likę veiksniai, kaip mandagumas, greitas klientų aptarnavimas, poreikių išsiaiškinimas ir alternatyvų žinojimas – siejasi su jau pažymėtais veiksniais, todėl yra apjungiami su jais. Mandagumas yra apjungiamas su aptarnaujančio personalo įvaizdžiu, nes mandagi darbuotojo elgsena su klientais, sukuria kliento pasitikėjimą įmone ir kuria įmonės bei aptarnaujančio personalo įvaizdį, paremtą mandagiu elgesiu (Delcourt, Gremler ir kt. 2016). Tuo tarpu, greitas klientų aptarnavimas – darbuotojų gebėjimas greitai aptarnauti klientus, atsiremia į personalo kvalifikaciją ir jo turimus gebėjimus, alternatyvų žinojimas taip pat apima darbuotojo sugebėjimą lanksčiai prisitaikyti prie situacijos, todėl yra priskiriamas prie personalo kvalifikacijos (Hanna, Backhouse ir Burns, 2004).

Poreikių išsiaiškinimas įeina į paslaugumo veiksnio sampratą, kaip darbuotojo siekis išsiaiškinti kliento poreikius, todėl sujungiamas su paslaugumo veiksmu.

**4 lentelė** Pirkėjų pasitenkinimą lemiantys veiksniai

<b>Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai</b>	<b>Šaltinis</b>
<b><u>Aptarnaujančio personalo įvaizdis</u></b>	1. Alhelalat, Habiballah, Twaissi (2017) 2. Pajuodis A. (2005) 3. Parasuraman ir kt. (1988)
Mandagumas	1. Alhelalat, Habiballah, Twaissi (2017) 2. Pajuodis A. (2005) 3. Armina I. Nakhuda (2016)
<b><u>Paslaugumas</u></b>	1. Alhelalat, Habiballah, Twaissi (2017) 2. Pajuodis A. (2005) 3. Armina I. Nakhuda (2016) 4. Parasuraman ir kt. (1988) 5. R. Stašys, A. Malikovas 2010
<b><u>Personalo kvalifikacija</u></b>	1. Pajuodis A. (2005) 2. Armina I. Nakhuda (2016) 3. Parasuraman ir kt. (1988)
<b><u>Problemų sprendimas</u></b>	1. Pajuodis A. (2005) 2. Makkar S., Basu S. (2017)
<b><u>Išskirtinis dėmesys nuolatiniam klientams</u></b>	1. Alhelalat, Habiballah, Twaissi (2017) 2. Pajuodis A. (2005) 3. Armina I. Nakhuda (2016) 4. Parasuraman ir kt. (1988)
Greitas klientų aptarnavimas	1. Pajuodis A. (2005) 2. Parasuraman ir kt. (1988)
Poreikių išsiaiškinimas	1. Pajuodis A. (2005) 2. Alhelalat, Habiballah, Twaissi (2017)
Alternatyvų žinojimas	Pajuodis A. (2005)

Apibendrintai, galima būtų teigti, kad klientų pasitenkinimas yra ypač svarbus veiksnys paslaugų ir prekybos sektoriuje, turintis įtakos ne tik tiesiogiai gaunamam įmonės pelnui, tačiau darantis įtaką ir įmonės įvaizdžiui, tolimesniam klientų apsisprendimui naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis ir lojalumui. Išskirti klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, patvirtina, kad aptarnaujančio personalo santykiai su klientais yra itin svarbūs, siekiant, jog kliento lūkesčiai būtų patenkinti.

### **2.2.3. Darbuotojo elgsena, lemianti kliento pasitenkinimą**

Darbuotojo elgsena ir santykis su klientu vaidina svarbų vaidmenį klientų pasitenkinime, tačiau nėra pakankamai tyrimų, kuriuose pabrėžiami asmeniniai ir funkciniai darbuotojų elgsenos aspektai, turintys įtakos klientų pasitenkinimui (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017). Darbuotojų elgesys, draugiškumas, teikiamų paslaugų kokybė, atmosfera ir fizinė aplinka yra tarp veiksmų, kurie turi įtakos klientų pasitenkinimu teikiama paslauga (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017). Tačiau pastebima, kad darbuotojų sąveika ir elgsena su klientais daro didesnę įtaką klientų pasitenkinimui nei

bet kuris kitas veiksnys, todėl daug dėmesio skiriama klientų teigiamų patirčių didinimui, didinant teikiamų paslaugų kokybę būtent per sąveikos tarp klientų ir darbuotojų procesą (Juwaheer, 2004; Ariffin ir Maghzi, 2012; Turkey ir Sengul, 2014). Nepaisant to, analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad mažai dėmesio yra skiriama darbuotojų, kurie kuria svarbų vaidmenį klientų pasitenkinimui, elgesio tyrinėjimams (Hanna ir kt., 2004; Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017). Tačiau mokslininkai pažymi, kad *minikštosios* darbuotojų kompetencijos yra labai svarbios, nes parodo darbuotojų gebėjimą bendrauti ir suprasti kitus tarpasmeniniame ir emociniame lygmenyse (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017).

Ankstesniame skyriuje apibendrintai išskirti klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai atskleidė, kad aptarnaujant klientus labai svarbus veiksnys yra aptarnaujančio personalo ryšys su klientu, todėl šiame skyriuje siekiama identifikuoti darbuotojo elgseną, lemiančią kliento pasitenkinimą teikiama paslauga, klientų aptarnavimu ir konsultavimu. Siekiant detalizuoti darbuotojo elgseną atskiriems klientų lūkesčiams, sudaryta klientų pasitenkinimo veiksmių ir darbuotojų elgsenos lentelė (žr. 5 lentelė). Lentelėje pateikiami klientų pasitenkinimo veiksniai, kurie identifikuoti ir apibendrinti ankstesniame skyriuje bei pateikiama klientų lūkesčius atspindinti darbuotojo elgsena. Sudarant šią lentelę, remtasi mokslinės literatūros šaltiniais, kurie nurodomi lentelės dešinėje pusėje, tiriamos įmonės klientų aptarnavimo standartais ir autorės išvalgomis tarp šių dedamųjų.

**5 lentelė** Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai ir darbuotojų elgsena (sudaryta autorės)<sup>4</sup>

Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai	Darbuotojo elgsena	Šaltinis
<b>Aptarnaujančio personalo įvaizdis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentuoja įmonę</li> <li>• Demonstruoja žinias</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delcourt, Gremler ir kt. (2016)</li> <li>2. Pajuodis (2005)</li> </ol>
<b>Paslaugumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padeda klientui (visada paklausia „gal galiu padėti?“)</li> <li>• Išsiaiškina poreikius</li> <li>• Suteikia informaciją (padaro informaciją aiškiai suprantamą ir lengvai prieinamą klientams, paaiškina, informuoja)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nakhuda (2016)</li> <li>2. Delcourt, Gremler ir kt. (2016)</li> <li>3. Makkar ir Basu (2017)</li> </ol>
<b>Mandagumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerbia klientą</li> <li>• Mandagiai aptarnauja</li> </ul>	Nakhuda (2016)
<b>Personalo kvalifikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugeba atsakyti į sudėtingus klausimus</li> <li>• Pateikia alternatyvas (žino ir pateikia alternatyvias prekes)</li> <li>• Greitai aptarnauja</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nakhuda (2016)</li> <li>2. Hanna, Backhouse ir Burns (2004)</li> </ol>
<b>Problemų sprendimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendžia kylančias problemas</li> <li>• Kontroliuoja neigiamus jausmus (valdyti emocijas, neparodyti kylančių neigiamų jausmų, išlaikyti toleranciją klientui, vadovaujantis principu „klientas visada teisus“)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Makkar ir Basu (2017)</li> <li>2. Delcourt, Gremler ir kt. (2016).</li> </ol>

<sup>4</sup> remiamasi mokslinės literatūros išvalgomis (žr. Šaltinis), įmonės X klientų aptarnavimo standartais ir autorės išvalgomis, susiejant klientų pasitenkinimo veiksmius su juos atitinkančia darbuotojų elgsena

<b>Išskirtinis dėmesys klientui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodo individualų dėmesį klientui</li> <li>• Teikia suasmenintas paslaugas, kad klientas pasijustų išskirtinis</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nakhuda (2016)</li> <li>2. Martina, Denisa ir Mariana (2015)</li> </ol>
-------------------------------------	---	---

Vienas iš kliento lūkesčių – personalo įvaizdis, todėl darbuotojas turi elgtis nepriekaištingai, tvarkingai apsirengti, nes tai sukuria kliento pasitikėjimą darbuotoju (Delcourt, Gremler ir kt., 2016) ir pateisina kliento lūkesčius. Aptarnaujančio personalo įvaizdis – tai bendras vaizdas, kokį susidaro įmonės klientas apie aptarnaujantį personalą. Šiam klientų pasitenkinimą lemiančiam veiksniai, galime priskirti tokią darbuotojo elgseną, kaip įmonės reprezentavimas į kuri įeina ir darbuotojo išvaizda (Parasuraman ir kt., 1988), tačiau, svarbu pažymėti, kad šiame tyrime darbuotojų elgsena yra analizuojama tik kompetencijų lygmenyje, t.y. neliečiant darbuotojo išvaizdos iš fiziologinio aspekto, bet liečiant darbuotojo įvaizdį, kaip savęs pateikimo kompetenciją. Todėl šioje dalyje pabrėžiama tik darbuotojo apranga, ar ji yra tvarkinga ir atitinkanti standartus. Dar vienas darbuotojo elgsenos aspektas aptarnaujančio personalo įvaizdyje yra kompetentingų žinių demonstravimas, sukuriant kompetentingo specialisto įvaizdį. Abi šios darbuotojo elgsenos atspindi pasitikėjimą savimi ir savo žiniomis, suvokiant save realistiškai (Nakhuda, 2016; Makkar ir Basu, 2017).

Sekantis išskirtas klientų pasitenkinimą lemiantis veiksnys – darbuotojų paslaugumas klientams, kuris apima darbuotojo norą padėti klientui (Parasuraman ir kt., 1988; Nakhuda, 2016). Taip pat, apima darbuotojo siekį išsiaiškinti kliento poreikius bei suteikti jam reikiamą informaciją. Šis veiksnys remiasi aptarnaujančio personalu noru būti paslaugiam klientui ir jam padėti nustatyti jo poreikius ir nepastebimus rūpesčius bei juos suderinti su organizacijos teikiamomis paslaugomis, arba parduodamomis prekėmis (Makkar ir Basu, 2017). Todėl siekiant tai padaryti, darbuotojo elgsenoje turi atsispindėti komunikacijos kompetencija, kuri apima informacijos suteikimą, poreikių išsiaiškinimą ir teikiamą pagalbą klientui.

Personalo kvalifikacija yra dar vienas svarbus klientų pasitenkinimą lemiantis veiksnys, apimantis darbuotojų turimas žinias, kompetencijas, kurios leidžia darbuotojui atsakyti į klientų užduotus klausimus ir sugebėjimą lanksčiai žiūrėti į susidariusią situaciją Nakhuda (2016). Personalo kvalifikacijai priskirtas ir alternatyvų žinojimas bei greitas klientų aptarnavimas. Alternatyvų žinojimas – tai darbuotojo sugebėjimas pateikti klientams alternatyvias prekes, žinoti galimą alternatyvių prekių pasirinkimą. Greitas aptarnavimas – tai darbuotojo sugebėjimas greitai aptarnauti klientus. Visos šios darbuotojo elgsenos atspindi darbuotojo gebėjimą prisitaikyti kintančiose situacijose, lanksčiai žiūrėti į susidariusią situaciją darbe (Hanna, Backhouse ir Burns, 2004).

Problemų sprendimas – klientų pasitenkinimą lemiantis veiksnys, kuris apima tokias darbuotojų elgsenas, kaip išskylančių problemų sprendimas, neigiamų jausmų kontroliavimas, išlaikant pagarbą klientui. Išskylančių problemų sprendimas atspindi darbuotojo sugebėjimą priimti sprendimus, reikalingus kilusiai problemai išspręsti (Ramanauskas, 2014). Neigiamų jausmų kontroliavimas –



darbuotojo gebėjimas kontroliuoti savo emocijas, kylančius neigiamus jausmus sudėtingose situacijose, gebėjimas reikšti tinkamas emocijas klientų akivaizdoje (Delcourt, Gremler ir kt. 2016). Prie išskylančių problemų sprendimo, darbuotojui svarbu išlaikyti pagarbą ir toleranciją klientui, būti pakančiam stiprioms klientų emocijoms kaip priekaištai, nepasitenkinimai ir pan. (Makkar ir Basu, 2017). Šiame klientų pasitenkinimą lemiančiame veiksnys yra svarbu, kad darbuotojas atliktų savo darbą, taip, jog klientas nejaustų neigiamai veikiančių veiksnių (Bagdonienė ir Hopenienė, 2005).

Dar vienas itin svarbus klientų pasitenkinimą lemiantis veiksnys – išskirtinis dėmesys nuolatiniam klientams, kurį apima tokios darbuotojo elgsenos, kaip individualus dėmesys klientui, ir suasmenintų paslaugų teikimas, kad klientas pasijustų išskirtinis. Dėmesys klientui, arba dėmesingumas pažymimas, kaip kliento pasitenkinimą lemiantis veiksnys, tačiau šiame konstrukte jis formuojamas, kaip veiksnį atitinkanti darbuotojo elgsena. Dėmesinga darbuotojo elgsena su organizacijos klientais atspindi rūpestingą ir individualų dėmesį – empatiją (Parasuraman ir kt., 1988). Suasmenintas paslaugų teikimas – klientams svarbus yra išskirtinis ir suasmenintas dėmesys iš darbuotojų (Armina I. Nakhuda, 2016). Šis veiksnys bendrai apima darbuotojų siekį suteikti klientui rūpestį ir individualų dėmesį, kad klientas pasijustų išskirtinis.

Klientų lūkesčiai ir jų lūkesčius atspindinti darbuotojų elgsena yra svarbus veiksnys klientų pasitenkinime (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017), todėl yra svarbu tinkamai identifikuoti, kokios elgsenos klientai tikisi iš darbuotojų. Šiame skyriuje išskirti pagrindiniai klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai: aptarnaujančio personalo įvaizdis, paslaugumas, personalo kvalifikacija, problemų sprendimas ir išskirtinis dėmesys nuolatiniam klientams. O taip pat, prie kiekvieno veiksnio priskirta klientų pasitenkinimą atitinkanti darbuotojo elgsena. Šis literatūros analize paremtas konstruktas leidžia daryti tolimesnes išvalgas ir išskirti darbuotojo elgsenai atitinkančias socialines arba emocines kompetencijas, kurios aptariamos kitame skyriuje.

### **2.3. Socialinių ir emocinių kompetencijų ryšys su darbuotojo elgsena**

Paslaugas teikiančiose įmonėse darbuotojai dirba emocinį darbą (angl. *emotional labour*), nes naudoja intensyvius tarpasmeninius ryšius su klientais tiesiogiai su jais komunikuodami, o dirbant emocinį darbą, darbuotojams ypač svarbios socialinės ir emocinės kompetencijos (Biron ir Veldhoven, 2012). Šių kompetencijų svarba aptarnaujantį darbą dirbantiems darbuotojams aptarta ankstesniuose skyriuose, taip pat išskirti klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, susieti su darbuotojų elgsena. Todėl šiame skyriuje pateikiamos darbuotojo elgseną atspindinčios, turimos darbuotojų socialinės ir emocinės kompetencijos bei pateikiamas jų sąsajų modelis.

### 2.3.1. Sąsajos tarp socialinių ir emocinių kompetencijų ir darbuotojo elgsenos su klientu

Aukščiau esančiame skyriuje (žr. Skyrius 2.2.3.) sudaryta klientų pasitenkinimą atitinkanti darbuotojų elgsenos lentelė (žr. 5 lentelė), kurioje atsispindi ryšys tarp šių dedamųjų. Šiame skyriuje, analizuojant sąsajas tarp klientų pasitenkinimą atitinkančios darbuotojo elgsenos ir darbuotojo turimų kompetencijų, dar kartą svarbu pažymėti, kad darbuotojų darbo efektyvumui ir kokybiškumui didelę įtaką daro turimos individo kompetencijos (Boyatzis (1982), (2007), Goleman (1998), Spencer (1993), Makkar ir Baku (2017)). Todėl šiame skyriuje siekiama išgryninti klientų pasitenkinimą atitinkančias socialines ir emocines darbuotojų kompetencijas.

Siekiant aiškiau detalizuoti darbuotojų elgsenos sąsajas su darbuotojo turimomis kompetencijomis, pateikiama lentelė (žr. 6 lentelė). Šioje lentelėje pateikiami klientų pasitenkinimą atitinkanti darbuotojo elgsena ir formuojamos emocinių ir socialinių kompetencijų įžvalgos, atspindinčios pateikiamą darbuotojo elgseną klientų pasitenkinimą lemiantiems veiksniams. Svarbu pažymėti, kad darbuotojų kompetencijos šioje lentelėje pateikiamos įžvalgų pagrindu, remiantis moksline literatūra aptarta 2.2.3 skyriuje, darbuotojo elgsena ir socialinių bei emocinių kompetencijų aprašu (žr. 8 lentelė).

6 lentelė Darbuotojų elgsenos ir kompetencijų sąvadas

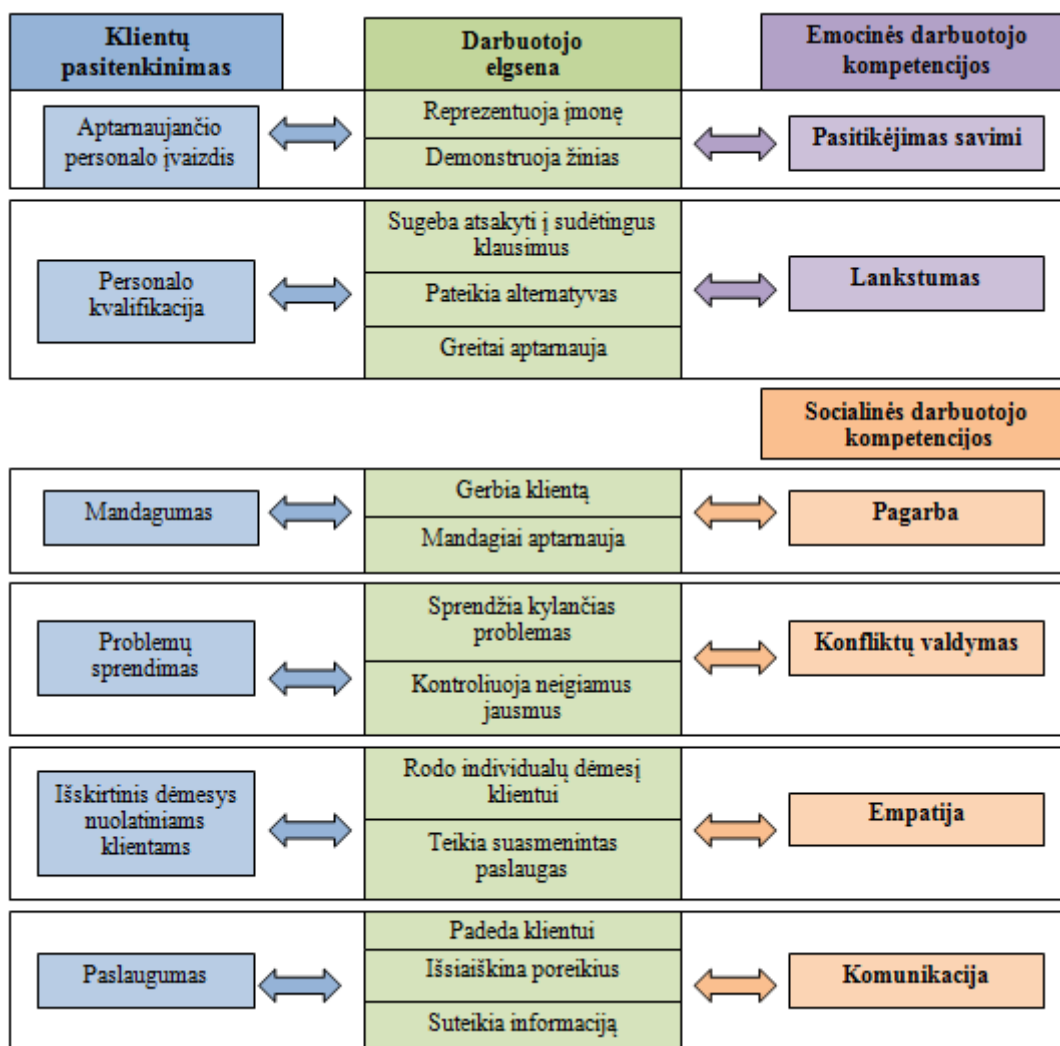
Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai	Darbuotojo elgsena	Darbuotojo kompetencija	Darbuotojo elgsenos pagrindimas
<b>Aptarnaujančio personalo įvaizdis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentuoja įmonę</li> <li>• Demonstruoja žinias</li> </ul>	Pasitikėjimas savimi	Remiasi kompetentingo specialisto įvaizdžiu, atspindinti pasitikėjimą savimi ir savo žiniomis (Nakhuda, 2016; Makkar ir Basu 2017).
<b>Paslaugumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padeda klientui</li> <li>• Išsiaiškina poreikius</li> <li>• Suteikia informaciją</li> </ul>	Komunikacija	Tiesioginis informacijos gavimas ir teikimas. Bendravimo gebėjimai, leidžiantys išklausti klientą ir suteikti jam informaciją. Remiasi aptarnaujančio personalu siekiu padėti klientui nustatyti jo poreikius ir nepastebimus rūpesčius (priimant - gaunant informaciją) bei juos suderinti su organizacijos teikiamomis paslaugomis (teikiant informaciją) (Makkar ir Basu, 2017)
<b>Mandagumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerbia klientą</li> <li>• Mandagiai aptarnauja</li> </ul>	Pagarba	Mandagi elgsena remiasi darbuotojo pagarbos demonstravimu klientui (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017; Pajuodis, 2005). Tai elgesys, kuris pasireiškia mandagiu ir pagarbiu elgesiu su klientu.
<b>Personalo kvalifikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugeba atsakyti į sudėtingus klausimus</li> <li>• Pateikia alternatyvas</li> <li>• Greitai aptarnauja</li> </ul>	Lankstumas	Elgsena atspindi darbuotojo gebėjimą prisitaikyti kintančiose situacijose, lanksčiai žiūrėti į susidariusią situaciją darbe (Hanna, Backhouse ir Burns, 2004).

<b>Problemų sprendimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprendžia kylančias problemas</li> <li>• Kontroluoja neigiamus jausmus</li> </ul>	Konfliktų valdymas	Atspindi elgesį, kuris orientuotas į problemos sprendimą, sugebant sudėtingose situacijose kontroliuoti kylančias emocijas ir elgtis taktiškai su klientu.
<b>Išskirtinis dėmesys klientui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodo individualų dėmesį klientui</li> <li>• Teikia suasmenintas paslaugas</li> </ul>	Empatija	Funkcinė kokybės perspektyva - dėmesinga darbuotojo elgsena su organizacijos klientais atspindi rūpestingą ir individualų dėmesį – empatiją (Parasuraman ir kt., 1988). Remiasi rūpesčiu savo įmonės klientais, individualiu dėmesiu – suasmenintų paslaugų teikimu, lojalumo didinimu (Miranda, Tavares, Queiro, 2017).

Taigi, apibendrinant galima būtų teigti, kad emocinės ir socialinės darbuotojų kompetencijos siejasi su klientų pasitenkinimu, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimui įtaką daro įmonės personalo sugebėjimas atsakyti į jų pateiktus klausimus, o tuo tarpu įmonės personalas remiasi savo gebėjimu lanksčiai žiūrėti į susidariusią situaciją. Identifikavus socialines ir emocines darbuotojų kompetencijas, pereinama prie teorinio modelio sudarymo, kuris pateikiamas sekančiame skyriuje.

### 2.3.2. Socialinių ir emocinių kompetencijų bei darbuotojų elgsenos sąsajų modelis

Išsiaiškinus klientų pasitenkinimą lemiančius veiksnius, išgryninus pageidaujama darbuotojo elgseną ir identifikavus emocines bei socialines kompetencijas, sudarytas teorinis modelis (žr. 4 paveikslas). Šis modelis atspindi sąsajas tarp trijų pagrindinių dedamųjų: klientų pasitenkinimo, jų pasitenkinimą lemiančios darbuotojų elgsenos ir darbuotojų turimų socialinių ir emocinių kompetencijų. Klientų pasitenkinimą lemia tokie veiksniai, kaip aptarnaujančio personalo įvaizdis, personalo kvalifikacija, mandagumas, problemų sprendimas, išskirtinis dėmesys nuolatiniam klientams ir paslaugumas. Pagal šį modelį, aptarnaujančio personalo įvaizdį lemia darbuotojo elgsena, kai darbuotojas reprezentuoja įmonę ir demonstruoja kompetentingas žinias apie įmonės prekes ir paslaugas, o šią elgseną atspindi emocinė darbuotojo kompetencija – pasitikėjimas savimi. Visos šios dedamosios yra glaudžiai susijusios, nes turima darbuotojų kompetencija gali turėti įtakos klientų požiūriui į teikiamą paslaugą, jos vertinimą bei klientų lojalumą įmonei (Delcourt, Gremler ir kt. 2016). O taip pat turima darbuotojų kompetencija gali paveikti klientų emocijas, kurios turi įtakos klientų ketinimui atitinkamai elgtis (Delcourt, Gremler ir kt. 2016). Taigi, šis pateiktas sąsajų modelis atspindi ryšį tarp šių dedamųjų ir parodo, kad darbuotojų elgsenai įtakos turi jų turimos kompetencijos, o elgsena lemia klientų pasitenkinimą, arba nepasitenkinimą.



**4 paveikslas** Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų, elgsenos ir klientų pasitenkinimą lemiančių veiksnių sąsąjų modelis (sudaryta autorės)

Tačiau nepaisant to, kad šiame modelyje klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai ir darbuotojų socialinės emocinės kompetencijos yra išskirtos skirtingais sąvokų terminais, atspindinčiais pasitenkinimo veiksnius ir kompetencijas, tačiau svarbu pažymėti, kad jomis yra siekiama identifikuoti tą pačią darbuotojo elgseną. Siekiant aiškesnės teorinio modelio prieigos, šios sąvokos yra sunorminamos ir jomis galima apibrėžti tą pačią elgseną. Aptarnaujančio personalo įvaizdis teoriniame modelyje atitinka pasitikėjimo savimi kompetenciją, kuri atspindi reprezentuojančią darbuotojo elgseną ir demonstruojamas žinias, todėl rezultatų aptarimo dalyje, siekiant išvengti neaiškumų naudojama viena elgsenos sąvoka t.y. pasitikėjimas savimi. Darbuotojo sugebėjimas atsakyti į sudėtingus klausimus, alternatyvų pateikimas ir greitas aptarnavimas atspindi klientų pasitenkinimo veiksnį – personalo kvalifikaciją, o darbuotojo kompetencija atspindi lankstumą, tačiau abi šios dedamosios perteikia tą pačią darbuotojo elgseną, t.y. sugebėjimą prisitaikyti ir būti lanksčiam įvairiose darbinėse situacijose, todėl ši elgsena pažymima apibendrinta sąvoka – lankstumas. Kalbant apie klientų pasitenkinimo veiksnį mandagumą, svarbu pažymėti, kad jis atspindi darbuotojų socialinę

kompetenciją – pagarbą ir reiškia tą pačią elgseną, tik yra pateikiama klientų perspektyvoje, todėl taip pat siekiant išvengti neaiškumų rezultatų aptarimuose ši elgsena apibūdinama viena sąvoka, t.y. pagarba. Problemų sprendimo ir konfliktų valdymo dedamosios atspindi darbuotojo sugebėjimą susitvarkyti sudėtingose konfliktinėse situacijose, išlaikant pagarbą klientui, kadangi siekiama padaryti aiškesnę teorinio modelio prieigą, tai rezultatų aptarime naudojama konfliktų valdymo sąvoka. Išskirtinis dėmesys nuolatiniam klientams gali būti prilyginamas darbuotojų turimai empatijos kompetencijai, kuri atspindi darbuotojo funkcinį gebėjimą teikti rūpestingą ir individualų dėmesį klientams, todėl analizėje paliekama empatijos sąvoka. Ir paskutinėse darbuotojo elgsenos paslaugumo ir komunikacijos dedamosiose, paliekama viena komunikacijos sąvoka, kuri atspindi klientų pasitenkinimą, kai kalbama apie darbuotojų paslaugumą. Taigi, siekiant aiškesnės teorinės prieigos, rezultatų aptarimo dalyje aptariami rezultatai, naudojant sąvokas iš darbuotojų perspektyvos, t.y. paliekant tik socialinių-emocinių kompetencijų apibrėžimus.

Taigi, apibendrintai galima teigti, kad teorinį modelį sudaro trys pagrindinės dedamosios, t.y. klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, darbuotojų elgsena ir darbuotojų socialinės-emocinės kompetencijos. Darbuotojų elgsena yra centrinė teorinio modelio dalis, o klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai yra tai apibūdinančios sąvokos, kurios yra pateikiamos iš klientų perspektyvos, o tuo tarpu darbuotojų kompetencijų sąvokos atspindi darbuotojo elgseną ir perteikia darbuotojų perspektyvą. Siekiant aiškesnės teorinės prieigos rezultatų aptarime šios sąvokos yra apjungiamos į vieną bendrą atitinkamą darbuotojo elgseną atspindinčią sąvoką, paimtą iš darbuotojų perspektyvos.

### **3. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo tyrimo metodika**

Šiame skyriuje pagrindžiama tyrimo *Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo sąsajos* metodika. Pirmojoje šio skyriaus dalyje pateikiamas tyrimo tikslas, uždaviniai. Taip pat pagrindžiama pasirinkta tyrimo metodika, pateikiamas teorinio modelio operacionalizavimas, empirinio tyrimo instrumentas bei socialinių ir emocinių kompetencijų aprašai. Be to, pristatomi duomenų rinkimo, apdorojimo metodai, pristatoma tyrimo imtis, respondentų demografinės charakteristikos ir tyrimo validumas.

#### **3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai**

Atliekant tyrimą *Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo sąsajos* pasirinkta naudoti kiekybinę tyrimo metodologiją – apklausos metodą. Kadangi šiuo tyrimu siekiama apklausti įmonės X aptarnaujantį darbą dirbančius darbuotojus ir jų klientus, tai apklausos metodas pasirinktas, siekiant užtikrinti lengvesnę priėjimą prie tiriamųjų grupių bei gautų duomenų patikimumą, laikantis anonimiškumo, savanoriško sutikimo ir kitų principų (K. Kardelis, 2002). Empiriniu tyrimu siekiama ištirti dvi tiriamųjų grupes, t.y. įmonės X darbuotojas ir jų turimų socialinių ir emocinių kompetencijų raišką bei įmonės X klientus ir jų pasitenkinimą darbuotojų turimomis socialinėmis-emocinėmis kompetencijomis.

**Tiriamajame darbe keliamas pagrindinis tikslas** – ištirti darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų sąsajas su klientų pasitenkinimu.

Siekiant ištirti šias sąsajas tarp darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo, sudaryti pagrindiniai trys pagrindiniai **tyrimo uždaviniai**:

1. Ištirti aptarnaujančio personalo socialinių ir emocinių kompetencijų raišką,
2. Įvertinti klientų pasitenkinimą aptarnaujančiu personalu,
3. Palyginti darbuotojų socialines-emocines kompetencijas ir klientų pasitenkinimą.

Taigi, visų pirma, šiuo empiriniu tyrimu siekiama įvertinti kiek įmonės X aptarnaujantis personalas, kuris dirba mažmeninėje prekyboje, pasižymi socialinėmis-emocinėmis kompetencijomis, ir parodyti jų raišką. Tuomet siekiama įvertinti, kiek šiomis socialinėmis-emocinėmis darbuotojų kompetencijomis yra patenkinti įmonės X klientai ir kaip jų nuomone pasiskirsto aptarnaujančio personalo kompetencijos. Galiausiai, siekiama palyginti abiejų tiriamųjų grupių gautus tyrimo rezultatus tarpusavyje bei įvertinti sąsajas tarp įmonės X darbuotojų turimų socialinių-emocinių kompetencijų bei klientų pasitenkinimo

### 3.2. Tyrimo instrumentas

Šiame tyrime pasirinkta naudoti kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą. Anketos klausimynas adaptuotas, remiantis teorinėje dalyje išsigrynintu teoriniu modeliu, anketos klausimus adaptuojant prie respondentų grupių (įmonės X klientų ir įmonės X darbuotojų).

Tyrimas skirstomas dviem etapais: pirmajame etape apklausiami įmonės X klientai, kiek jie yra patenkinti aptarnaujančio personalo darbu, o antrajame etape apklausiami įmonės X padalinių darbuotojai ir įvertinamos jų turimos emocinės ir socialinės kompetencijos bei palyginami abiejų tyrimų gauti duomenys tarpusavyje.

#### **Tyrimo anketos struktūra:**

Apklausiant įmonės X klientus ir darbuotojus, naudojama anketinė apklausa, kuri yra sudaryta, remiantis sudarytu teoriniu modeliu. Naudojamos dvi atskiros anketos, kurios pateikiamos šio darbo prieduose (žr. Priedai) pritaikytos konkrečiai tiriamųjų grupei.

Anketos klausimai skirti įmonės X klientams skirstomi į du pagrindinius blokus. Vieną klausimų bloką sudaro demografiniai klausimai: lytis, amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vietovė, prie šio klausimų bloko prijungiami klausimai: kaip dažnai lankotės X įmonės parduotuvėse ir kurios parduotuvės aptarnaujantį personalą vertinsite. Kitą klausimų bloką sudaro klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu klausimai. Šie klausimai pateikiami šešiabalėje skalėje ir prašoma respondentų pažymėti, kiek jie sutinka, ar nesutinka su pateiktu teiginiu nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku).

Darbuotojams anketos klausimai suskirstyti taip pat į du pagrindinius blokus, t.y. demografinių klausimų blokas, kurį sudaro amžius, išsilavinimas, darbo stažas įmonėje, taip pat identifikacinis klausimas, kurioje įmonės X parduotuvėje dirba, kad būtų galima palyginti parduotuvės klientų vertinimą su parduotuvės darbuotojų vertinimu. Antrąjį klausimų bloką sudaro klausimai, kurie leidžia darbuotojui įvertinti turimas savo socialines-emocines kompetencijas. Šį klausimų bloką sudaro trisdešimt klausimų, kurie pateikiami šešiabalėje skalėje ir prašoma darbuotojų pažymėti, kiek jie sutinka, ar nesutinka su pateiktu teiginiu nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku).

**7 lentelė** Anketos struktūra

	Klientų anketos klausimai	Darbuotojų anketos klausimai
Demografiniai klausimai	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4
Socialinių-emocinių kompetencijų įvertinimas	7 (30 teiginių)	5 (30 teiginių)

Svarbu pažymėti, kad tiek klientams, tiek darbuotojams antrajame klausimų bloke yra užduodami identiški klausimai, adaptuojant juos prie kiekvienos respondentų grupės (darbuotojams klausimai yra suasmeninti, o klientams – priešingai).

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 8 lentelė) pateikiamas tyrime naudojamas emocinių ir socialinių kompetencijų aprašas, kuriame pateikiamas detalizuotas kompetencijos apibrėžimas, pritaikant kompetenciją prie darbuotojo elgsenos paslaugų sektoriuje, dirbant aptarnaujantį darbą.

**8 lentelė** Socialinių ir emocinių kompetencijų aprašas

<b>Nr.</b>	<b>Kompetencija</b>	<b>Kompetencijos apibrėžimas</b>
1.	<b>Pasitikėjimas savimi</b>	Tai pasitikėjimas savo jėgomis, žiniomis, savimi. Mokėjimas savo išvaizda ir elgsena reprezentuoti įmonę, pateikti save, būti pasitempusiu, demonstruoti žinias, realiai suvokiant savo sugebėjimus, nepervertinant savęs.
2.	<b>Komunikacija</b>	Elgesys atspindintis tiesioginį informacijos gavimą (t.y. kliento poreikių išsiaiškinimas, sugebėjimas klausytis kliento) ir teikimą (t.y. gebėjimas suteikti informaciją, konsultuoti klientą taip, kad jis suprastų produkto naudą). Taip pat tai yra gebėjimas padėti klientui nustatyti jo poreikius ir nepastebimus rūpesčius bei juos suderinti su įmonėje parduodamais produktais ar teikiamomis paslaugomis.
3.	<b>Pagarba</b>	Elgesys, kuris demonstruoja pagarbą įmonės klientams. Tai gebėjimas gerbti savo klientą ir būti mandagiam: pasisveikinti, atsisveikinti, laikytis etiketo taisyklių bendraujant.
4.	<b>Lankstumas</b>	Elgesys, atspindintis mokėjimą prisitaikyti kintančiose situacijose, lankstus požiūris į darbą bei susidariusias naujas sąlygas. Sugebėjimas būti lanksčiam: atsakyti į nepatogius ir sudėtingus klientų klausimus, pasiūlyti alternatyvias prekes, kai parduotuvėje nėra konkrečios dominančios prekės, sugebėjimas greitai aptarnauti klientus, nepriversti jų laukti ilgai eilėje.
5.	<b>Konfliktų valdymas</b>	Elgesys atspindintis problemos sprendimą orientuotą į kylančius sudėtingus klausimus, sugebėjimas spręsti kylančius nesutarimus ir sugebėjimas dirbti sudėtingose situacijose elgiantis taktiškai, kontroliuojant savo neigiamas kylančias emocijas ir neįžeisti kliento. Ši kompetencija persipina su emocijų valdymo, kai reikia sugebėti kontroliuoti savo emocijas ir sprendimų priėmimo kompetencijomis, kai reikia sugebėti priimti tinkamus sprendimus, susidūrus su problemomis.
6.	<b>Empatija</b>	Rūpinimasis klientais, individualaus, suasmeninto dėmesio teikimas klientui, mokėjimas įsijausti į kliento poreikius ir pasiūlyti būtent jam pritaikytą, suasmenintą prekę, ar paslaugą.

Teorinėje dalyje suformuluotas darbuotojų elgsenos ir socialinių-emocinių kompetencijų konstruktas bei teorinis sąsajų modelis tarp klientų pasitenkinimo, darbuotojų elgsenos ir jų turimų socialinių-emocinių kompetencijų tapo metodologiniu empirinio tyrimo pagrindu. Remiantis teoriniu modeliu ir aukščiau esančiu socialinių-emocinių kompetencijų aprašu, sudarytas anketos klausimynas įmonės X darbuotojams ir klientams. Lentelėje (žr. 9 lentelė) pateikiamas teorinio modelio operacionalizavimas. Klientams skirtos klausimų formuluotės atspindi klientų pasitenkinimą lemiančius veiksnius, kurie susiję su darbuotojų turimomis emocinėmis ir socialinėmis kompetencijomis, o klausimų formuluotės, skirtos darbuotojams, atspindi darbuotojų socialines ir emocišines kompetencijas, kurios susijusios su klientų pasitenkinimą lemiančiais veiksniais.



9 lentelė Socialinių emocinių kompetencijų klausimų formuluotės darbuotojams ir klientams

Modelio operacionalizacija			
Klausimų formuluotė klientams		Klausimų formuluotė darbuotojams	
Aptarnaujančio personalo įvaizdis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėvi tvarkingą aprangą</li> <li>• Darbo vietoje yra pasitempęs</li> <li>• Užtikrintai konsultuoja apie prekes</li> <li>• Kalba pasitikėdamas savimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėviu tvarkingą aprangą</li> <li>• Darbo vietoje esu pasitempęs</li> <li>• Užtikrintai konsultuoju apie prekes</li> <li>• Kalbu pasitikėdamas savimi</li> </ul>	Pasitikėjimas savimi
Paslaugumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasiteirauja „kuo galėčiau padėti?“</li> <li>• Noriai padeda išsirinkti</li> <li>• Išklauso klientą</li> <li>• Išsiaiškina kliento poreikius</li> <li>• Suteikia reikiamą informaciją</li> <li>• Aiškiai konsultuoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasiteirauju kliento „kuo galėčiau padėti?“</li> <li>• Noriai padedu klientui išsirinkti</li> <li>• Išklausau klientą</li> <li>• Išsiaiškinu kliento poreikius</li> <li>• Suteikiu reikiamą informaciją</li> <li>• Aiškiai konsultuoju</li> </ul>	Komunikacija
Mandagumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepertraukinėja kalbančio kliento</li> <li>• Maloniai šypsosi</li> <li>• Gerbia savo klientą</li> <li>• Mandagiai pasisveikina</li> <li>• Padėkoja už apsilankymą, ar pirkimą</li> <li>• Elgiasi mandagiai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepertraukinėju kalbančio kliento</li> <li>• Maloniai šypsausi</li> <li>• Gerbiu savo klientą</li> <li>• Mandagiai pasisveikinu</li> <li>• Padėkoju už pirkimą, ar apsilankymą</li> <li>• Elgiuosi mandagiai su klientu</li> </ul>	Pagarba
Personalo kvalifikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsako į užduodamus klausimus</li> <li>• Nepalieka kliento su neatsakytais klausimais</li> <li>• Pasiūlo papildomas prekes</li> <li>• Neturint reikiamos prekės, pasiūlo alternatyvias prekes</li> <li>• Greitai aptarnauja prie kasos</li> <li>• Nepriverčia klientų ilgai lauki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsakau į užduodamus klausimus</li> <li>• Nepalieku kliento su neatsakytais klausimais</li> <li>• Pasiūlau papildomas prekes</li> <li>• Neturint reikiamos prekės, pasiūlau alternatyvias prekes</li> <li>• Greitai aptarnauju prie kasos</li> <li>• Nepriverčiu klientų ilgai laukti</li> </ul>	Lankstumas
Problemų sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padeda išspręsti kilusias problemas</li> <li>• Priima klientui palankiausią sprendimą</li> <li>• Neparodo neigiamų emocijų</li> <li>• Elgiasi taktiškai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padedu klientui išspręsti kilusias problemas</li> <li>• Priimu klientui palankiausią sprendimą</li> <li>• Neparodau neigiamų emocijų</li> <li>• Elgiuosi taktiškai</li> </ul>	Konfliktų valdymas
Išskirtinis dėmesys klientams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yra dėmesingas klientui</li> <li>• Prie kasos pamini papildomą svarbią informaciją</li> <li>• Pasiūlo klientui tinkamiausią prekę</li> <li>• Rūpestingai aptarnauja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esu dėmesingas klientui</li> <li>• Prie kasos paminiu papildomą svarbią informaciją</li> <li>• Pasiūlau klientui tinkamiausią prekę</li> <li>• Rūpestingai aptarnauju</li> </ul>	Empatija

### **Tyrimo dizainas:**

Tyrimas atliekamas prekybinėje įmonėje X, kuri apima šešis pagrindinius veiklos kanalus: mažmeninė prekyba, mažmeninės prekybos partneriai, televizija ir apsipirkimas namuose (angl. *homeshopping*), spauda, internetas ir telemarketingas. Ši įmonė, kurios centrinė būstinė – Slovėnija, veikia dvidešimt vienoje šalyje, įskaitant ir Lietuvą. Iš viso įmonė turi 390 mažmeninės prekybos parduotuvių Centrinėje ir Rytų Europoje. Lietuvoje ši įmonė savo veiklą pradėjo nuo 1992 metų ir sėkmingai veikia iki šiol. Svarbu paminėti, kad Lietuvoje visuose įmonės veiklos kanaluose iš viso dirba virš 500 darbuotojų, tačiau mažmeninėje prekyboje iš viso yra 18 parduotuvių (padalinių), kuriose dirba 75 darbuotojos. Įmonės vizija – būti įvairių kanalų prekybine įmone, kuri siekia drąsiai augti, nuolat tobulindama savo verslo modelį ir plėsdama savo veiklą.

Spausdintos anketos klientams buvo platinamos penkiuose įmonės padaliniuose nuo šių metų kovo 26 d. iki balandžio 20 d., elektroniniai laiškai klientams buvo siunčiami 03.27 – 04.04 laikotarpiu. Elektroniniai laiškai, skirti įmonės X darbuotojoms buvo siunčiami į jų darbo vietoje naudojamą paštą: pirmasis laiškas išsiųstas š.m. balandžio 5 dieną su prašymu užpildyti anketą, o antrasis laiškas – š.m. balandžio 10 d., siekiant priminti, kad užpildytą anketą.

### **3.3. Tyrimo imtis:**

Kaip jau minėta, tyrimas atliktas dviem etapais, viename tyrimo etape apklausiami įmonės X klientai, kitame etape apklausiami įmonės X darbuotojai.

Tyrimas atliekamas, apklausiant įmonės X padalinių aptarnaujantį darbą dirbančių darbuotojų klientus. Tyrimo anketos, skirtos klientams išdalintos penkiuose padaliniuose po trisdešimt anketų kiekvienam padaliniui, taigi iš viso 150 anketų. Iš viso šiuo būdu gautų anketų buvo 123. Pažymėtina, kad keturiuose padaliniuose anketų grįžtamumas buvo mažesnis, nei tame padalinyje, kuriame darbo autorė pati asmeniškai dalino anketas klientams. Visuose padaliniuose bendra klientų anketų grįžtamumo kvota yra 82%.

Kita dalis respondentų atsakymų (82 atsakymai) surinkta internetinės apklausos pagalba, siunčiant anketos nuorodą elektroniniu paštu tiems respondentams, kurie įmonei pateikė savo elektroninio pašto adresą, tokiu būdu iš viso išsiųsta 150 elektroninių laiškų su prašymu užpildyti anketą ir įvertinti įmonės X aptarnaujantį personalą. Internetinės apklausos anketų grįžtamumo kvota yra mažesnė ir ji siekia 65%.

Iš viso tyrime apklaustas 221 respondentas. Bendrai vertinant klientų anketų grįžtamumo kvotą, ji lygi 74%. Didžioji respondentų dalis užpildė anketą, todėl galima teigti, kad anketos grįžtamumo kvota yra gera.

### **Klientų imties sudarymo procedūra:**

Kadangi, įmonės X klientų populiacija yra tęstinė, kuri neturi baigtinio elementų skaičiaus, tai yra sudėtinga tiksliai sudaryti klientų imtį, todėl šiame tyrime naudojama netikimybinė tikslinė (apklausiami įmonės X klientai) atranka, nes nėra tiksliai žinomas galutinis populiacijos sąrašas. Sudarant tyrimo imtį buvo siekiama apklausti įmonės X klientus, kad jų apklausos duomenys kuo tiksliau atspindėtų visą populiaciją. Apskaičiuojant galimą tyrimo imtį, buvo imamas įmonės registruotų lojalumo kortelių turėtojų skaičius – 54000, kuris galima teigti, atitinka įmonės klientų skaičių, tai imties dydis su 7 proc. paklaida ir 95 proc. garantija bus 195.

### **Darbuotojų imtis:**

Kalbant apie darbuotojų charakteristiką, svarbu paminėti, kad padaliniuose dirba tik moterys. Kiekviename padalinyje aptarnaujanti darbą dirbančių darbuotojų skaičius yra panašus, detali charakteristika pateikiama lentelėje, esančioje darbo prieduose (žr. Priedų 2 lentelė). Įmonės parduotuvių darbuotojos yra suskirstytos į du regionus: rytų ir vakarų. Rytų ir vakarų įmonės regione dirba po 39 darbuotojas, tai iš viso Lietuvos mastu įmonės X parduotuvių darbuotojų, 2018 metų balandžio mėn. įmonės pateiktais duomenimis, yra 75. Anketos, skirtos visoms (100 proc.) parduotuvių darbuotojoms, vadovų leidimu, buvo išsiunčiamos elektroniniu paštu, kurį įmonės darbuotojos naudoja savo darbo vietoje. Iš viso buvo gauta 54 įmonės darbuotojų atsakymai. Apskaičiuojant darbuotojų tyrimo imtį, imamas visų darbuotojų skaičius įmonės X parduotuvėse tyrimo atlikimo laikotarpiu, t.y. 75 darbuotojos, tai imties dydis su 7 proc. paklaida ir 95 proc. tikimybe bus 54. Taigi, darbuotojų anketos grįžtamumo kvota lygi 72 proc., todėl galima laikyti, kad ji yra gera.

### **Tyrimo etika:**

Atliekant tyrimą „*Darbuotojų socialinių – emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo sąsajos*“, buvo laikomasi pagrindinių etikos principų:

***Informuotas sutikimas*** – respondentai aiškiai informuoti apie atliekamą tyrimą, anketos preambulėje pateikiamas tyrimo tikslas, nurodoma pagrindinė informacija apie gautų duomenų tolimesnį panaudojimą tyrimo tikslams.

***Savanoriškumo principas*** – nei vienas tyrimo dalyvis nebuvo verčiamas pildyti anketos, kiekvienas tai darė savo noru ir bet kuriuo metu galėjo atsisakyti tęsti anketos pildymą.

***Anonimiškumas*** – gauti tyrimo duomenys naudojami tik apibendrintai mokslinei duomenų analizei atlikti. Tyrimo dalyviams, pildant anketą, nereikėjo nurodyti jokių duomenų, kurie leistų juos identifikuoti kaip konkrečius asmenis. Tyrimo anketos pradžioje pažymima, kad apklausa yra anoniminė ir vardo, ar pavardės nurodyti nereikia. Taip pat svarbu pažymėti, kad internetinėje apklausoje, pabrėžta, jog tyrimo duomenys nėra viešai publikuojami.

### **Duomenų analizė**

Gauti tyrimo duomenys apdorojami, naudojantis Microsoft Excell programa ir statistiniu paketu SPSS (angl. *Statistic Package for the Social Sciences*).

Tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojami tokie metodai:

1. Faktorinė analizė, siekiant patikrinti teoriniame modelyje sudarytus socialinių-emocinių kompetencijų kintamuosius, ar jie apsisijungia į vieną faktorių,
2. Vidurkių skaičiavimas,
3. Z reikšmės diagramos,
4. Ryšiai tarp kintamųjų tikrinami apskaičiuojant Pirsono koreliacijos koeficientus.

Taigi, remiantis šiais metodais, analizuojami įmonės X darbuotojų anketų duomenys ir klientų duomenys atskirai, o po to lyginami šių dviejų anketų duomenys tarpusavyje ir ieškoma sąsajų tarp klientų pasitenkinimo ir darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų.

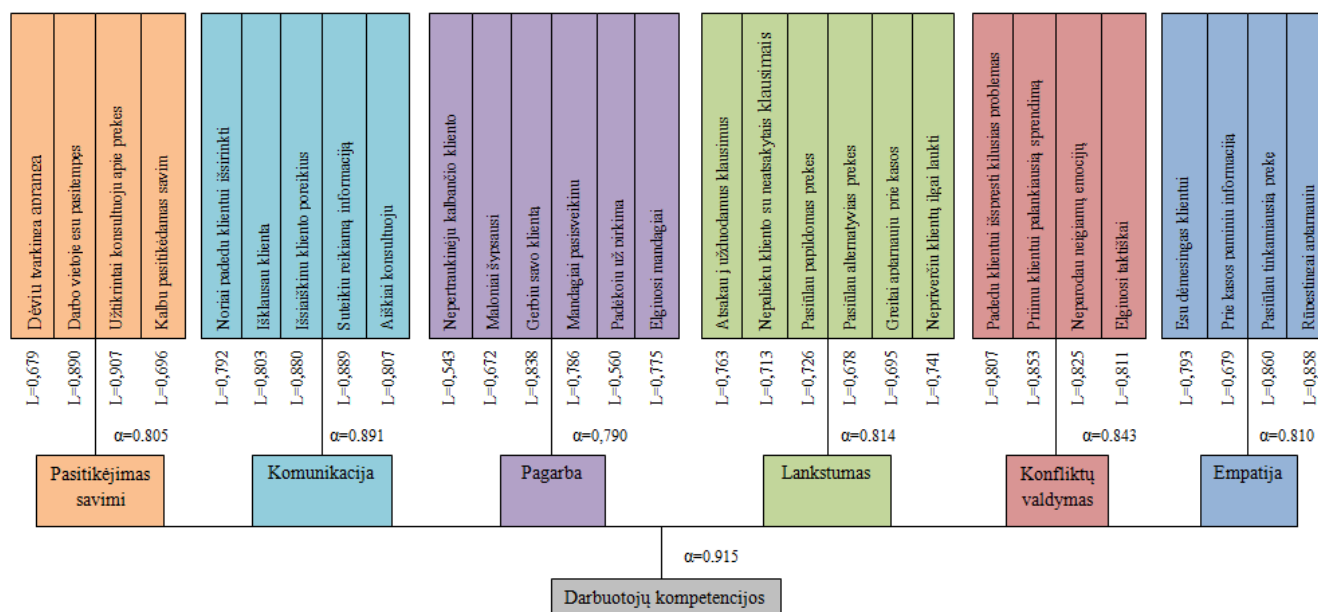
### **3.4. Tyrimo instrumento validumas**

Šio tyrimo instrumento validumui patvirtinti naudojama patvirtinančioji faktorinė analizė, kuria siekiama patikrinti tyrimo duomenų atitikimą teoriniam faktorių modeliui, t.y. patikrinti teoriniame modelyje sudarytus socialinių-emocinių kompetencijų bei klientų pasitenkinimo veiksnių kintamuosius.

Imties pakankamumui faktorinei analizei įvertinti naudojamas *Kaiserio-Mejerio-Olkinio* matas (KMO), kuris parodo, ar imtis yra pakankama. Jeigu KMO mato reikšmė yra  $<0,5$ , tai imtis yra nepakankama, todėl būtina arba didinti imtį, arba atsisakyti dalies kintamųjų (Murauskas, Čekanavičius, 2000). Jeigu KMO reikšmė nuo 0,5 iki 0,7, tai galima laikyti, kad imties pakankamumas yra vidutinis, o geras imties pakankamumas yra tarp 0,8 ir 0,9. Tuo tarpu  $>0,9$  KMO reikšmė rodo, kad imties pakankamumas yra puikus (Murauskas, Čekanavičius, 2000). Šiame tyrime gautos darbuotojų tyrimo duomenų faktorinių analizių mažiausia KMO reikšmė yra 0,620, o didžiausia lygi 0,907, todėl galima teigti, kad imtis yra vidutinio pakankamumo, arba labai gera.

Atliekant darbuotojų duomenų faktorinę analizę, pastebėta, kad kintamieji pasiskirsto į šešis faktorius, kaip ir buvo numatyta teoriniame modelyje, o kiekvieno faktoriaus pasiskirstymas pateikiamas žemiau esančiame paveiksle (žr. 5 paveikslas), o detalūs faktorinės analizės rezultatai pateikiami prieduose esančioje lentelėje (žr. Priedų 3 lentelė). Taip pat, svarbu paminėti, kad visos kompetencijos susiskirsto į faktorius, tačiau tik komunikacijos kompetencijoje teiginys darbuotojų anketoje „pasiteirauju kliento kuo galėčiau padėti“ iškrenta iš faktoriaus, nes komponentų matricoje gaunama minusinė reikšmė (-0,066) ir dėl jo faktorius skyla į du komponentus, o pašalinus šį kintamąjį faktorius išlaiko vieną komponentą. Be to, kintamieji, kurių imties dydis yra mažesnis nei 0,4 faktorinei analizei nėra tinkami, nes nėra reikšmingi (Field, 2005). Todėl tolimesnėje darbuotojų duomenų analizėje atsisakoma šio kintamojo, lentelėje (žr. Priedų 3 lentelė) šis kintamasis

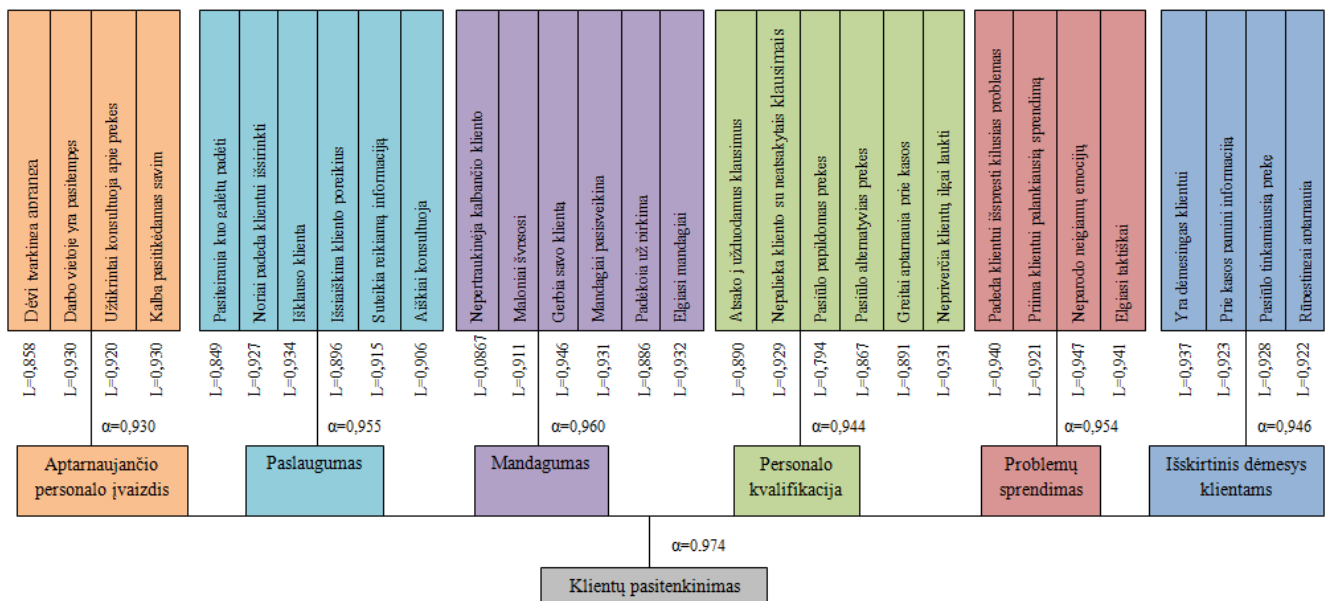
„pasiteirauju kliento kuo galėčiau padėti“ yra paryškintas ir svarbu paminėti, kad komunikacijos skalėje likusių kintamųjų rezultatai pateikiami jau pašalinus šį kintamąjį.



5 paveikslas Darbuotojų kompetencijų faktorinė analizė

Gauta darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų faktorinė analizė (žr. 5 paveikslas) parodė, jog socialinių-emocinių darbuotojų kompetencijų struktūrą sudaro iš viso šeši faktoriai: pasitikėjimas savimi, komunikacija, pagarba, lankstumas, konfliktų valdymas ir empatija, todėl galima teigti, kad sudarytas teorinis modelis patvirtino. Kad faktoriai yra patikimi, parodo faktorių Kronbacho alfa koeficientai (angl. *Cronbach alpha*), nes kuo arčiau vieneto, tuo patikimumas didėja (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006). Visų skalių Kronbacho alfa koeficientai svyruoja nuo 0,790 iki 0,891, todėl galima laikyti, kad yra pakankamas vidinis patikimumas statistinei duomenų analizei.

Analizuojant klientų anketos gautus duomenis ir atliekant faktorinę analizę, taip pat kintamieji pasiskirsto į šešis faktorius. Šioje analizėje gauta mažiausia KMO reikšmė yra lygi 0,817, o didžiausia – 0,919, todėl galima teigti, kad imtis yra gera ir labai gera. Gauti klientų pasitenkinimo faktorinės analizės rezultatai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 6 paveikslas), o detalūs faktorinės analizės rezultatai pateikiami prieduose esančioje lentelėje (žr. Priedų 4 lentelė). Klientų pasitenkinimo faktorinės analizės rezultatai atskleidžia, kad klientų pasitenkinimo struktūrą sudaro šeši faktoriai: aptarnaujančio personalo įvaizdis, paslaugumas, mandagumas, personalo kvalifikacija, problemų sprendimas ir išskirtinis dėmesys klientams, todėl galima teigti, kad sudarytas teorinis modelis patvirtino. Kad gautų faktorių skalės yra patikimos, patvirtina Kronbacho alfos koeficientas, kuris klientų duomenų skalėje svyruoja nuo 0,930 iki 0,960, todėl galima teigti, kad yra pakankamas vidinis patikimumas statistinei duomenų analizei.



**6 paveikslas** Klientų pasitenkinimo faktorinė analizė

Atliktos darbuotojų kompetencijų ir klientų pasitenkinimo faktorinės analizės atskleidžia, kad abiejose analizėse kad yra pakankamas vidinis patikimumas statistinei duomenų analizei. O sudaryti faktoriai patvirtina, kad teorinėje dalyje sudarytas teorinis modelis yra patikimas ir galima toliau atlikti duomenų analizes. Kaip jau minėta, darbuotojų faktorinė analizė atskleidė, kad kintamasis „pasiteirauju kliento kuo galėčiau padėti“ iškrenta iš faktoriaus, todėl darbuotojų analizėje jo atsisakoma. Be to, tas pats kintamasis klientų faktorinėje analizėje sudaro faktorių, todėl jis paliekamas, atliekant klientų duomenų analizę.

### 3.5. Respondentų charakteristikos

Šioje darbo dalyje pateikiamos tiriamųjų grupių demografinės charakteristikos, tiek darbuotojų, tiek klientų charakteristikos pateikiamos atskirai. Visų pirma, apžvelgiamos įmonės X darbuotojų charakteristikos.

Įmonės X darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų tyrime iš viso dalyvavo 54 respondentai. Detalios tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikos pateikiamos lentelėje (žr. 10 lentelė). Svarbu pažymėti, kad įmonės X duomenimis padaliniuose aptarnaujantį darbą, t.y. pardavėjomis-konsultantėmis, arba vedėjomis dirba tik moterys, todėl pagal lytį 100 proc. sudaro moterys. Pagal amžiaus grupes, didžiausią dalį sudaro jaunesnio amžiaus darbuotojos: 21-25 metų amžiaus darbuotojos sudaro 40,7 proc. (N=22), 26-30 metų amžiaus 31,5 proc. (N=17), vyresnės nuo 31 iki 35 metų amžiaus sudaro 13 proc. (N=7), o 41-45 metų amžiaus sudaro 9,3 proc. (N=5). Analizuojant darbuotojų charakteristikas pagal išsilavinimą, galima teigti, kad didžiąją dalį 57,4 proc. (N=31) sudaro darbuotojos su aukštuoju išsilavinimu, tačiau pažymėtina, kad 18,5 proc. (N=10) darbuotojų turi tik vidurinį išsilavinimą, 16,7 proc. (N=9) – profesinį išsilavinimą, o 5,6 proc. (N=3)

darbuotojų dar studijuoja, siekdamas gauti aukštąjį išsilavinimą. Apžvelgiant darbuotojų darbo stažą įmonėje X, pažymėtina, kad beveik pusė apklaustų darbuotojų (48 proc. N=26) įmonėje dirba vienerius arba dvejus metus, beveik trečdalis darbuotojų pažymėjo (29,6 proc. N=16), kad jų darbo stažas įmonėje yra iki metų, septynios darbuotojos (13 proc.) dirba 3-4 metus, o penkios (9,3 proc.) įmonėje dirba 5 metus ir ilgiau.

**10 lentelė** Demografinės darbuotojų imties charakteristikos (N=54)

<b>Amžiaus grupė</b>	
20 metų ir mažiau	1,9 proc. (N=1)
21-25	40,7 proc. (N=22)
26-30	31,5 proc. (N=17)
31-35	13,0 proc. (N=7)
41-45	9,3 proc. (N=5)
46-50	1,9 proc. (N=1)
51 metai ir daugiau	1,9 proc. (N=1)
<b>Išsilavinimas</b>	
Vidurinis	18,5 proc. (N=10)
Profesinis	16,7 proc. (N=9)
Nebaigtas aukštasis	5,6 proc. (N=3)
Aukštasis	57,4 proc. (N=31)
<b>Darbo stažas įmonėje</b>	
Mažiau nei metai	29,6 proc. (N=16)
1-2 metai	48,1 proc. (N=26)
3-4 metai	13,0 proc. (N=7)
5 metai ir daugiau	9,3 proc. (N=5)

Įmonės X klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu tyrime iš viso dalyvavo 221 respondentas. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 11 lentelė) pateikiamos demografinės klientų imties charakteristikos. Trumpai aptariant šių respondentų charakteristikas, svarbu paminėti, kad didžioji dalis tyrimo respondentų buvo moterys, jos sudarė 75,6 proc. (N=167). Pagal amžiaus grupes respondentai pasiskirstė: 21-30 metų amžiaus grupės respondentai sudarė didžiąją dalį, t.y. 36,3 proc. (N=80), 23,5 proc. (N=52) sudarė 31-40 metų amžiaus respondentai. 41-50 metų ir 51-60 metų amžiaus tyrimo dalyviai pasiskirstė po 14 proc. (N=31), 9 proc. (N=20) sudarė 61-70 metų amžiaus respondentai. Didžiąją dalį, t.y. 63,8 proc. (N=141) tyrimo dalyvių sudarė aukštąjį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai, 19,5 proc. (N=43) profesinį išsilavinimą, o likę 16,7 proc. respondentų turėjo vidurinį išsilavinimą. Kalbant apie respondentų gyvenamąją vietą, galima teigti, kad 70 proc. (N=155) respondentų gyvena didžiuosiuose Lietuvos miestuose, 24 proc. (N=53) gyvena kituose Lietuvos miestuose ir miesteliuose. Klientų lojalumą atspindi apsilankymas parduotuvėse, todėl analizuojant gautus duomenis, kaip dažnai klientai apsilanko įmonės X parduotuvėse, galima teigti, kad dauguma klientų (40,7 proc., N=90) parduotuvėje apsilanko 2-3 kartus per metus, 35,3 proc. (N=78) parduotuvėje apsilanko kartą per metus, ar rečiau, 21,7 proc. (N=48) įmonės X parduotuvėje lankosi vieną kartą per mėnesį.

11 lentelė Demografinės klientų imties charakteristikos (N=221)

<b>Lytis</b>	
Vyrai	24,4proc. (N=54)
Moterys	75,6 proc. (N=167)
<b>Amžiaus grupė</b>	
20 ir mažiau	1,4 proc. (N=3)
21-30	36,3 proc. (N=80)
31-40	23,5 proc. (N=52)
41-50	13,6 proc. (N=30)
51-60	14,0 proc. (N=31)
61-70	9,0 proc. (N=20)
71 ir daugiau	2,3 proc. (N=5)
<b>Išsilavinimas</b>	
Vidurinis	16,7 proc. (N=37)
Profesinis	19,5 proc. (N=43)
Aukštasis	63,8 proc. (N=141)
<b>Gyvenamoji vieta</b>	
Didieji Lietuvos miestai (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Panevėžys, Šiauliai)	70,1 proc. (N=155)
Miestas/miestelis	24,0 proc. (N=53)
Kaimas/gyvenvietė	5,4 proc. (N=12)
Užsienis	0,5 proc. (N=1)
<b>Lojalumas (lankymasis parduotuvėje)</b>	
1 kartą per metus, ar rečiau	35,3 proc. (N=78)
2-5 kartus per metus	40,7 proc. (N=90)
1 kartą per mėnesį	21,7 proc. (N=48)
Daugiau nei 1 kartą per mėnesį	2,3 proc. (N=5)

Taigi, apibendrinant respondentų charakteristikas, būtų galima teigti, kad darbuotojų apklausoje dalyvavo 54 respondentai, kurie analizuojami pagal amžiaus grupes, išsilavinimą ir darbo stažą įmonėje. O tuo tarpu klientų apklausoje iš viso dalyvavo 221 respondentas, kurie analizuojami penkiomis demografinėmis charakteristikomis: lytį, amžiaus grupę, išsilavinimą, gyvenamąją vietą ir lojalumą, t.y. apsilankymų dažnumą įmonės X parduotuvėse.



## 4. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo tyrimo rezultatai

Šioje tyrimo dalyje pateikiami gauti tyrimo rezultatai, kurie gauti atliekant anketines įmonės X darbuotojų ir klientų apklausas. Pirmiausia, aptariami gauti darbuotojų tyrimo rezultatai ir duomenų pasiskirstymo raiška, tada analizuojami klientų anketos tyrimo rezultatai ir vėliau pateikiamas darbuotojų apklausos ir klientų apklausos tyrimo rezultatų palyginimas.

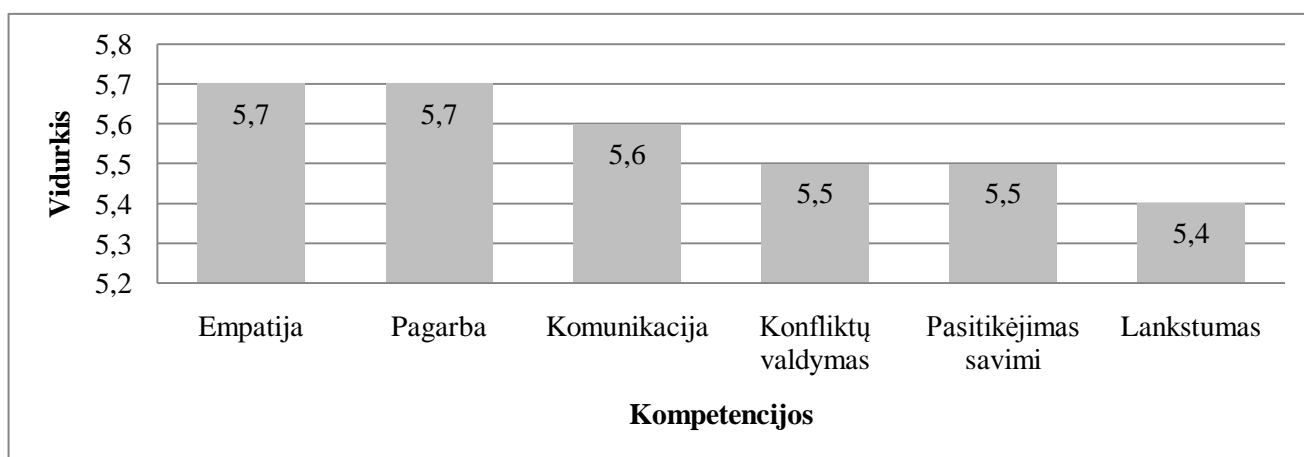
### 4.1. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų raiška

Visų pirma, analizuojant gautus įmonės X darbuotojų apklausos duomenis, svarbu pažymėti, kiek darbuotojų iš kiekvieno padalinio dalyvavo apklausoje. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 12 lentelė) parodoma, kiek darbuotojų užpildė anketą iš kiekvieno padalinio. Kaip galima matyti iš lentelės, šimtu procentų visos darbuotojų tyrime dalyvavo Vilniaus Akropolio, Kauno Megos abiejų parduotuvių, Kauno Akropolio, Kauno Molo, Kauno Urmo ir Klaipėdos Banginio darbuotojos. Tuo tarpu, Utenos parduotuvės dalyvavo tik viena darbuotoja iš keturių, o Marijampolės parduotuvių darbuotojos nei viena neatsakė į tyrimo anketą. Bendruose tyrimų rezultatuose įtraukiami 17 padalinių rezultatai, tačiau svarbu pastebėti, kad detalizuojant duomenų rezultatus paliekami tik 12 padalinių rezultatai, nes analizei pritrūko arba darbuotojų, užpildžiusių anketą, arba tame padalinyje apsilankančių klientų, kurie užpildytų anketą.

12 lentelė Tyrimo dalyvavusių įmonės X darbuotojų tyrimo rezultatai

	Padalinys	Darbuotojų skaičius	Anketas užpildžiusių darbuotojų skaičius	% dalis	% darbuotojų dalis atsakiusių į anketas
1.	Vilnius Akropolis	5	5	9,3	100
2.	Kaunas Mega DO	4	4	7,4	100
3.	Kaunas Mega TS	4	4	7,4	100
4.	Kaunas Akropolis	4	4	7,4	100
5.	Kaunas Molas	4	4	7,4	100
6.	Kaunas Urmas	3	3	5,6	100
7.	Klaipėda Banginis	5	5	9,3	100
8.	Vilnius Nordika	5	4	7,4	80
9.	Panevėžys Ryo	5	4	7,4	80
10.	Vilnius Mandarinas	4	3	5,6	70
11.	Vilnius Ogmios miestas	3	2	3,7	67
12.	Šiauliai Saulės miestas	5	3	5,6	60
13.	Vilnius Ozas	4	2	3,7	50
14.	Vilnius Panorama	4	2	3,7	50
15.	Klaipėda Akropolis	4	2	3,7	50
16.	Šiauliai Akropolis	4	2	3,7	50
17.	Utena	4	1	1,9	25
18.	Marijampolė	4	0	0	0

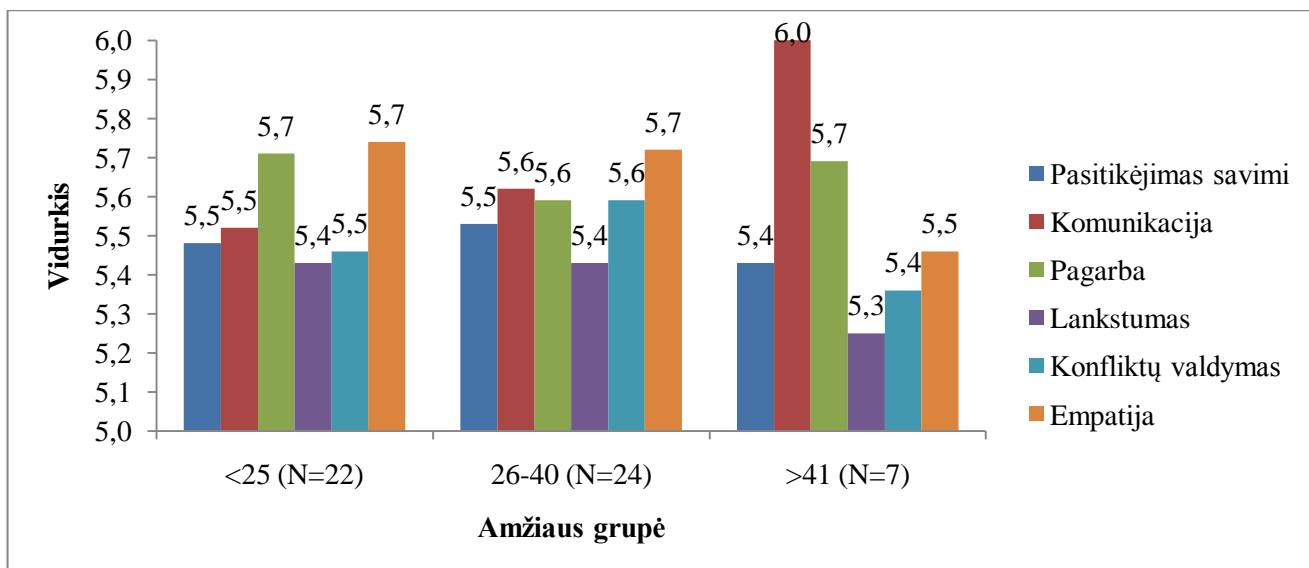
Toliau skyriuje aptariami įmonės X aptarnaujančio personalo socialinių-emocinių kompetencijų raiškos rezultatai. Visų pirma, žemiau esančiame paveiksle (žr. 7 paveikslas), pateikiami bendri visų padalinių darbuotojų kompetencijų vidurkiai, kiek darbuotojos pačios vertina savo turimas socialines-emocines kompetencijas. Remiantis gautais rezultatais matyti, kad aukščiausiai darbuotojos vertina turimas empatijos ir pagarbos kompetencijas, nes šių kompetencijų vidurkiai siekia 5,7 balo. Taip pat, aukštą vidurkinį balą turi socialinė kompetencija – komunikacija, o tai rodo, kad darbuotojos vertina save kaip turinčios gerus komunikacijos gebėjimus. Konfliktų valdymo ir pasitikėjimo savimi vidurkis taip pat aukštas ir sudaro 5,5 balo. Pažymėtina, kad lankstumo kompetencija iš visų šių kompetencijų turi mažiausią vidurkį, kuris siekia 5,4 balo.



**7 paveikslas** Bendrieji darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų pasiskirstymo vidurkiai

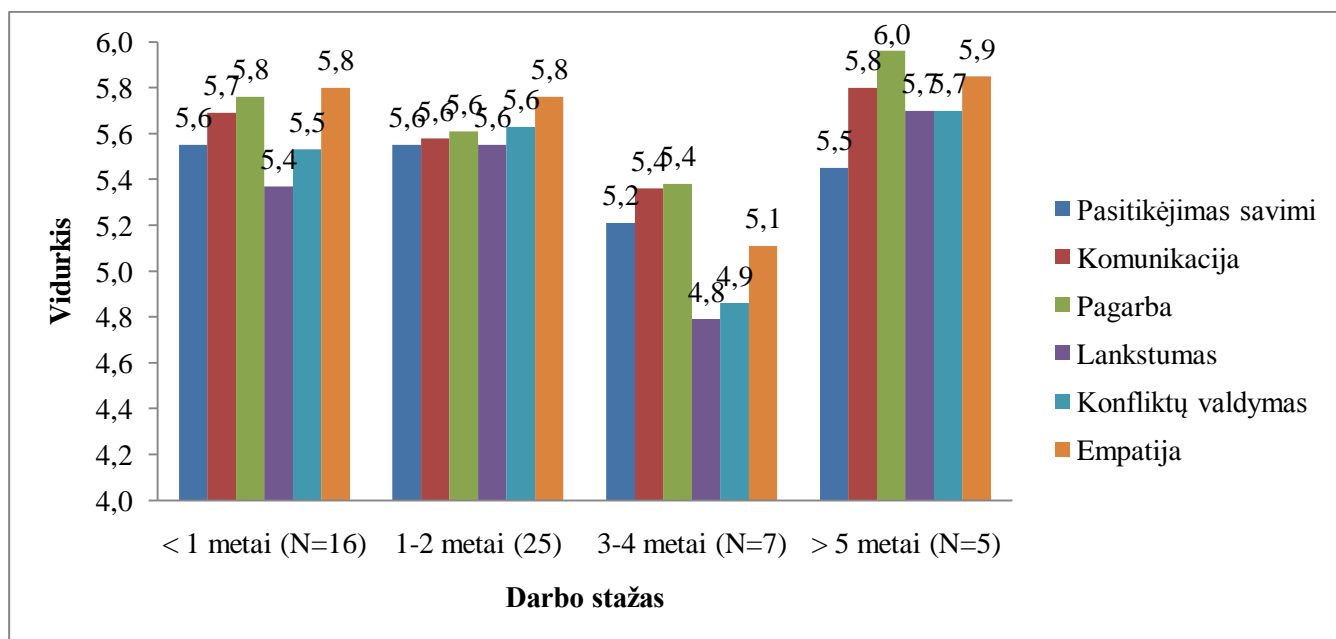
Bendrai vertinant darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų apklausos vidurkių rezultatus, galima teigti, kad darbuotojos gana aukštais balais vertina savo turimas socialines ir emocines kompetencijas. Geriausiai vertina turimas empatijos ir pagarbos kompetencijas, o prasčiausiai vertinama yra lankstumo kompetencija ir sugebėjimas prisitaikyti darbinėse situacijose.

Analizuojant įmonės X aptarnaujančio personalo turimų kompetencijų pasiskirstymo raišką pagal darbuotojų amžiaus grupes (žr. 8 paveikslas), pastebėta, kad jaunesnės darbuotojos labiau pasižymi empatijos kompetencija (vidurkis 5,7), negu vyresnės virš 41 metų darbuotojos (vidurkis 5,5), o tai reiškia, kad jaunesnės darbuotojos labiau moka įsijausti į kliento poreikius ir teikti suasmenintą dėmesį klientui. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad virš 41 metų darbuotojos (vidurkis 6) labiau pasižymi komunikacijos kompetencija nei jaunesnės (vidurkis 5,5), o tai reiškia, kad vyresnės darbuotojos yra labiau linkusios išklausti klientus, išsiaiškinti jų poreikius bei suteikti reikiamą informaciją. Likusios kompetencijos kiekvienoje darbuotojų amžiaus grupėje pasiskirsto panašiai ir ryškesnių skirtumų nėra.



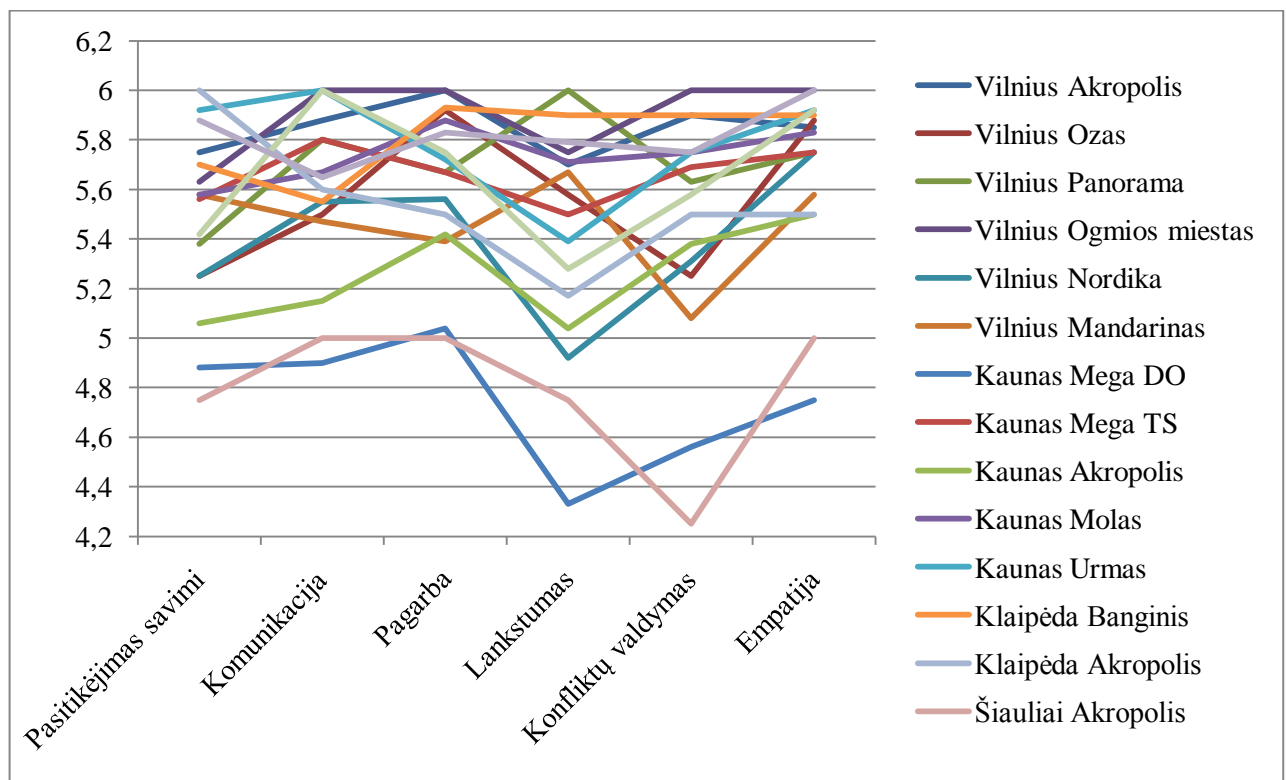
**8 paveikslas** Darbuotojų kompetencijų pasiskirstymo raiška pagal amžiaus grupes

Darbuotojų turimas kompetencijas analizuojant pagal darbo stažą įmonėje X (žr. 9 paveikslas), pastebėta, kad 3-4 metus įmonėje dirbančios darbuotojos pasižymi žemesnėmis socialinėmis-emocinėmis kompetencijomis, ypač išsiskiria šių darbuotojų sugebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie įvairių darbinių situacijų (vidurkis 4,8) ir spręsti darbe kylančias problemas (vidurkis 4,9), nes būtent šių kompetencijų vidurkis yra žemiausias. Tuo tarpu daugiau kaip 5 metus įmonėje dirbančios darbuotojos pasižymi aukštesnėmis komunikacijos (vidurkis 5,8), pagarbos (vidurkis 6), lankstumo (vidurkis 5,7), konfliktų valdymo (vidurkis 5,7) ir empatijos (5,9) kompetencijomis. Mažiau nei metus ir 1-2 metus darbo stažą įmonėje turinčių darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų vidurkiai yra panašūs.



**9 paveikslas** Darbuotojų kompetencijų raiška pagal darbo stažą įmonėje

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 10 paveikslas) pateikiami kiekvieno padalinio darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų pasiskirstymo vidurkiai, kurie atspindi kaip kiekviename padalinyje dirbančios darbuotojos vertina savo turimas socialines-emocines kompetencijas. Taigi, kaip matyti šiame paveiksle (žr. 10 paveikslas) Kauno Megos DO ir Šiaulių Akropolio darbuotojos yra savikritiškiausios ir turimas socialines kompetencijas vertina prasčiau nei kitų padalinių darbuotojos. Kauno Megos Do parduotuvės darbuotojos lankstumą (vidurkis 4,33) vertina prasčiausiai ir galima teigti, kad jų nuomone, jos ne itin lanksčiai sugeba prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos. Tuo tarpu, Šiaulių Akropolio darbuotojos įvertino, kad joms labiausiai iš vidų kompetencijų trūksta konfliktų valdymo sugebėjimų (vidurkis 4,25). Vilniaus Nordikos parduotuvių darbuotojų prasčiausiai vertinama kompetencija – lankstumas (vidurkis 4,92), nepaisant to pastebima tendencija, kad didžioji dalis padalinių darbuotojų būtent lankstumo kompetenciją vertina kaip silpniausią turimą kompetenciją, tik Kauno Megos TS (vidurkis 5,71) ir Vilniaus Panoramos (vidurkis 6) darbuotojos lankstumo kompetenciją laiko savo viena stipriausių kompetencijų. Be to, Vilniaus panoramos (5,75), Vilniaus Ozo (5,31) ir Vilniaus Mandarino (vidurkis 5,08) darbuotojos konfliktų valdymo kompetenciją vertina kaip vieną prasčiausių kompetencijų iš visų.



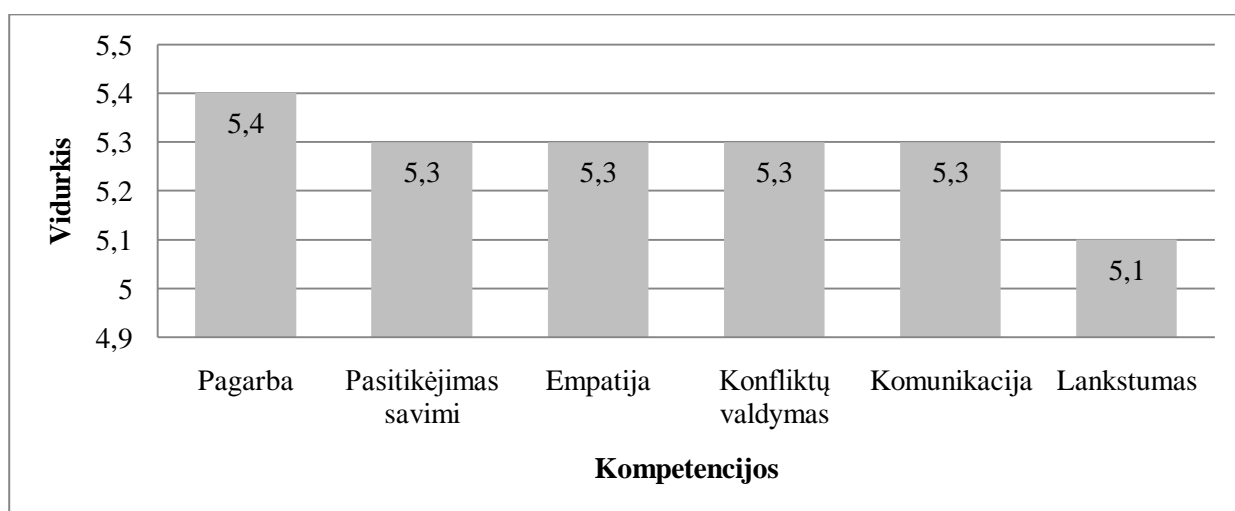
**10 paveikslas** Socialinių-emocinių kompetencijų pasiskirstymo vidurkiai pagal padalinius

Šiame skyriuje pateikiami įmonės X aptarnaujančio personalo tyrimo anketos duomenų rezultatai parodo, kad bendrai darbuotojos savo turimas socialines-emocines kompetencijas vertina itin gerai, nes bendrieji kompetencijų vidurkiai svyruoja nuo 5,4 balo iki 5,7 balo. Ryškesni kompetencijų

skirtumai atsiskleidžia, kai kintamieji analizuojami pagal darbuotojų darbo stažą ir darbuotojų amžiaus grupes ir padalinius, kuriuose aptarnaujantis personalas dirba.

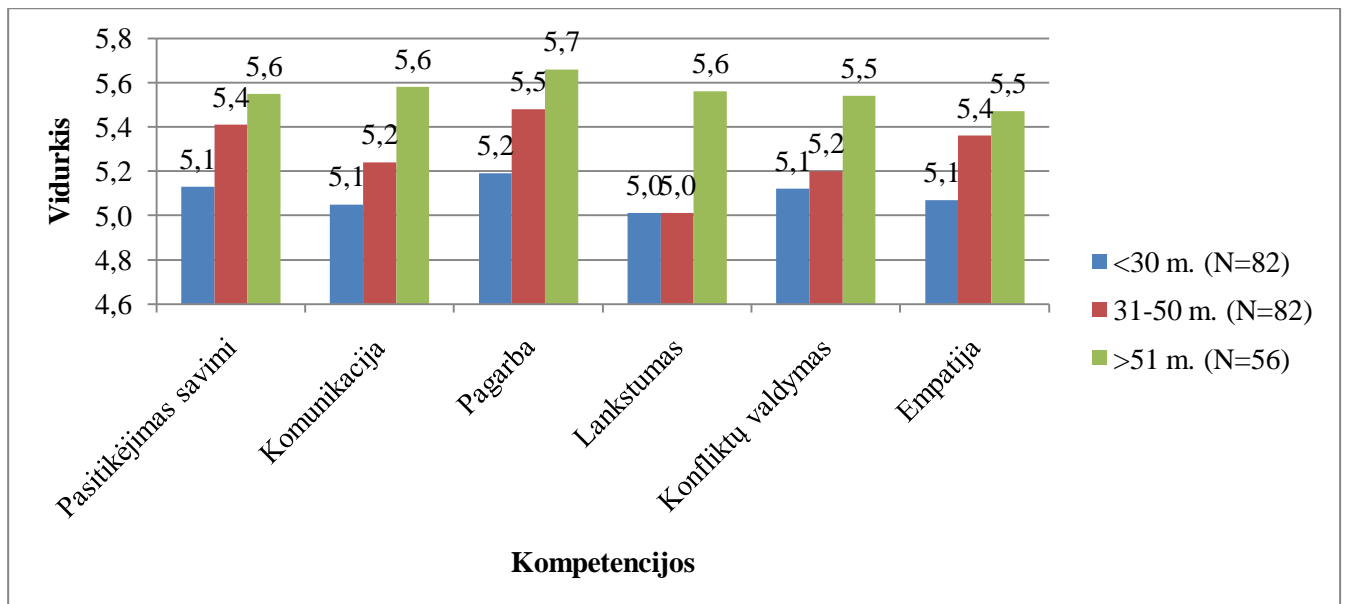
#### 4.2. Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu

Šiame skyriuje aptariami įmonės X klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu pasiskirstymo raiškos rezultatai. Visų pirma, analizuojant klientų pasitenkinimą aptarnaujančiu personalu, pastebėta, kad aukščiausią bendrąją klientų pasitenkinimą lemiančio veiksnio vidurkį turi darbuotojų turima pagarbos kompetencija, kurios vidurkis lygus 5,4. Tuo tarpu darbuotojo pasitikėjimas savimi, empatija, konfliktų valdymas ir komunikacija klientų nuomone yra vienodos, nes jų vidurkiai siekia 5,3 balo. Tik personalo sugebėjimą būti lanksčiam klientai įvertino šiek tiek prasčiau, o jo vidurkinis balas yra mažiausias ir siekia 5,1 balo.



11 paveikslas Klientų pasitenkinimo pasiskirstymo vidurkiai

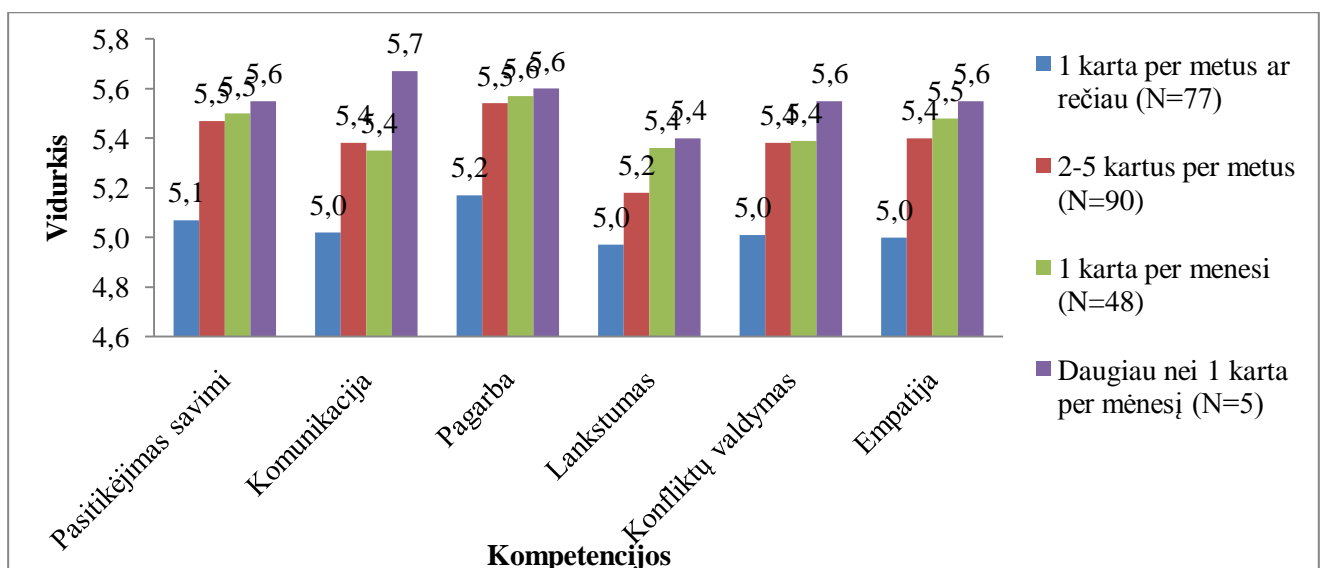
Bendrai vertinant klientų pasitenkinimą įmonės X aptarnaujančiu personalu, galima teigti, kad klientai yra patenkinti, nes visi veiksniai surinko virš penkių balų, vertinant aptarnaujantį personalą šešiabalėje sistemoje. Ypač gerai klientai vertina darbuotojų demonstruojamą pagarbą klientams, o šiek tiek prasčiau vertina lankstumo kompetenciją. Apžvelgiant klientų pasitenkinimą detaliau, analizuotas vidurkių pasiskirstymas pagal klientų amžių, kuris suskirstytas į tris klientų amžiaus grupes: iki 30, nuo 31 iki 50 ir virš 51. Atlikus šią analizę (žr. 12 paveikslas), pastebėta, kad jaunesni iki 30 metų klientai aptarnaujančio personalo kompetencijas yra linkę vertinti prasčiau nei vyresni virš 31 metų. Iki trisdešimties metų klientai visas kompetencijas vertina šiek tiek prasčiau ir visų kompetencijų balai svyruoja nuo 5 iki 5,1 balo, o tuo tarpu vyresnių 31-50 metų amžiaus klientų pasitenkinimo aptarnaujančio personalo darbu vidurkiai svyruoja nuo 5 iki 5,5 balų. Geriausiai įmonės X aptarnaujantį personalą vertina virš 51 metų klientai ir jų vidurkių rezultatai svyruoja nuo 5,5 iki 5,7 balų.



**12 paveikslas** Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu pagal amžiaus grupes

Taigi, galima teigti, kad vyresni įmonės X klientai yra linkę palankiau vertinti aptarnaujantį personalą ir jų turimas socialines-emocines kompetencijas, nei jaunesni klientai.

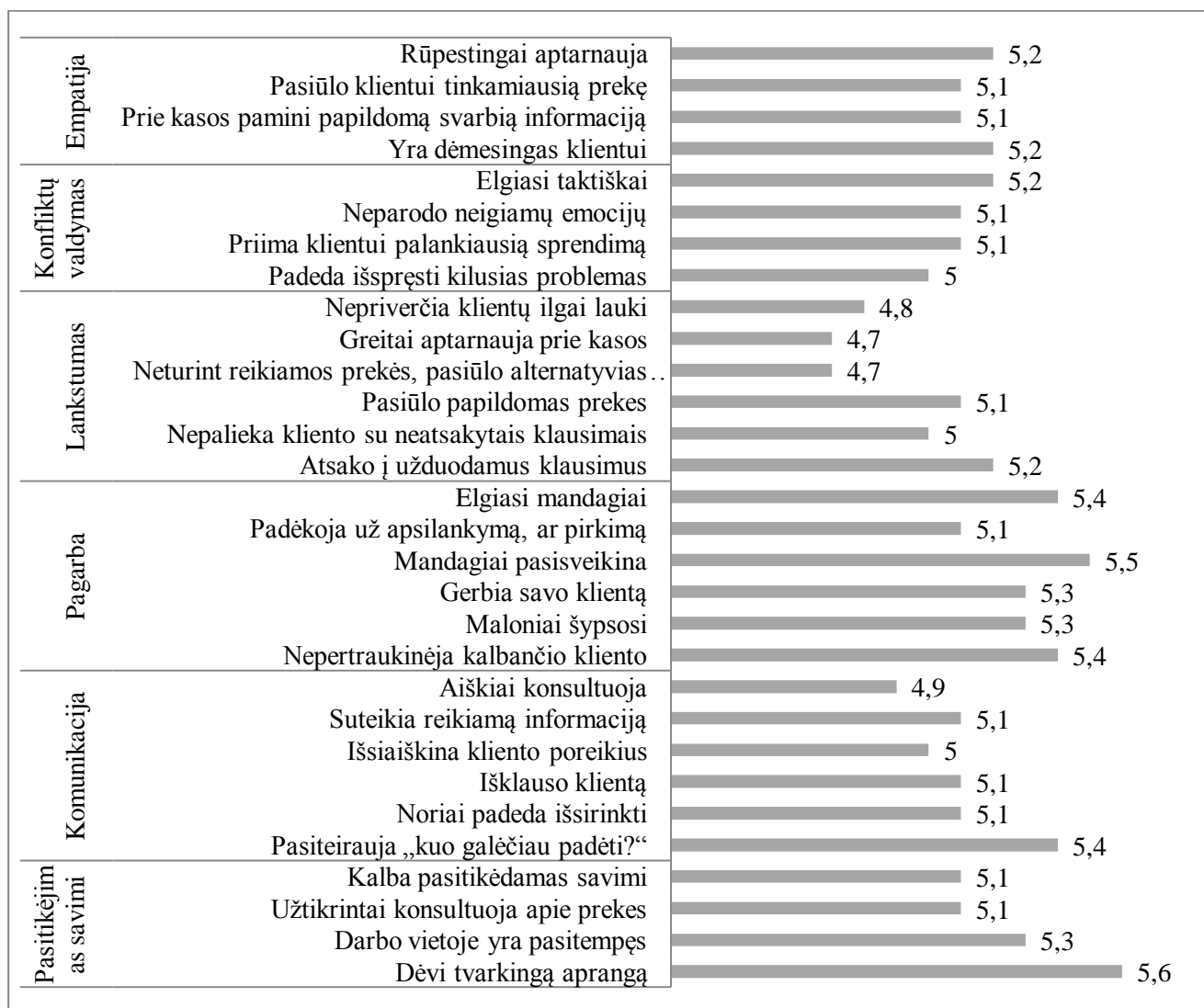
Atliekant klientų analizę pagal lojalumą (žr. 13 paveikslas), pastebėta, kad 1 kartą per metus, ar rečiau įmonės X parduotuvėse besilankantys klientai yra linkę prasčiau vertinti aptarnaujantį personalą, nei tie klientai, kurie parduotuvėse lankosi dažniau. 1 kartą per metus ar rečiau besilankančių klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu vidurkiai svyruoja nuo 5 iki 5,2 balų, o 2-5 kartus metuose apsilankančių klientų gauti rezultatai rodo, kad jų vidurkiai svyruoja nuo 5,2 iki 5,5 balų, tuo tarpu vieną kartą per mėnesį parduotuvėse apsilankantys klientai aptarnaujantį personalą vertina palankiau ir vidurkiai svyruoja nuo 5,4 iki 5,5 balų. Lojaliausi klientai, kurie parduotuvėse apsilanko daugiau nei vieną kartą per mėnesį įmonės darbuotojus vertina nuo 5,4 iki 5,7 balų.



**13 paveikslas** Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu pagal lojalumą

Gauti rezultatai parodo, kad lojalūs įmonės X klientai, kurie įmonės parduotuvėse apsilanko daugiau nei 1 kartą per mėnesį, aptarnaujantį personalą vertina geriau, kai tuo tarpu, 1 kartą per metus, ar rečiau apsilankantys parduotuvėje klientai aptarnaujantį personalą vertina prasčiau. Tačiau, nepaisant to, galima teigti, kad įmonės X personalas yra vertinamas ypač gerai, nes vidurkiai svyruoja nuo 5 iki 5,7 balų, o tai rodo, kad klientai yra patenkinti aptarnaujančiu personalu.

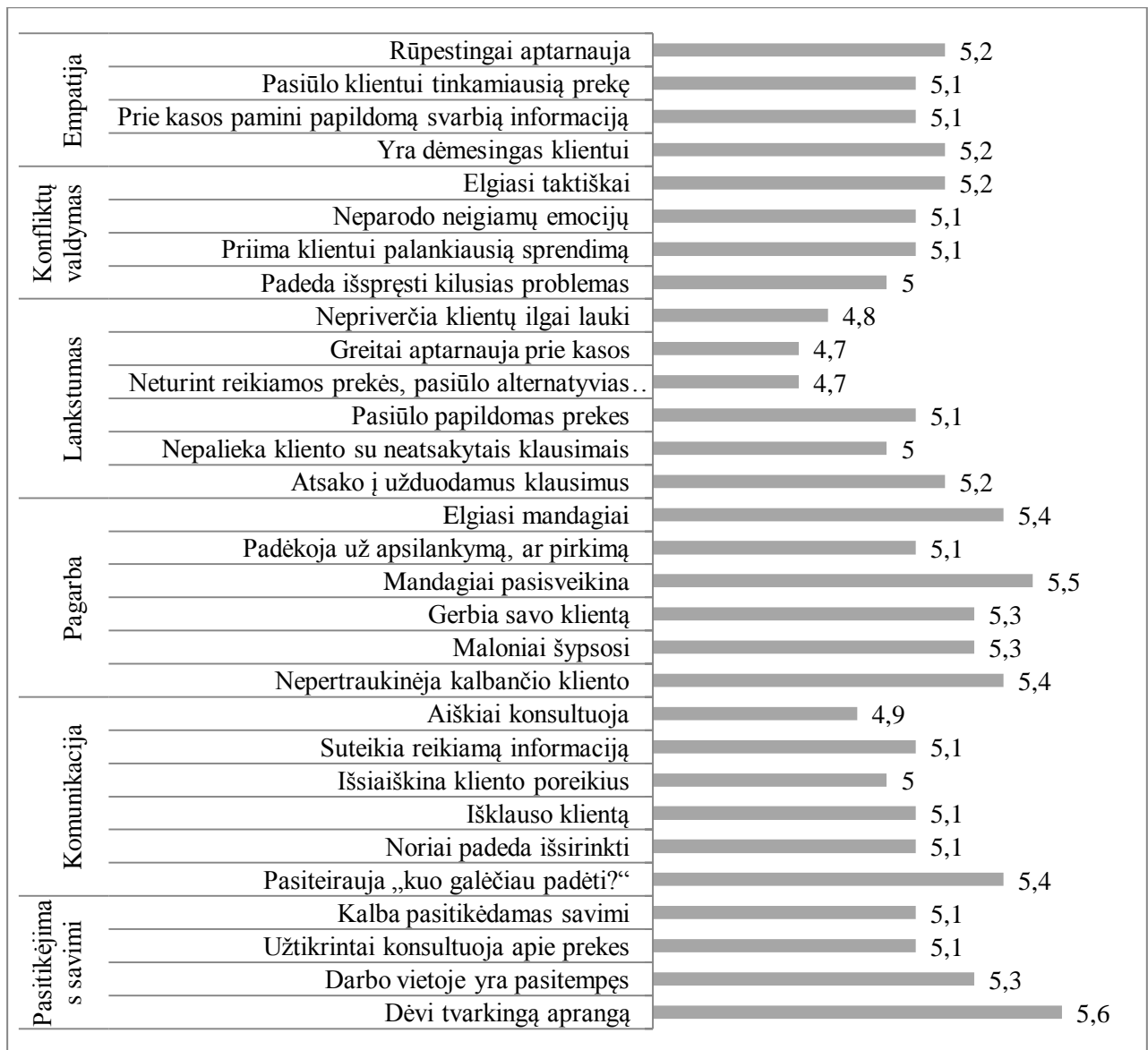
Žemiau esančiame paveiksle (žr. 14 paveikslas) pateikiami kiekvieno kintamojo bendrieji vidurkiai iš klientų perspektyvos. Ties kiekvienu anketos klausimu nurodomas bendrasis kintamojo vidurkis. Išplėstoje klientų rezultatų diagramoje matome, kad geriausia klientai vertina darbuotojų tvarkingą aprangą (vidurkis 5,6), mandagų pasisveikinimą (vidurkis 5,5) ir mandagų elgesį (vidurkis 5,4) su klientais, taip pat sugebėjimą nepertraukinėti kalbančio kliento (vidurkis 5,4) ir darbuotojo komunikacinius sugebėjimus pasiteirauti kuo galėtų padėti (vidurkis 5,4). Prasčiausiai klientai įvertino aptarnavimo prie kasos greitį (vidurkis 4,7), alternatyvių prekių pasiūlymą (vidurkis 4,7), laukimo trukmę, kol klientas bus aptarnautas (vidurkis 4,8) ir mokėjimą aiškiai konsultuoti (vidurkis 4,9).



14 paveikslas Klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu raiška pagal kintamuosius

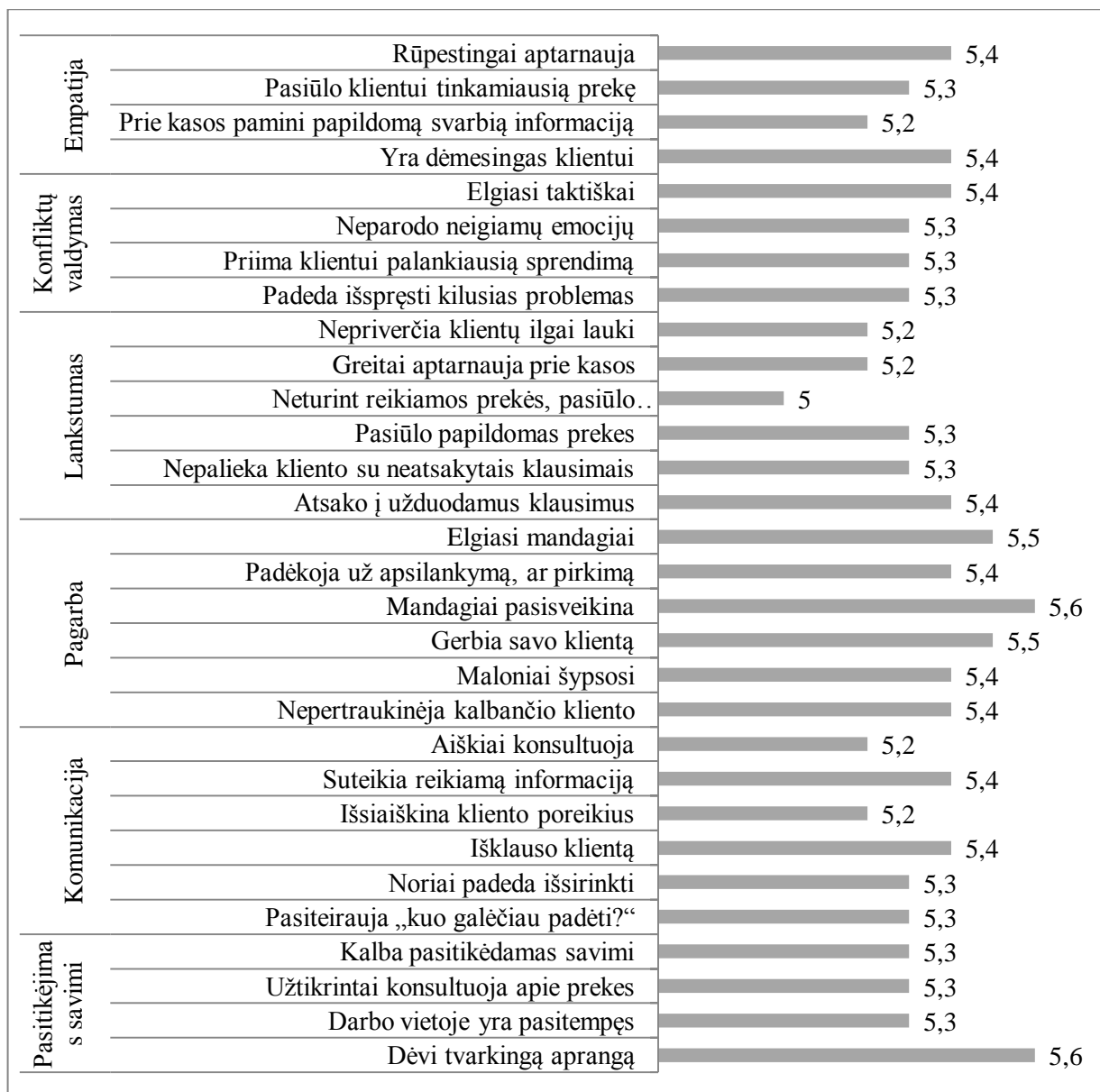
Išskleistoje diagramoje aiškiai matyti, kuriuos kintamuosius įmonės X klientai vertina geriausiai, o kuriuos prasčiausiai. Toks pat kintamųjų išskleidimas buvo padarytas atskirai su vyrais ir moterimis, siekiant paanalizuoti rezultatus pagal klientų lytį. Išsamios lentelės yra pateikiamos magistrinio darbo prieduose (žr. Priedų 7 lentelė), o ryškiausi rezultatai aptariami šiame skyriuje ir matomi žemiau esančiame paveikslėlyje (žr. 15 paveikslas). Taigi, prieduose pateiktoje lentelėje (žr. Priedų 8 lentelė) pateikiamas įmonės X klientų vyrų (N=54) atsakymų vidurkiai ir jų standartinis nuokrypis (angl. *Standard deviation*), kuris parodo, kaip kintamieji išsidėsto vidurkio atžvilgiu, kitaip sakant, tai parodo vidutinį kintamojo reikšmių nuokrypį nuo reikšmių vidurkio (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006). Analizuojant klientų vyrų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu gautus rezultatus, pastebėta, kad tokie veiksniai, kaip aptarnaujančio personalo pasitikėjimas savimi ir pagarbos kompetencija klientų vyrų tarpe yra geriausiai vertinami, nes šių veiksnių vidurkiai siekia 5,3. Pasitikėjimo savimi darbuotojų kompetencijoje klientai vyrai labiausiai yra patenkinti aptarnaujančio personalo apranga, atsakymų vidurkis yra aukščiausias iš visų vidurkių, o  $S=0,656$ , tai rodo, kad tiriamieji panašiai vertina, jog darbuotojai dėvi tvarkingą aprangą. Darbuotojų lankstumas įmonės X klientų vyrų yra vertinamas prasčiausiai lyginant su kitais veiksniais ir jo vidurkis siekia 4,9. Prasčiausiai šiame veiksnyje vyrų vertinamas greitas aptarnavimas prie kasos, kurio vidurkis 4,7 ( $S=1,475$ ), taip pat darbuotojų sugebėjimas, neturint reikiamos prekės, pasiūlyti alternatyvią, kurio vidurkis – 4,7 ( $S=1,552$ ), svarbu paminėti, kad šių kintamųjų standartiniai nuokrypiai taip pat yra didžiausi, o tai rodo, kad klientų vyrų vertinimas šiais klausimais labiausiai išsiskiria.





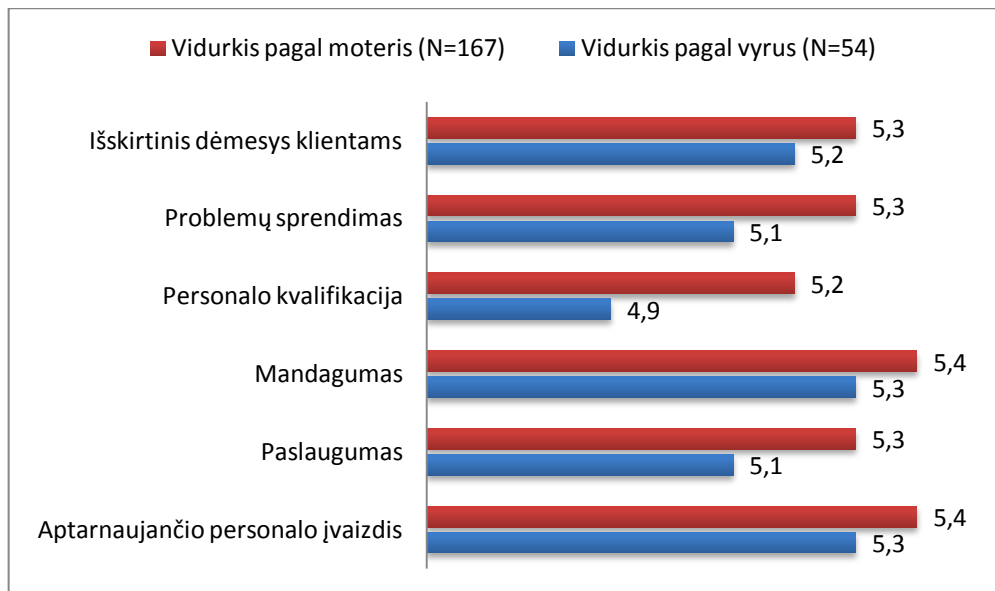
**15 paveikslas** Įmonės X klientų vyrų (N=54) pasitenkinimo vidurkiai

Vertinant klienčių moterų atsakymų vidurkius (žr. 16 paveikslas ir žr. Priedų 9 lentelė), pastebėta, kad moterys (N=167) yra labiausiai patenkintos šiomis darbuotojų kompetencijomis: aptarnaujančio personalo pasitikėjimu savimi ir personalo pagarbos klientui kompetencija. Aptarnaujančio personalo pasitikėjimo savimi kompetencijoje moterys aukščiausiai vertina tai, kad aptarnaujantis personalas dėvi tvarkingą aprangą, šio veiksnio vidurkis siekia 5,6, o  $S=0,839$ , o tai rodo, kad moterys panašiai vertina šį veiksni. Tuo tarpu mažiausią vidurkinį balą (vidurkis 5,2) moterų tarpe surinko personalo sugebėjimas būti lanksčiam ir prisitaikyti prie įvairių darbinių situacijų.



**16 paveikslas** Įmonės X klienčių moterų (N=167) pasitenkinimo vidurkiai

Lyginant vyrų ir moterų bendrąjį pasitenkinimą aptarnaujančiu personalu (žr. 17 paveikslas), galima teigti, kad moterys įmonės X aptarnaujantį personalą vertina šiek tiek geriau nei vyrai. Aptarnaujančio personalo pasitikėjimą savimi ir darbuotojų turimą pagarbos kompetenciją tiek vyrai (vidurkis 5,3) tiek moterys (vidurkis 5,4) vertina geriausiai iš visų veiksmų, tuo tarpu personalo lankstumas tiek vyrų (vidurkis 4,9) tiek moterų (vidurkis 5,2) tarpe yra vertinamas prasčiausiai. Tačiau svarbu pažymėti, kad moterys 0,3 balais geriau nei vyrai vertina šį veiksni.



**17 paveikslas** Klientų pasitenkinimas aptarnaujančiu personalu pagal lytį

Taigi, apžvelgus klientų pasitenkinimo įmonės X aptarnaujančiu personalu, galima teigti, kad bendrai klientai įmonės personalą vertina palankiai ir netgi labai gerai, nes bendrieji vidurkiniai balai svyruoja nuo 5,1 iki 5,4 balo. Ryškesni klientų pasitenkinimo skirtumai atsiskleidžia, kai pasitenkinimas analizuojamas skirtingais klientų pjūviais pagal lytį, pagal amžiaus grupes ir pagal klientų lojalumą. Tačiau, nepaisant to, net ir skirtingi klientų pjūviai parodė, kad klientai įmonės personalą vertina itin palankiai.

#### **4.3. Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo palyginimas**

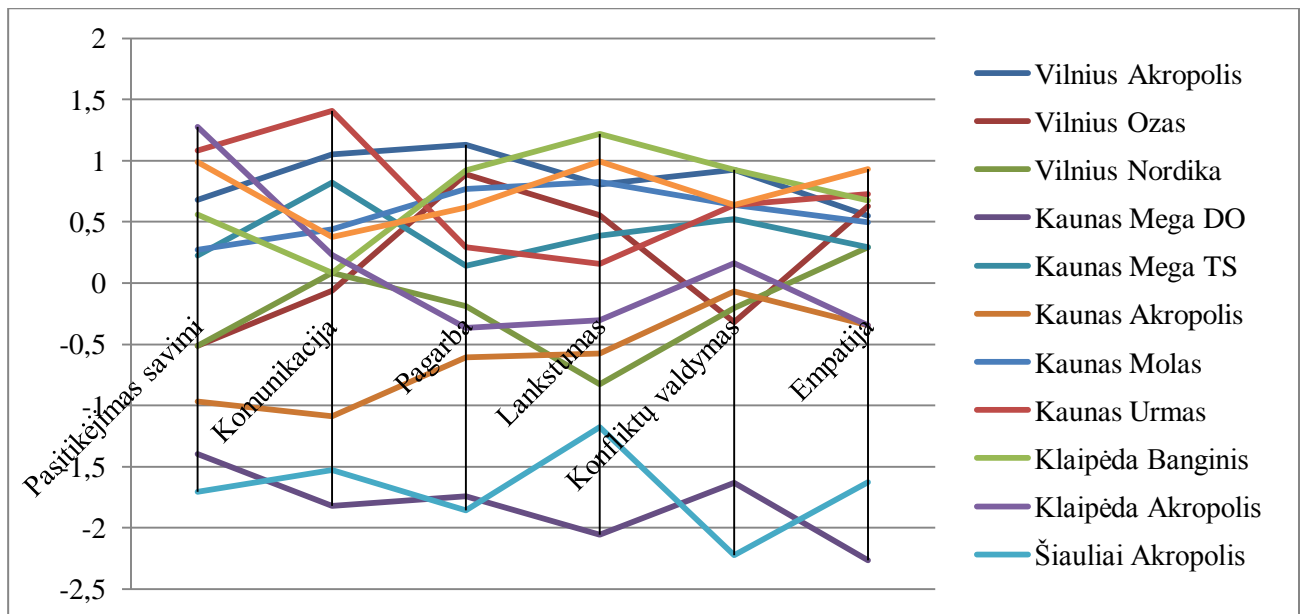
Atliekant darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo palyginimą, visų pirma, analizuojami bendrieji gauti kompetencijų vidurkių rezultatai, kurie atskleidžia, kaip pasiskirsto darbuotojų ir klientų tyrimo rezultatai. Lyginant darbuotojų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu ir darbuotojų turimų socialinių-emocinių kompetencijų bendrus vidurkius (žr. 13 lentelė), pastebėta, kad darbuotojai turimas kompetencijas bendrai vertina aukštesniu vidurkiu (vidurkis 5,6), nei klientai vertina aptarnaujantį personalą (vidurkis 5,3). Nepaisant to, svarbu paminėti, kad vidurkiniai balai yra labai aukšti, nes sudarytos vertinimo skalės buvo šešiabalėje sistemoje, taigi vidurkiai esantys virš penkių balų yra labai geri tiek darbuotojų tiek klientų tyrimo rezultatuose. Abi tiriamųjų grupės aukščiausiai įvertino aptarnaujančio personalo pagarbos kompetenciją (klientai – 5,4, o darbuotojai 5,7). Žemiausiai, klientai vertino darbuotojų lankstumo kompetenciją (vidurkis 5,1), o darbuotojai šią savo kompetenciją įvertino 0,3 balais aukščiau (vidurkis 5,4), o tai rodo, kad tiek klientai, tiek darbuotojai abipusiai įžvelgia, kad darbuotojams trūksta lankstumo ir sugebėjimo lanksčiai prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų.

**13 lentelė** Klientų pasitenkinimo ir darbuotojų kompetencijų bendrieji vidurkiai

Kompetencijos	Klientų pasitenkinimo vidurkis	Darbuotojų kompetencijų vidurkis
Pasitikėjimas savimi	5,3	5,5
Komunikacija	5,3	5,6
Pagarba	5,4	5,7
Lankstumas	5,1	5,4
Konfliktų valdymas	5,3	5,5
Empatija	5,3	5,7
Bendras kompetencijų vidurkis	5,3	5,6

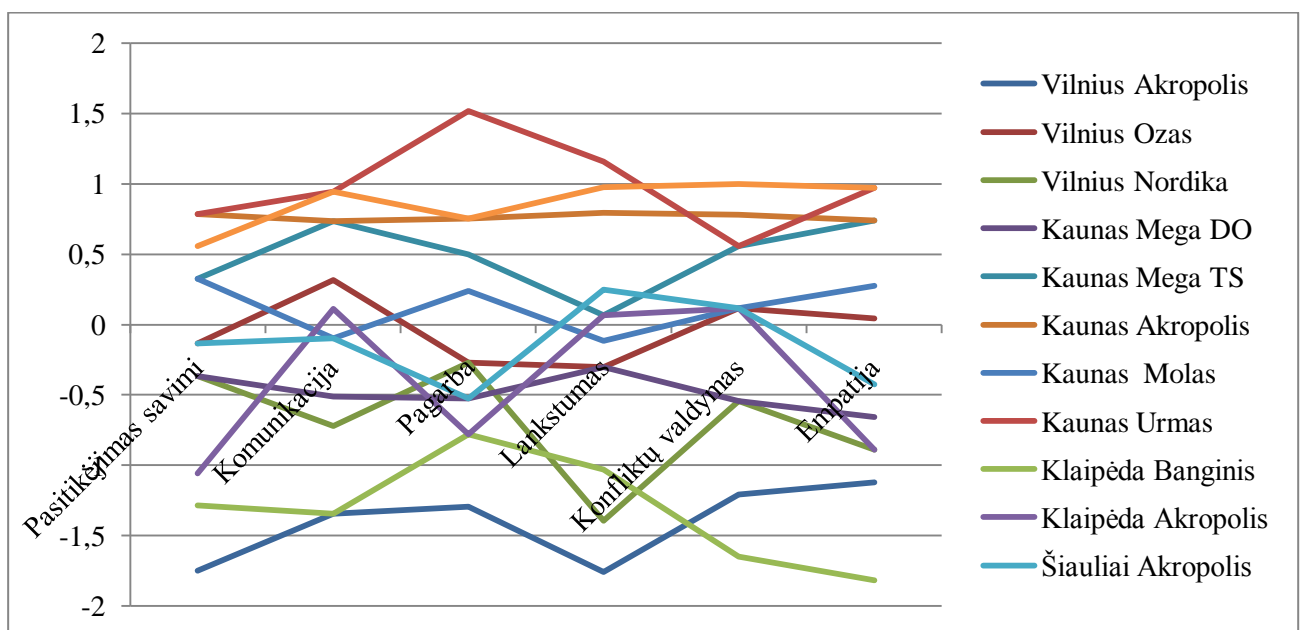
Taigi, bendri kompetencijų vidurkių rezultatai atskleidžia tiek klientų tiek darbuotojų bendrąjį pasiskirstymą, todėl platesniam darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo palyginimui naudojama  $Z$  reikšmė (angl. *z score*), parodanti standartinius kintamųjų nukrypimus nuo vidutinio duomenų taško skaičiaus, kuris išreikštas standartiniais nuokrypiais (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006). Jeigu  $Z$  reikšmė yra teigiama, tai kintamojo reikšmė yra didesnė už vidurkį, o jeigu neigiama, tai mažesnė už vidurkį.

Visų pirma, standartizuotos reikšmės šiame darbe naudojamos kiekvieno padalinio darbuotojų turimų kompetencijų sklaidai parodyti (žr. 18 paveikslas). Kaip rodo gauti  $Z$  reikšmės rezultatai Kauno Megos DO (kintamųjų asimetrijos vidurkis -1,82) ir Šiaulių Akropolio darbuotojos (kintamųjų vidurkis -1,69) savo turimas socialines-emocines kompetencijas vertina prasčiausiai iš visų padalinių darbuotojų. Taip pat iš prasčiau savo socialines-emocines kompetencijas vertinančių padalinių darbuotojų yra Kauno Akropolis, kurių  $Z$  reikšmė yra neigiama ir mažesnė už vidurkį (kintamųjų vidurkis -0,61) ir Vilniaus Nordikos (kintamųjų vidurkis -0,23). O tuo tarpu iš geriausiai savo kompetencijas vertinančių darbuotojų yra iš Vilniaus Akropolio (kintamųjų vidurkis 0,86), Panevėžio Ryo (kintamųjų vidurkis 0,76), Kauno Urmo (kintamųjų vidurkis 0,72), Klaipėdos Banginio (kintamųjų vidurkis 0,73) ir Kauno Molo (kintamųjų vidurkis 0,57) parduotuvių, visų šių kintamųjų asimetrijos koeficientai yra teigiami ir aukščiausi.



**18 paveikslas** Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų Z reikšmė

Standartizuotos reikšmės taip pat buvo daromos ir su klientų duomenimis (žr. 19 paveikslas), o gauti Z reikšmės rezultatai parodo, kad prasčiausiai darbuotojų turimas socialines-emocines kompetencijas vertina tų darbuotojų, kurios dirba Vilniaus Akropolio (kintamųjų vidurkis -1,41), Klaipėdos Banginio (kintamųjų vidurkis -1,31), Vilniaus Nordikos (kintamųjų vidurkis -0,70), Kauno Megos DO (kintamųjų vidurkis -0,49) ir Klaipėdos Akropolio (kintamųjų vidurkis -0,41) parduotuvėse, kurių kintamųjų asimetrijos koeficientai yra neigiami. Tuo tarpu geriausiai vertinamas aptarnaujantis personalas dirba Kauno Urmo (kintamųjų vidurkis 0,99), Panevėžio Ryo (kintamųjų vidurkis 0,87), Kauno Akropolio (kintamųjų vidurkis 0,76) ir Kauno Megos TS (kintamųjų vidurkis 0,49) parduotuvėse, visų šių padalinių asimetrijos koeficientai yra teigiami.



**19 paveikslas** Klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu Z reikšmė

Lyginant darbuotojų ir klientų *Z* reikšmės gautus rezultatus, pastebėti neatitikimai, kai padalinio darbuotojos save vertina geriau nei jas vertina įmonės *X* klientai. Toks neatitikimas ypač aiškus yra Vilniaus Akropolio padalinyje, kai darbuotojų *Z* reikšmės rezultatai rodo, jog darbuotojų kintamųjų koeficientai yra teigiami (kintamųjų vidurkis 0,86), o klientų nuomone šios parduotuvės asimetrijos koeficientas yra neigiamas ir toliausiai nutolęs nuo vidurkio (kintamųjų vidurkis -1,41). Panašus skirtumas yra ir Klaipėdos Banginio parduotuvėje, kai darbuotojos savo kompetencijas vertina geriau (kintamųjų vidurkis 0,73), o klientai jų kompetencijas vertina prasčiau (kintamųjų vidurkis -1,32). Panaši tendencija ir Klaipėdos Akropolio parduotuvėje darbuotojų savęs vertinimas teigiamas (kintamųjų vidurkis 0,12), o klientų neigiamas (kintamųjų vidurkis -0,41). Nepaisant to, kai kuriuose padaliniuose pastebima priešinga situacija, kai darbuotojos savo kompetencijas vertina prasčiau ir yra savikritiškos, tačiau klientai jas vertina palankiau. Tokia tendencija pastebima Kauno Akropolyje, kai darbuotojų kintamųjų asimetrijos koeficientas yra neigiamas (kintamųjų vidurkis -0,61), tačiau klientai darbuotojas įvertino teigiamai (kintamųjų vidurkis 0,76). Šiaulių Akropolio parduotuvės darbuotojos savo turimas kompetencijas vertina prasčiau (kintamųjų vidurkis -1,69), o klientai šio padalinio darbuotojas vertina geriau (kintamųjų vidurkis -0,14). Kauno Megos DO padalinyje matoma panaši tendencija, nes darbuotojos save vertina daug prasčiau (kintamųjų vidurkis -1,82), negu jas vertina šiame padalinyje apsilankantys klientai (kintamųjų vidurkis -0,49).

*Z* reikšmės rezultatai atskleidžia, kad kai kurių įmonės *X* padalinių darbuotojos pervertina savo turimas socialines-emocines kompetencijas ir save įvertina geriau nei jas vertina tuose padaliniuose apsilankantys klientai. Ypač pervertina savo kompetencijas Vilniaus Akropolio, Klaipėdos Banginio ir Klaipėdos Akropolio darbuotojos. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė ir tai, kad Kauno Akropolio, Šiaulių Akropolio, Kauno Megos DO parduotuvių darbuotojos savo turimas socialines-emocines kompetencijas vertina kur kas prasčiau nei jas įvertina šiose parduotuvėse apsilankantys klientai. Tokie gauti *Z* reikšmės rezultatai parodo, kad įmonės *X* darbuotojos padaliniuose save vertina skirtingai ir vienos pervertina savo turimas kompetencijas, o kitos yra itin savikritiškos, nes klientai jas vertina geriau nei jos pačios save.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 14 lentelė) pateikiami gauti darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų vidurkių statistiniai ryšiai, tam naudojamas Pirsono (angl. *Pearson*) tiesinės koreliacijos koeficientas. Gauti kompetencijų ryšiai yra statistiškai reikšmingi, nes statistinis reikšmingumas ties visomis kompetencijomis yra  $p < 0,000$ . Nustačius, kad visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi, galima įvertinti koreliacijos ryšio stiprumą ir kryptį. Kalbant apie kryptį, svarbu pažymėti, kad visi gauti ryšiai yra teigiami, o tai reiškia, kad vienam kintamajam didėjant kitas irgi didėja. Taigi, tai leidžia daryti išvadą, kad kompetencijos viena su kita yra glaudžiai susijusios ir jeigu darbuotojas ugdo vieną kompetenciją, tai tikėtina, kad įgyja ir kitos kompetencijos gebėjimų. Stipriausi ryšiai gauti su empatijos ir konfliktų valdymo kompetencija ( $r=0,797$ ), empatijos ir lankstumo ( $r=0,763$ ), empatijos ir

pagarbos ( $r=0,713$ ), empatijos ir komunikacijos ( $r=0,730$ ), taip pat stiprus ryšys yra gautas tarp konfliktų valdymo ir lankstumo kompetencijų ( $r=0,718$ ). Bendrai, visi kompetencijų ryšiai svyruoja nuo vidutinio ( $r=0,559$ ) iki stipraus ryšio ( $r=0,797$ ).

**14 lentelė** Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų koreliacija

	Pasitikėjimo savimi vidurkis	Komunikacijos vidurkis	Pagarbos vidurkis	Lankstumo vidurkis	Konfliktų valdymo vidurkis	Empatijos vidurkis
Pasitikėjimo savimi vidurkis	1	0,559	0,592	0,575	0,621	0,631
Komunikacijos vidurkis	0,559	1	0,673	0,528	0,643	0,730
Pagarbos vidurkis	0,592	0,673	1	0,616	0,673	0,713
Lankstumo vidurkis	0,575	0,528	0,616	1	0,718	0,763
Konfliktų valdymo vidurkis	0,621	0,643	0,673	0,718	1	0,797
Empatijos vidurkis	0,631	0,730	0,713	0,763	0,797	1

Lentelėje (žr. 15 lentelė) pateikiami gauti klientų pasitenkinimo darbuotojų turimomis socialinėmis-emocinėmis kompetencijomis vidurkių statistiniai ryšiai, tam taip pat naudojamas Pirsono (angl. *Pearson*) tiesinės koreliacijos koeficientas. Gauti klientų anketos kompetencijų ryšiai yra statistiškai reikšmingi, nes statistinis reikšmingumas ties visomis kompetencijomis yra  $p<0,000$ . Kalbant apie kryptį, svarbu pažymėti, kad klientų anketos visi gauti ryšiai yra teigiami, o tai reiškia, kad vienam kintamajam didėjant kitas irgi didėja. Taigi, tai leidžia daryti išvadą, kad klientų nuomone darbuotojų kompetencijos viena su kita yra glaudžiai susijusios ir jeigu darbuotojas turi vieną kompetenciją, tai tikėtina, kad turi ir kitos kompetencijos gebėjimų. Nustačius, kad visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi ir teigiami, galima įvertinti koreliacijos ryšio stiprumą: labai stiprus ryšys klientų pasitenkinimo aptarnaujančio personalo kompetencijomis gautas tarp darbuotojų turimų komunikacijos ir konfliktų valdymo kompetencijų ( $r=0,901$ ). Kiti kompetencijų ryšiai yra stiprūs ir svyruoja nuo  $r=798$  iki  $r=896$ .

**15 lentelė** Klientų pasitenkinimo aptarnaujančio personalo kompetencijomis koreliacija

	Pasitikėjimo savimi vidurkis	Komunikacijos vidurkis	Pagarbos vidurkis	Lankstumo vidurkis	Konfliktų valdymo vidurkis	Empatijos vidurkis
Pasitikėjimo savimi vidurkis	1	0,854	0,862	0,798	0,816	0,890
Komunikacijos vidurkis	0,854	1	0,845	0,883	0,901	0,885
Pagarbos vidurkis	0,862	0,845	1	0,831	0,840	0,893
Lankstumo vidurkis	0,798	0,883	0,831	1	0,896	0,816
Konfliktų valdymo vidurkis	0,816	0,901	0,840	0,896	1	0,882
Empatijos vidurkis	0,890	0,885	0,893	0,816	0,882	1

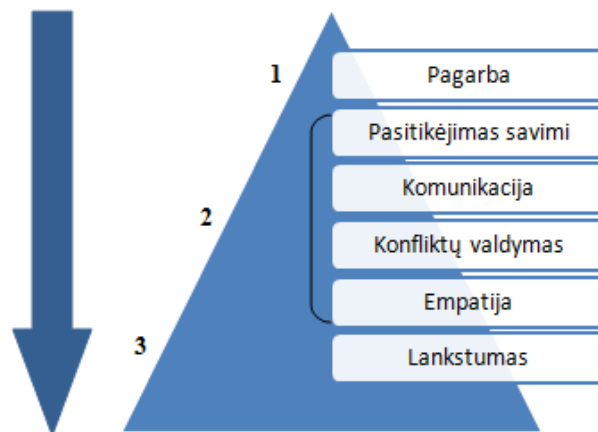
Apibendrinant šio tyrimo rezultatus galima teigti, jog darbuotojų turimų socialinių-emocinių kompetencijų sąsajos yra vidutinio ( $r=0,559$ ), arba stipraus ryšio ( $r=0,797$ ), o tuo tarpu klientų pasitenkinimo darbuotojų kompetencijomis sąsajos yra stiprios ( $r=0,798$ ), arba labai stiprios ( $r=0,901$ ). Kadangi, klientų pasitenkinimas yra susietas su darbuotojų turimomis kompetencijomis, tai gauti rezultatai leidžia patvirtinti, kad klientų pasitenkinimui stiprų poveikį daro turimos darbuotojų socialinės-emocinės kompetencijos ir jos yra stipriai susijusios tarpusavyje.

#### 4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, darbuotojo socialinės-emocinės kompetencijos, darbuotojo elgsena ir santykis su klientu vaidina labai svarbų vaidmenį klientų pasitenkinime (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017). Atliktas klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu tyrimas atitiko darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų įvertinimą (žr. 4 paveikslas Teorinis sąsajų modelis). Šis klientų pasitenkinimo tyrimas atskleidė, kaip klientai vertina darbuotojų turimas socialines-emocines kompetencijas. Pastebėta, kad klientai itin palankiai vertina įmonės X aptarnaujančio personalo turimas kompetencijas, nes bendrieji vidurkiai svyruoja nuo 5,1 iki 5,4 balo šešiabalėje sistemoje. Tokie rezultatai leidžia patvirtinti, kad darbuotojų sąveika ir elgsena su klientais daro didelę įtaką klientų pasitenkinimui (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017). Žemiau esančiame paveiksle (žr. 10 paveikslas) pateikiamas klientų pasitenkinimas darbuotojų kompetencijomis eiliškumo tvarka. Šiame paveiksle matyti, kad klientai labiausiai patenkinti darbuotojų elgesiu, kuris demonstruoja pagarbą įmonės klientams ir atspindi darbuotojų pagarbos kompetenciją, darbuotojų pasitikėjimas savimi, komunikacija, konfliktų valdymo sugebėjimai ir empatija klientų nuomone yra vertinami vienodai palankiai, o tuo tarpu darbuotojo sugebėjimas būti lanksčiam yra vertinamas prasčiausiai iš visų darbuotojų kompetencijų. Toks darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų išsidėstymas leidžia

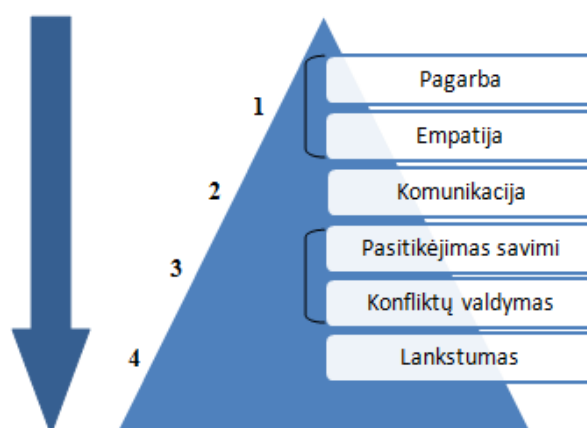


įmonei X įvertinti darbuotojų turimas kompetencijas, žvelgiant iš klientų perspektyvos, ir įvertinti savo silpnąsias ir stipriąsias puses.



**20 paveikslas** Klientų pasitenkinimas darbuotojų kompetencijomis

Paslaugų sektoriaus įmonių darbuotojai dirba emocinį darbą, naudodami intensyvius tarpasmeninius ryšius su klientais tiesiogiai su jais komunikuodami, o dirbant emocinį darbą, darbuotojams ypač svarbios socialinės ir emocinės kompetencijos (Biron ir Veldhoven, 2012). Todėl darbuotojų tyrimo anketa buvo naudojama, siekiant įvertinti įmonės X aptarnaujančio personalo turimas socialines-emocines kompetencijas. Gautų tyrimo duomenų analizė ir rezultatai atskleidė, kad darbuotojai itin palankiai vertina savo turimas kompetencijas, o jų bendrieji vidurkiai svyruoja nuo 5,4 iki 5,7 balo, t.y. šiek tiek geriau, nei šios įmonės personalą vertina padalinuose apsilankantys klientai. Tačiau nepaisant to, darbuotojai taip pat aukščiausiai vertina savo mokėjimą pagarbiai elgtis su klientais ir sugebėjimą būti empatiškiems, rūpintis klientais ir suteikti jiems individualų dėmesį, darbuotojų sugebėjimas bendrauti su klientais pagal vidurkius pasiskirstė antroje vietoje, pasitikėjimo savimi bei konfliktų valdymo kompetencijos atsidūrė trečioje vietoje, o prasčiausiai darbuotojai įvertino savo lankstumo kompetenciją (žr. 21 paveikslas), kuri atspindi lankstų darbuotojo požiūrį į darbą ir mokėjimą prisitaikyti įvairiose darbinėse situacijose.



**21 paveikslas** Darbuotojų socialinės-emocinės kompetencijos

Mokslininkai (Alhelalat, Habiballah ir Twaissi, 2017) pažymi, kad *minkštosios* darbuotojų kompetencijos yra itin svarbios, nes parodo darbuotojų gebėjimą bendrauti ir suprasti klientus tarpasmeniniame ir emociniame lygmenyse, o tai lemia klientų pasitenkinimą. Taigi, gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų palankus savęs vertinimas ir gauti aukšti socialinių-emocinių kompetencijų vidurkiai turi įtakos klientų palankiam aptarnaujančio personalo vertinimui ir pasitenkinimui, nes gauti bendrieji klientų pasitenkinimo vidurkiai taip pat yra aukšti, o tai rodo, kad klientai yra patenkinti darbuotojų elgsena, kuri atspindi jų turimas kompetencijas. Be to, galima teigti, kad įmonės X personalas pasižymi aukštomis *minkštosiomis* kompetencijomis ir sugeba palaikyti palankius bendravimo ryšius su įmonės klientais.

Taigi, bendrai vertinat klientų ir darbuotojų gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad aukšti klientų pasitenkinimo rodikliai ir aukšti darbuotojų savęs vertinimo rodikliai parodo, jog yra sąsajos tarp šių dviejų dedamųjų: kuo aukštesni darbuotojų kompetencijų dedamųjų rodikliai, tuo matoma tendencija, kad klientai šiuos kintamuosius vertina tendencingai, kaip ir patys darbuotojai.

#### 4.5. Tyrimo ribotumai ir perspektyvos

Kalbant apie tyrimo ribotumus, svarbu pažymėti, kad atliktas tyrimas aprėpia tik vieną konkrečią mažmeninės prekybos įmonę ir jos klientus, todėl jis neatspindi visos populiacijos, o tiria tik vieną konkrečios įmonės atvejį, todėl negalima daryti apibendrintų išvadų apie visus Lietuvos aptarnaujantį darbą dirbančius darbuotojus. Tačiau remiantis sudarytu teoriniu modeliu ir pagal jį parengtomis anketomis, kurios skirtos tiek darbuotojams, tiek klientams, galima atlikti pakartotinį tyrimą su kitomis paslaugų ir prekybos sektoriaus įmonėmis, siekiant išsiaiškinti kokiomis socialinėmis-emocinėmis kompetencijomis pasižymi įmonės darbuotojai ir kiek patenkinti yra įmonės klientai šiomis darbuotojų kompetencijomis.

**Tyrimo ribotumai, susiję su anketų platinimu:** dar vienas tyrimo ribotumas yra dėl geografinės padėties: spausdintos tyrimo anketos, skirtos klientams, buvo išdalintos tik penkiuose įmonės X padaliniuose, kurie yra įsikūrę Kaune, todėl daugiausiai duomenų ir buvo surinkta šiuose padaliniuose. Tačiau, siekiant gauti patikimesnius duomenis, buvo išsiųsti 150 elektroninių laiškų įmonės X klientams, kurių gyvenamieji adresai nėra Kauno mieste, ar Kauno rajone. Taip pat, kaip tyrimo ribotumą būtų galima įvardyti tai, kad padaliniuose klientams išdalintos anketos galėjo būti užpildytos nesąžiningai dėl tokių priežasčių: klientai skubėjo ir anketos klausimus įvertino neįsigilinę ir paskubomis; darbuotojus įvertino itin gerai, nes manė, jog prastas įvertinimas turės neigiamos įtakos darbuotojui, ar jam pakenks.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad tirtos įmonės X darbuotojų socialinės-emocinės kompetencijos turi įtakos klientų pasitenkinimui, todėl kalbant apie tyrimo perspektyvas, būtų galima atlikti tolimesnius tyrimus su kitomis mažmeninės prekybos įmonėmis ir įvertinti, ar jose darbuotojų turimos

socialinės-emocinės kompetencijos taip pat turi įtakos klientų pasitenkinimui. Be to, atliktas tyrimas gali būti laikomas kaip žvalgomas, tyrimo perspektyvoje išvelgiant neįtrauktų socialinių-emocinių kompetencijų įtraukimą ir įvertinimą bei aprėpiant daugiau mažmeninės prekybos įmonių, o tai leistų išgryninti ir papildyti gautus tyrimo rezultatus.

## Išvados

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir įvertinus skirtingų mokslininkų perspektyvas, galima pateikti tokias išvadas:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad tiek socialinė tiek emocinė kompetencijos patenka į *minkštųjų* kompetencijų klasifikaciją. Emocinė kompetencija padeda individui suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie save, siekiant efektyvesnių rezultatų darbinėje aplinkoje, o tuo tarpu socialinė kompetencija suprantama, kaip gebėjimas, kuris leidžia suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie kitus ir taip pat siekti efektyvesnių rezultatų. Taigi, įvertinus socialinės-emocinės kompetencijos perspektyvas, galima teigti, kad jei emocinė kompetencija yra suprantama, kaip gebėjimas, kuris leidžia suprasti save, tai socialinė kompetencija yra suprantama, kaip gebėjimas, kuris leidžia suvokti ir suprasti aplink esančius individus.
2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojo elgsena ir santykis su klientu vaidina svarbų vaidmenį klientų pasitenkinime. Darbuotojų elgesys, draugiškumas, teikiamų paslaugų kokybė, atmosfera ir fizinė aplinka yra tarp veiksnių, kurie turi įtakos klientų pasitenkinimu teikiama paslauga, tačiau mokslininkai pastebi, kad darbuotojų sąveika ir elgsena su klientais daro didesnę įtaką klientų pasitenkinimui nei bet kuris kitas veiksnys. Nors, analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad mažai dėmesio skiriama darbuotojų, kurie kuria svarbų vaidmenį klientų pasitenkinimui, elgesio tyrinėjimams, tačiau mokslininkai pažymi, kad *minkštosios* darbuotojų kompetencijos yra labai svarbios, nes parodo darbuotojų gebėjimą bendrauti ir suprasti klientus tarpasmeniniame ir emociniame lygmenyse.
3. Sudarytas teorinis sąsajų modelis atspindi sąsajas tarp trijų pagrindinių dedamųjų, t.y. klientų pasitenkinimo, jų pasitenkinimą lemiančios darbuotojų elgsenos ir darbuotojų turimų socialinių-emocinių kompetencijų. Šiame modelyje klientų pasitenkinimą lemia tokie veiksniai, kaip aptarnaujančio personalo įvaizdis, personalo kvalifikacija, mandagumas, problemų sprendimas, išskirtinis dėmesys nuolatiniams klientams ir paslaugumas. Kiekvienam veiksniai yra priskiriama atitinkama darbuotojų elgsena ir socialinės-emocinės kompetencijos. Sudarytos sąsajos parodo, kad visos šios dedamosios sąveikauja tarpusavyje, nes klientų pasitenkinimas yra susijęs su darbuotojų kompetencijomis, o turima darbuotojų kompetencija gali paveikti klientų emocijas, kurios turi įtakos klientų ketinimui atitinkamai elgtis. Taigi, sudarytas sąsajų modelis atspindi ryšį tarp trijų dedamųjų ir parodo, kad darbuotojų elgsenai įtakos turi jų turimos kompetencijos, o elgsena lemia klientų pasitenkinimą, arba nepasitenkinimą.
4. Atliktus įmonės X darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų ir klientų pasitenkinimo įmonės X aptarnaujančiu personalu tyrimus ir išanalizavus gautus rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

- 4.1. Įmonės X aptarnaujančio personalo gauti tyrimo anketos duomenų rezultatai atskleidė, kad bendrai darbuotojos savo turimas socialines-emocines kompetencijas vertina itin gerai, nes bendrieji kompetencijų vidurkiai svyruoja nuo 5,4 balo iki 5,7 balo. Geriausiai darbuotojų vertinamos kompetencijos yra pagarbos ir empatijos, o savikritiškai vertina sugebėjimą būti lanksčioms darbinėje aplinkoje. Ryškesni kompetencijų skirtumai atsiskleidžia, kai kintamieji analizuojami pagal darbuotojų darbo stažą ir darbuotojų amžiaus grupes bei padalinius, kuriuose aptarnaujantis personalas dirba. Analizuojant rezultatus pagal padalinius, pastebėta tendencingas darbuotojų vertinimas, kai prasčiausiai iš visų turimų socialinių-emocinių kompetencijų vertinamos lankstumo ir konfliktų valdymo kompetencijos.
- 4.2. Bendrai vertinant klientų pasitenkinimą įmonės X aptarnaujančiu personalu, galima teigti, kad klientai darbuotojas vertina itin palankiai, o ypač gerai vertina darbuotojų demonstruojamą pagarbą klientams, šiek tiek prasčiau vertina lankstumo kompetenciją. Tačiau bendrieji darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų vidurkiniai balai svyruoja nuo 5,1 iki 5,4 balo. Ryškesni klientų pasitenkinimo skirtumai atsiskleidžia, kai pasitenkinimas analizuojamas skirtingais klientų pjūviais pagal lytį, pagal amžiaus grupes ir pagal klientų lojalumą. Palankiausiai aptarnaujantį personalą vertina įmonei lojalūs klientai, kurie įmonės X parduotuvėse apsilanko kartą per mėnesį, ar dažniau, taip pat palankiau aptarnaujantį personalą vertina vyresnio amžiaus klientai ir pagal lytį geriau darbuotojas vertina moterys. Tačiau, nepaisant to, net ir skirtingi klientų pjūviai parodė, kad aptarnaujantis personalas yra vertinamas palankiai.
- 4.3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų palankus savęs vertinimas ir gauti aukšti socialinių-emocinių kompetencijų vidurkiai turi įtakos klientų palankiam aptarnaujančio personalo vertinimui ir pasitenkinimui, o tai leidžia daryti išvadą, kad įmonės X personalas pasižymi aukštomis *minkštosiomis* kompetencijomis ir sugeba palaikyti palankius bendravimo ryšius su įmonės klientais. Be to, vertinat klientų ir darbuotojų gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad aukšti klientų pasitenkinimo rodikliai ir aukšti darbuotojų savęs vertinimo rodikliai parodo, jog yra sąsajos tarp šių dviejų dedamųjų.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų sąsają su klientų pasitenkinimu rezultatus, galima pateikti tokias rekomendacijas:

1. Įmonės X darbuotojų ir klientų nuomone prasčiausiai vertinama yra darbuotojų lankstumo kompetencija, o ypač prastai šioje kompetencijoje klientų yra vertinamas alternatyvių, arba papildomų prekių pasiūlymas, taip pat aptarnavimas prie kasos ir klientų ilgas laukimas, kol darbuotojas galės aptarnauti. Šie kintamieji darbuotojų anketos rezultatuose taip pat yra vertinami

prasčiausiai, o tai parodo, kad įmonėje X svarbu yra ugdyti ne tik darbuotojų sugebėjimą lanksčiai prisitaikyti prie sąlygų, bet ir suteikti galimybę darbuotojui pasiūlyti alternatyvią prekę klientui, pagreitinti ir palengvinti programinį klientų aptarnavimą prie kasos.

2. Kadangi atliktas tyrimas atskleidė, kad turimos darbuotojų socialinės-emocinės kompetencijos turi įtakos klientų pasitenkinimui, tai, siekiant išlaikyti klientų pasitenkinimą, rekomenduojama įmonės X personalo skyriui darbuotojų atrankos metu, įvertinti kandidatų socialines-emocines kompetencijas.

## Literatūros sąrašas

1. Ariffin A. A., Maghzi A., *A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors* 2012 Int. J. Hosp. Manage. 31 (1), 191–198.
2. Armina I. Nakhuda *Factors that determine customer satisfaction in banking institutions: evidence from Indian Banking Industry*, 2016, International Education and Reserch Journal, E-ISSN No: 2454-9916, Volume: 2, Issue: 8
3. Bagdonienė L., Hopenienė R., *Paslaugų marketingas ir vadyba*, 2005, vadovėlis. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-579-2.
4. Biron M. , Marc van Veldhoven *Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotional regulation* SAGE Publication, 2012
5. Boyatzi R. E., *The Competent Manager A Model for Effective Performance*, 1982, New York, NY: Wiley
6. Boyatzi, R. E. *Competencies in the 21st century*, 2007, Journal of Management Development, Vol.27.Nr.1.
7. Boyatzi, R. E. and Sala, F., *Assessing emotional intelligence competencies, in Geher, G. (Ed.), The Measurement of Emotional Intelligence*, 2004, Novas Science Publishers, Hauppauge, NY, pp. 147-80.
8. Bowen D. E., Schneider B., Kim S. S. *Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management*, 2000, in Handbook of Services Marketing and Management, T. A. Swartz ed. London: Sage Publications Ltd. P. 439–453.
9. Cecile Delcourt, Dwayne D. Gremler, Allard C. R. van Riel, Marcel J. H. Van Birgelen *Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure* 2016 Journal of Service Research Vol. 19(I) 72-87
10. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
11. David R. Caruso, John D. Mayer, Peter Salovey, *Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality*, 2002, Journal of personality assessment, 79(2), 306-320
12. Field, A. (2006). *Discovering statistics using SPSS*. London : SAGE Publications
13. Goleman, D. *Emotional intelligence*, 1995, New York, NY and England: Bantam Books Inc.
14. Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*, 1998, New York: Bantam.
15. Goleman, D., Boyatzi, R.E., McKee, A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, 2002, Harvard Business School Press: Boston.
16. Grigaliūnaitė V, Pilelienė L., *Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu*, 2014, Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos: mokslo darbai, Nr. 1(3), p. 70-76
17. Grönroos, Ch. *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, 1984, European Journal of Marketing, 18(4), 36–44
18. Grönroos Ch., *Service management and marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, 1990, Lexington Books, p. 47-49
19. Hanna V., Backhouse C.J. and Burns N.D., *Linking employee behaviour to external customer satisfaction using quality function deployment*, 2004, Proc. Instn. Mech. Engrs. Vol. 218 Part B: J. Engineering Manufacture
20. Härtel Chamine E.J., Gough Helen, Härtel Günter *Work-group emotional climate, emotional management skills and service attitudes and performace* Asia Pacific Journal of Human Resources, 2008, 46(1)
21. Heffernan M., Flood P. *An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organisations* 2000. // Journal of European Industrial Training, Vol. 24, No 2–4, Fall, p. 128–136.
22. Jebiril A. Alhelalat, Ma‘moun A. Habiballah, Naseem M. Twaissi *The impact of personal and functional aspects of restaurant employee serve behaviour on customer satisfaction* International Journal of Hospitality Management 66 (2017) 46-53

23. Juwaheer T. D. *Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified servqual approach: a case study of Mauritius*, 2004, *Manag. Serv. Qual.* 14 (5), 350–364
24. Karolis Ramanauskas *Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės* 2014, ISSN 2029-9370, *Regional formation and development studies*, Nr. 2 (10)
25. Kaziliūnas A. , *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*, 2004, ISSN 1648-2603, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr.9
26. Kęstutis Kardelis „*Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*“, vadovėlis, 2002, Kaunas
27. Makkar S., Basu S. *The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees* SAGE Publication, 2017
28. Martinkienė J. , *Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje*, 2009, *Vadyba Journal of Management*, , Vol. 14, No.1 ISSN 1648-7974
29. McClelland, D. *Testing for competence rather than for „intelligence“*, 1973, *American Psychologist*, sauis.
30. Minarova Martina, Mala Denisa, Sedliacikova Mariana, *Emotional Inteligence of Managers*, 2015, *Procedia Economics and Finance* 26, 1119-1123
31. Naval Karrir *Emotional Competence at work Paradigm*, Vol. VII, No. 1, January-June, 2003
32. Nostautienė, D., Čerkauskytė, R. *Prekybinės įmonės paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės*, 2007, *Economics & Management*, 12, 1072-1079.
33. Pajuodis A., *Prekybos marketingas*, 2005, Vilnius: Eugrimas. ISBN 9955-682-05-1.
34. Parasuraman A., Zeithalm Valarie A., Berry Leonard L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, 1985, *Journal of Marketing* Vol. 49, No. 4, pp. 41-50
35. Parasuraman, A. A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, 1988, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
36. Petkevičiūtė N. , Kaminskytė E., *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*, 2003
37. Remeikaitė I., Lekavičienė R., *Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema*, 2002, ISSN 1392-0359 *Psichologija* 54-65 psl.
38. Sandra Miranda, Patricia Tavares, Rita Queiro *Perceived service quality and customer satisfaction: A fuzzy set QCA approach in the railway sector*, 2017, *Journal of Business Research*, internetinė prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.040> (žiūrėta 2018 m. sausio 12 d.)
39. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. *Development of strategic individual competences*, 2008, *Inžinerinė ekonomika-Engineering economics*, 3, 81-88.
40. Skaržauskienė A. , *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*, 2008, daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Kaunas.
41. Sokol J., *Idealaus vadybininko portretas*, 2001// *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p. 4–10.
42. Spencer L. M., Spencer S. M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, 1993, New York: John Wiley & Sons, Inc.
43. Stašys R., Malikovas A. *Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai*, 2010, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* Nr. 22 (3), *Research paper*, ISSN 1822-6760
44. Stukaitė, D., Šilingienė, V. *Leadership development in innovative organizations for the 21st century*, 2007
45. Šilingienė V., *Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste*, 2011, ISSN 1822-6515, *Ekonomika ir vadyba*, 961-968 psl.
46. Turkey O., Sengul S., *Employee behaviors creating customer satisfaction: a comparative case study on service encounters at a hotel* 2014 *European Journal of Tourism. Hosp. Recreat.* 5 (2), 25–46.
47. Vaitkevičius R., Saudargienė A. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*, mokomoji knyga, vdu leidykla, Kanas 2006



48. *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo (customer satisfaction) indekso apskaičiavimo metodika*, parengta UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“, 2008, internetinė prieiga: [file:///C:/Users/Silvija/Desktop/VRM\\_VPI\\_metodika.pdf](file:///C:/Users/Silvija/Desktop/VRM_VPI_metodika.pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2017 m. birželio 9 d.)
49. Woodruffe C., *What is Meant by a Competency?*, 1993 // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, No 1, p. 29–36.

## Priedai

### Priedas Nr. 1 Darbuotojų anketa

Gerb. Respondente,

esu Kauno Technologijos universiteto, Žmonių išteklių vadybos, magistro studijų studentė, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti įmonės X darbuotojų turimų socialinių ir emocinių kompetencijų raišką.

Apklausa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia, Jūsų atsakymai bus naudojami tik tyrimo rezultatų apibendrinimui. Anketos klausimų užpildymas užtruks 5-10 min.

#### 1. Kurioje įmonės X parduotuvėje dirbate?

*(pažymėkite Jums tinkamą atsakymo variantą)*

- Vilnius Akropolis
- Vilnius Ozas
- Vilnius Panorama
- Vilnius Ogmios miestas
- Vilnius Nordika
- Vilnius Mandarinai
- Kaunas Mega DO
- Kaunas Mega TS
- Kaunas Akropolis
- Kaunas Molas
- Kaunas Urmas
- Klaipėda Banginis
- Klaipėda Akropolis
- Šiauliai Akropolis
- Šiauliai Saulės miestas
- Panevėžys Ryo
- Utena
- Marijampolė

#### 2. Jūsų amžius *(pasirinkite Jums tinkančią amžiaus grupę)*

- <20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- >51

#### 3. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

**4. Kiek ilgai dirbate įmonės X parduotuvėje?**

- Mažiau nei 1 metus  
 1-2 metus  
 3-4 metus  
 5 metus ir ilgiau

**5. Žemiau esančioje lentelėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku) pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su pateiktais teiginiais *prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kiek su juo sutinkate ar nesutinkate***

1.	Dėviu tvarkingą aprangą	1	2	3	4	5	6
2.	Darbo vietoje esu pasitempęs	1	2	3	4	5	6
3.	Užtikrintai konsultuoju apie prekes	1	2	3	4	5	6
4.	Kalbu pasitikėdama savimi	1	2	3	4	5	6
5.	Pasiteirauju kliento „kuo galėčiau padėti?“	1	2	3	4	5	6
6.	Noriai padedu klientui išsirinkti	1	2	3	4	5	6
7.	Išklausau klientą	1	2	3	4	5	6
8.	Išsiaiškinu kliento poreikius	1	2	3	4	5	6
9.	Suteikiu reikiamą informaciją	1	2	3	4	5	6
10.	Aiškiai konsultuoju	1	2	3	4	5	6
11.	Nepertraukinėju kalbančio kliento	1	2	3	4	5	6
12.	Maloniai šypsaisi	1	2	3	4	5	6
13.	Gerbiu savo klientą	1	2	3	4	5	6
14.	Mandagiai pasisveikinu	1	2	3	4	5	6
15.	Padėkoju už pirkimą, ar apsilankymą	1	2	3	4	5	6
16.	Elgiuosi mandagiai su klientu	1	2	3	4	5	6
17.	Atsakau į užduodamus klausimus	1	2	3	4	5	6
18.	Nepalieku kliento su neatsakytais klausimais	1	2	3	4	5	6
19.	Pasiūlau papildomas prekes	1	2	3	4	5	6
20.	Neturint reikiamos prekės, pasiūlau alternatyvias prekes	1	2	3	4	5	6
21.	Greitai aptarnauju prie kasos	1	2	3	4	5	6
22.	Nepriverčiu klientų ilgai laukti	1	2	3	4	5	6
23.	Padedu klientui išspręsti kilusias problemas	1	2	3	4	5	6
24.	Priimu klientui palankiausią sprendimą	1	2	3	4	5	6
25.	Neparodau kylančių neigiamų emocijų	1	2	3	4	5	6
26.	Elgiuosi taktiškai	1	2	3	4	5	6
27.	Esu dėmesingas klientui	1	2	3	4	5	6
28.	Prie kasos paminiu papildomą svarbią informaciją	1	2	3	4	5	6
29.	Pasiūlau klientui tinkamiausią prekę	1	2	3	4	5	6
30.	Rūpestingai aptarnauju	1	2	3	4	5	6

Ačiū už Jūsų atsakymus

**Priedas Nr. 2 Klientų anketa**

Gerb. Respondente,

esu Kauno Technologijos universiteto, Žmonių išteklių vadybos, magistro studijų studentė, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti įmonės X parduotuvių klientų patenkinimą aptarnaujančiu personalu.

Apklausa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia, Jūsų atsakymai bus naudojami tik tyrimo rezultatų apibendrinimui. Anketos klausimų užpildymas užtruks 5-10 min.

**1. Pažymėkite, kurios įmonės X parduotuvės personalą vertinsite ir toliau anketą pildykite galvodami apie tos parduotuvės darbuotojus.**

- Vilnius Akropolis
- Vilnius Ozas
- Vilnius Panorama
- Vilnius Ogmios miestas
- Vilnius Nordika
- Vilnius Mandarinas
- Kaunas Mega DO
- Kaunas Mega TS
- Kaunas Akropolis
- Kaunas Molas
- Kaunas Urmas
- Klaipėda Banginis
- Klaipėda Akropolis
- Šiauliai Akropolis
- Šiauliai Saulės miestas
- Panevėžys Ryo
- Utena
- Marijampolė

**2. Jūsų lytis**

- Vyras
- Moteris

**3. Jūsų amžius** (*pasirinkite Jums tinkančią amžiaus grupę*)

- < 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- > 71

**4. Jūsų išsilavinimas**

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis

**5. Gyvenamoji vietovė**

- Didieji Lietuvos miestai (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Panevėžys, Šiauliai)
- Miestas/miestelis
- Kaimas/gyvenvietė
- Užsienis

**6. Kaip dažnai lankotės Top įmonė X parduotuvėse?**

- 1 kartą per metus, ar rečiau
- 2-5 kartus per metus
- 1 kartą per mėnesį
- Daugiau nei 1 kartą per mėnesį

7. Žemiau esančioje lentelėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku) pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su pateiktais teiginiais *prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kiek su juo sutinkate ar nesutinkate (apibraukite skaičių)*

Aptarnaujantis personalas:							
1.	Dėvi tvarkingą aprangą	1	2	3	4	5	6
2.	Darbo vietoje yra pasitempęs	1	2	3	4	5	6
3.	Užtikrintai konsultuoja apie prekes	1	2	3	4	5	6
4.	Kalba pasitikėdamas savimi	1	2	3	4	5	6
5.	Pasiteirauja „kuo galėčiau padėti?“	1	2	3	4	5	6
6.	Noriai padeda išsirinkti	1	2	3	4	5	6
7.	Išklauso klientą	1	2	3	4	5	6
8.	Išsiaiškina kliento poreikius	1	2	3	4	5	6
9.	Suteikia reikiamą informaciją	1	2	3	4	5	6
10.	Aiškiai konsultuoja	1	2	3	4	5	6
11.	Nepertraukinėja kalbančio kliento	1	2	3	4	5	6
12.	Maloniai šypsosi	1	2	3	4	5	6
13.	Gerbia savo klientą	1	2	3	4	5	6
14.	Mandagiai pasisveikina	1	2	3	4	5	6
15.	Padėkoja už apsilankymą, ar pirkimą	1	2	3	4	5	6
16.	Elgiasi mandagiai	1	2	3	4	5	6
17.	Atsako į užduodamus klausimus	1	2	3	4	5	6
18.	Nepalieka kliento su neatsakytais klausimais	1	2	3	4	5	6
19.	Pasiūlo papildomas prekes	1	2	3	4	5	6
20.	Neturint reikiamos prekės, pasiūlo alternatyvias prekes	1	2	3	4	5	6
21.	Greitai aptarnauja prie kasos	1	2	3	4	5	6
22.	Nepriverčia klientų ilgai laukti	1	2	3	4	5	6
23.	Padeda išspręsti kilusias problemas	1	2	3	4	5	6
24.	Priima klientui palankiausią sprendimą	1	2	3	4	5	6
25.	Neparodo neigiamų emocijų	1	2	3	4	5	6
26.	Elgiasi taktiškai	1	2	3	4	5	6
27.	Yra dėmesingas klientui	1	2	3	4	5	6
28.	Prie kasos pamini papildomą svarbią informaciją	1	2	3	4	5	6
29.	Pasiūlo klientui tinkamiausią prekę	1	2	3	4	5	6
30.	Rūpestingai aptarnauja	1	2	3	4	5	6

Ačiū už Jūsų atsakymus

Priedų 1 lentelė Bendra kompetencijų struktūra

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
1	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios, patirtis, darbo atlikimo procedūros ir metodai, gebėjimas atnaujinti žinias
2	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas, sugebėjimas klausytis, sąžiningumas, reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį, tolerancija įvairovei, sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus, sugebėjimas dirbti komandoje
3	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas, antreprenerystė, strateginis kryptingumas, globalus mąstymas, sprendimų priėmimas, organizaciniai įgūdžiai, komandų formavimas ir valdymas
4	Asmeniniai lyderio atributai	Charizma, pasitikėjimas savimi, atsakomybė ir įsipareigojimas, įkvepianti motyvacija, empatija, pozityvus mąstymas, iniciatyvumas, drąsa, ryžtingumas
5	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas, vizijos ir tikslų perteikimas, emocinė kompetencija, gebėjimas save pateikti, įvaizdžio formavimas, viešojo kalbėjimo įgūdžiai, įgalinimas/delegavimas

Šaltinis V. Šilingienė *Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste* (2011), 964 psl.

Priedų 2 lentelė Respondentų charakteristika pagal padalinius

	Padalinys	Darbuotojų skaičius	Anketas užpildžiusių darbuotojų skaičius	Anketas užpildžiusių klientų skaičius	Klientų anketos rinkimo būdas
1.	Vilnius Akropolis	5	5	18	Internetinė apklausa el. paštu
2.	Vilnius Ozas	4	2	9	Internetinė apklausa el. paštu
3.	Vilnius Panorama	4	2	3	Internetinė apklausa el. paštu
4.	Vilnius Ogmios miestas	3	2	4	Internetinė apklausa el. paštu
5.	Vilnius Nordika	5	4	7	Internetinė apklausa el. paštu
6.	Vilnius Mandarinas	4	3	4	Internetinė apklausa el. paštu
7.	Kaunas Mega DO	4	4	19	30 klientų anketų perduota išdalinti padaliniui + internetinė apklausa
8.	Kaunas Mega TS	4	4	22	30 klientų anketų perduota išdalinti padaliniui + internetinė apklausa
9.	Kaunas Akropolis	4	4	40	30 klientų anketų perduota išdalinti padaliniui + internetinė apklausa
10.	Kaunas Molas	4	4	22	30 klientų anketų perduota išdalinti padaliniui + internetinė apklausa
11.	Kaunas Urmas	3	3	15	30 klientų anketų perduota išdalinti padaliniui + internetinė apklausa
12.	Klaipėda Banginis	5	5	20	Internetinė apklausa el. paštu
13.	Klaipėda Akropolis	4	2	8	Internetinė apklausa el. paštu
14.	Šiauliai Akropolis	4	2	12	Internetinė apklausa el. paštu
15.	Šiauliai Saulės miestas	5	3	4	Internetinė apklausa el. paštu
16.	Panevėžys Ryo	5	4	12	Internetinė apklausa el. paštu
17.	Utena	4	1	2	Internetinė apklausa el. paštu
18.	Marijampolė	4	0	0	Internetinė apklausa el. paštu

Viso:	75	54	221
-------	----	----	-----

Priedų 3 lentelė Darbuotojų socialinių-emocinių kompetencijų faktoriaus analizės rezultatai

Scales	Subscales	L	i/tt	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
<b>Kompetencijos</b>									
<b>Pasitikėjimas savimi</b>	Dėviu tvarkingą aprangą	0,679	0,462	0,805	5,495	5,340	5,585	64,027	0,622
	Darbo vietoje esu pasitempęs	0,890	0,792						
	Užtikrintai konsultuoju apie prekes	0,907	0,823						
	Kalbu pasitikėdamas savimi	0,696	0,485						
<b>Komunikacija</b>	<b>Pasiteirauju kliento kuo galėčiau padėti</b>	<b>-0,066</b>	<b>0,975</b>	0,891	5,616	5,510	5,755	69,721	0,830
	Noriai padedu klientui išsirinkti	0,792	0,627						
	Išklausau klientą	0,803	0,644						
	Išsiaiškinu kliento poreikius	0,880	0,774						
	Suteikiu reikiamą informaciją	0,889	0,791						
	Aiškliai konsultuoju	0,807	0,651						
<b>Pagarba</b>	Nepertraukinėju kalbančio kliento	0,543	0,295	0,790	5,654	5,404	5,865	49,709	0,620
	Maloniai šypsaisi	0,672	0,452						
	Gerbiu savo klientą	0,838	0,703						
	Mandagiai pasisveikinu	0,786	0,617						
	Padėkoju už pirkimą, ar apsilankymą	0,560	0,314						
	Elgiuosi mandagiai su klientu	0,775	0,601						
<b>Lankstumas</b>	Atsakau į užduodamus klausimus	0,763	0,583	0,814	5,407	5,135	5,827	51,828	0,788
	Nepalieku kliento su neatsakytais klausimais	0,713	0,509						
	Pasiūlau papildomas prekes	0,726	0,527						
	Neturint reikiamos prekės, pasiūlau alternatyvias prekes	0,678	0,460						
	Greitai aptarnauju prie kasos	0,695	0,483						
	Nepriverčiu klientų ilgai laukti	0,741	0,549						
<b>Konfliktų valdymas</b>	Padedu klientui išspręsti kilusias problemas	0,807	0,651	0,843	5,505	5,241	5,722	67,942	0,764
	Priimu klientui palankiausia	0,853	0,728						

	sprendimą								
	Neparodau neigiamų emocijų	0,825	0,680						
	Elgiuosi taktiškai	0,811	0,658						
<b>Empatija</b>	Esu dėmesingas klientui	0,793	0,628	0,810	5,693	5,566	5,792	64,129	0,629
	Prie kasos paminiu papildomą svarbią informaciją	0,679	0,461						
	Pasiūlau klientui tinkamiausią prekę	0,860	0,739						
	Rūpestingai aptarnauju	0,858	0,737						

**Priedų 4 lentelė** Klientų pasitenkinimo faktorinės analizės rezultatai

Scales	Subscales	L	i/tt	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
<b>Klientų pasitenkinimas</b>									
<b>Aptarnaujančio personalo įvaizdis</b>	Dėvi tvarkingą aprangą	0,858	0,736	0,930	5,340	5,223	5,586	82,821	0,818
	Darbo vietoje yra pasitempęs	0,930	0,865						
	Užtikrintai konsultuoja apie prekes	0,920	0,846						
	Kalba pasitikėdamas savimi	0,930	0,866						
<b>Paslaugumas</b>	Pasiteirauja „kuo galėčiau padėti?“	0,849	0,720	0,955	5,252	5,173	5,327	81,870	0,915
	Noriai padeda išsirinkti	0,927	0,859						
	Išklauso klientą	0,934	0,872						
	Išsiaiškina kliento poreikius	0,896	0,802						
	Suteikia reikiamą informaciją	0,915	0,838						
	Aiškiai konsultuoja	0,906	0,821						
<b>Mandagumas</b>	Nepertraukinėja kalbančio kliento	0,867	0,752	0,960	5,418	5,300	5,536	83,285	0,919
	Maloniai šypsosi	0,911	0,830						
	Gerbia savo klientą	0,946	0,895						
	Mandagiai pasisveikina	0,931	0,866						
	Padėkoja už apsilankymą, ar pirkimą	0,886	0,785						
	Elgiasi mandagiai	0,932	0,868						
<b>Personalo kvalifikacija</b>	Atsako į užduodamus klausimus	0,890	0,792	0,944	5,149	4,905	5,373	78,258	0,863
	Nepalieka kliento su neatsakytais klausimais	0,929	0,863						
	Pasiūlo papildomas prekes	0,794	0,630						
	Neturint reikiamos	0,867	0,752						



	prekės, pasiūlo alternatyvias prekes								
	Greitai aptarnauja prie kasos	0,891	0,793						
	Nepriverčia klientų ilgai lauki	0,931	0,866						
<b>Problemų sprendimas</b>	Padedą išspręsti kilusias problemas	0,940	0,883	0,954	5,257	5,200	5,332	87,840	0,817
	Priima klientui palankiausią sprendimą	0,921	0,849						
	Neparodo neigiamų emocijų	0,947	0,897						
	Elgiasi taktiškai	0,941	0,885						
<b>Išskirtinis dėmesys klientams</b>	Yra dėmesingas klientui	0,937	0,878	0,946	5,279	5,186	5,348	86,041	0,863
	Prie kasos pamini papildomą svarbią informaciją	0,923	0,852						
	Pasiūlo klientui tinkamiausią prekę	0,928	0,862						
	Rūpestingai aptarnauja	0,922	0,850						

**Priedų 5 lentelė** Kompetencijų ir pasitenkinimo faktorinės analizės rezultatai

Scales	Subscales	L	i/tt	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
<b>Kompetencijos</b>	Pasitikėjimas savimi	0,785	0,617	0,915	0,036	-0,040	0,088	70,431	0,900
	Komunikacija	0,856	0,732						
	Pagarba	0,851	0,724						
	Lankstumas	0,794	0,630						
	Konfliktų valdymas	0,845	0,714						
	Empatija	0,900	0,809						
<b>Pasitenkinimas</b>	Aptarnaujančio personalo įvaizdis	0,925	0,855	0,974	0,006	0,000	0,009	88,458	0,903
	Paslaugumas	0,953	0,907						
	Mandagumas	0,937	0,877						
	Personalo kvalifikacija	0,928	0,862						
	Problemų sprendimas	0,947	0,897						
	Išskirtinis dėmesys klientams	0,953	0,909						

**Priedų 6 lentelė** Darbuotojų kompetencijų vidurkiai pagal padalinį

Kurioje parduotuvėje dirbate?	Pasitikėjimas savimi	Komunikacija	Pagarba	Lankstumas	Konfliktų valdymas	Empatija
Vilnius Akropolis	5,75	5,88	6,00	5,70	5,90	5,85
Vilnius Ozas	5,25	5,50	5,92	5,58	5,25	5,88
Vilnius Panorama	5,38	5,80	5,67	6,00	5,63	5,75
Vilnius Ogmios miestas	5,63	6,00	6,00	5,75	6,00	6,00
Vilnius Nordika	5,25	5,55	5,56	4,92	5,31	5,75
Vilnius Mandarinas	5,58	5,47	5,39	5,67	5,08	5,58
Kaunas Mega DO	4,88	4,90	5,04	4,33	4,56	4,75

Kaunas Mega TS	5,56	5,80	5,67	5,50	5,69	5,75
Kaunas Akropolis	5,06	5,15	5,42	5,04	5,38	5,50
Kaunas Molas	5,58	5,67	5,88	5,71	5,75	5,83
Kaunas Urmas	5,92	6,00	5,72	5,39	5,75	5,92
Klaipėda Banginis	5,70	5,55	5,93	5,90	5,90	5,90
Klaipėda Akropolis	6,00	5,60	5,50	5,17	5,50	5,50
Šiauliai Akropolis	4,75	5,00	5,00	4,75	4,25	5,00
Šiauliai Saules	5,42	6,00	5,75	5,28	5,58	5,92
Panevėžys Ryo	5,88	5,65	5,83	5,79	5,75	6,00
Utena	6,00		5,33	6,00	6,00	6,00

**Priedų 7 lentelė** Klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu vidurkiai

<b>Pasitenkinimo veiksniai</b>	<b>Bendras veiksnio vidurkis</b>	<b>Klausimų formuluotė klientams</b>	<b>Vidurkiai</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
<b>Pasitikėjimas savimi</b>	5,3	Dėvi tvarkingą aprangą	5,6	0,797
		Darbo vietoje yra pasitempęs	5,3	0,958
		Užtikrintai konsultuoja apie prekes	5,2	1,045
		Kalba pasitikėdamas savimi	5,2	1,070
<b>Komunikacija</b>	5,3	Pasiteirauja „kuo galėčiau padėti?“	5,3	1,054
		Noriai padeda išsirinkti	5,2	1,084
		Išklauso klientą	5,3	0,969
		Išsiaiškina kliento poreikius	5,2	1,100
		Suteikia reikiamą informaciją	5,3	0,979
		Aiškiai konsultuoja	5,2	1,113
<b>Pagarba</b>	5,4	Nepertraukinėja kalbančio kliento	5,4	0,954
		Maloniai šypsosi	5,4	1,068
		Gerbia savo klientą	5,4	1,001
		Mandagiai pasisveikina	5,5	0,892
		Padėkoja už apsilankymą, ar pirkimą	5,3	1,165
		Elgiasi mandagiai	5,5	0,899
<b>Lankstumas</b>	5,1	Atsako į užduodamus klausimus	5,4	0,948
		Nepalieka kliento su neatsakytais klausimais	5,2	1,080
		Pasiūlo papildomas prekes	5,2	1,093
		Neturint reikiamos prekės, pasiūlo alternatyvias prekes	4,9	1,373
		Greitai aptarnauja prie kasos	5,1	1,209
		Nepriverčia klientų ilgai lauki	5,1	1,246
<b>Konfliktų valdymas</b>	5,3	Padeda išspręsti kilusias problemas	5,2	1,075
		Priima klientui palankiausią sprendimą	5,2	1,020
		Neparodo neigiamų emocijų	5,2	1,073
		Elgiasi taktiškai	5,3	0,974
<b>Empatija</b>	5,3	Yra dėmesingas klientui	5,3	0,952
		Prie kasos pamini papildomą svarbią informaciją	5,2	1,135
		Pasiūlo klientui tinkamiausią prekę	5,2	1,063
		Rūpestingai aptarnauja	5,3	1,027

**Priedų 8 lentelė** Įmonės X klientų vyrų (N=54) pasitenkinimo vidurkiai

Pasitenkinimo veiksniai	Bendras veiksnio vidurkis	Klausimų formuluotė klientams	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis
<b>Pasitikėjimas savimi</b>	5,3	Dėvi tvarkingą aprangą	5,6	0,656
		Darbo vietoje yra pasitempęs	5,3	0,960
		Užtikrintai konsultuoja apie prekes	5,1	1,058
		Kalba pasitikėdamas savimi	5,1	1,176
<b>Komunikacija</b>	5,1	Pasiteirauja „kuo galėčiau padėti?“	5,4	0,994
		Noriai padeda išsirinkti	5,1	1,309
		Išklauso klientą	5,1	1,123
		Išsiaiškina kliento poreikius	5,0	1,243
		Suteikia reikiamą informaciją	5,1	1,082
		Aiškiai konsultuoja	4,9	1,250
<b>Pagarba</b>	5,3	Nepertraukinėja kalbančio kliento	5,4	0,836
		Maloniai šypsosi	5,3	1,204
		Gerbia savo klientą	5,3	1,099
		Mandagiai pasisveikina	5,5	0,926
		Padėkoja už apsilankymą, ar pirkimą	5,1	1,269
		Elgiasi mandagiai	5,4	0,861
<b>Lankstumas</b>	4,9	Atsako į užduodamus klausimus	5,2	1,071
		Nepaliekia kliento su neatsakytais klausimais	5,0	1,251
		Pasiūlo papildomas prekes	5,1	1,123
		Neturint reikiamos prekės, pasiūlo alternatyvias prekes	4,7	1,552
		Greitai aptarnauja prie kasos	4,7	1,475
		Nepriverčia klientų ilgai lauki	4,8	1,471
<b>Konfliktų valdymas</b>	5,1	Padeda išspręsti kilusias problemas	5,0	1,165
		Priima klientui palankiausią sprendimą	5,1	1,003
		Neparodo neigiamų emocijų	5,1	1,127
		Elgiasi taktiškai	5,2	0,986
<b>Empatija</b>	5,2	Yra dėmesingas klientui	5,2	1,022
		Prie kasos pamini papildomą svarbią informaciją	5,1	1,186
		Pasiūlo klientui tinkamiausią prekę	5,1	1,144
		Rūpestingai aptarnauja	5,2	1,150

**Priedų 9 lentelė** Įmonės X klienčių moterų (N=167) pasitenkinimo vidurkiai

Pasitenkinimo veiksniai	Bendras veiksnio vidurkis	Klausimų formuluotė klientams	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis
<b>Pasitikėjimas savimi</b>	5,4	Dėvi tvarkingą aprangą	5,6	0,839
		Darbo vietoje yra pasitempęs	5,3	0,960
		Užtikrintai konsultuoja apie prekes	5,3	1,041
		Kalba pasitikėdamas savimi	5,3	1,033
<b>Komunikacija</b>	5,3	Pasiteirauja „kuo galėčiau padėti?“	5,3	1,076
		Noriai padeda išsirinkti	5,3	0,999
		Išklauso klientą	5,4	0,912
		Išsiaiškina kliento poreikius	5,2	1,048
		Suteikia reikiamą informaciją	5,4	0,939

		Aiškiai konsultuoja	5,2	1,059
<b>Pagarba</b>	5,4	Nepertraukinėja kalbančio kliento	5,4	0,992
		Maloniai šypsosi	5,4	1,023
		Gerbia savo klientą	5,5	0,968
		Mandagiai pasisveikina	5,6	0,882
		Padėkoja už apsilankymą, ar pirkimą	5,4	1,127
		Elgiasi mandagiai	5,5	0,913
<b>Lankstumas</b>	5,2	Atsako į užduodamus klausimus	5,4	0,901
		Nepalieka kliento su neatsakytais klausimais	5,3	1,011
		Pasiūlo papildomas prekes	5,3	1,085
		Neturint reikiamos prekės, pasiūlo alternatyvias prekes	5,0	1,307
		Greitai aptarnauja prie kasos	5,2	1,088
		Nepriverčia klientų ilgai lauki	5,2	1,153
<b>Konfliktų valdymas</b>	5,3	Padeda išspręsti kilusias problemas	5,3	1,043
		Priima klientui palankiausią sprendimą	5,3	1,025
		Neparodo neigiamų emocijų	5,3	1,055
		Elgiasi taktiškai	5,4	0,967
<b>Empatija</b>	5,3	Yra dėmesingas klientui	5,4	0,929
		Prie kasos pamini papildomą svarbią informaciją	5,2	1,120
		Pasiūlo klientui tinkamiausią prekę	5,3	1,036
		Rūpestingai aptarnauja	5,4	0,982

**Priedų 10 lentelė** Darbuotojų kompetencijų koreliacijos rezultatai

		Pasitikėjimo savimi vidurkis	Komunikacijos vidurkis	Pagrabus vidurkis	Lankstumo vidurkis	Konfliktų valdymo vidurkis	Empatijos vidurkis
Pasitikėjimo savimi vidurkis	Pirsono koreliacija	1	0,559	0,592	0,575	0,621	0,631
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	53	49	51	51	53	53
Komunikacijos vidurkis	Pirsono koreliacija	0,559	1	0,673	0,528	0,643	0,730
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	49	49	47	47	49	49
Pagarbos vidurkis	Pirsono koreliacija	0,592	0,673	1	0,616	0,673	0,713
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	51	47	52	50	52	51
Lankstumo vidurkis	Pirsono koreliacija	0,575	0,528	0,616	1	0,718	0,763
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	51	47	50	52	52	51
Konfliktų valdymo vidurkis	Pirsono koreliacija	0,621	0,643	0,673	0,718	1	0,797
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	53	49	52	52	54	53

Empatijos vidurkis	Pirsono koreliacija	0,631	0,730	0,713	0,763	0,797	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	53	49	51	51	53	53

**Priedų 11 lentelė** Klientų pasitenkinimo aptarnaujančiu personalu koreliacijos rezultatai

		Pasitikėjimo savimi vidurkis	Komunikacijos vidurkis	Pagarbos vidurkis	Lankstumo vidurkis	Konfliktų valdymo vidurkis	Empatijos vidurkis
Pasitikėjimo savimi vidurkis	Pirsono koreliacija	1	0,854	0,862	0,798	0,816	0,890
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	220	219	219	219	219	220
Komunikacijos vidurkis	Pirsono koreliacija	0,854	1	0,845	0,883	0,901	0,885
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	219	220	219	219	219	220
Pagarbos vidurkis	Pirsono koreliacija	0,862	0,845	1	0,831	0,840	0,893
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	219	219	220	219	219	220
Lankstumo vidurkis	Pirsono koreliacija	0,798	0,883	0,831	1	0,896	0,816
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	219	219	219	220	220	220
Konfliktų valdymo vidurkis	Pirsono koreliacija	0,816	0,901	0,840	0,896	1	0,882
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	219	219	219	220	220	220
Empatijos vidurkis	Pirsono koreliacija	0,890	0,885	0,893	0,816	0,882	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	220	220	220	220	220	221