

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa  
Kodas 62403S109

**INGRIDA DAUGĖLAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMAS VIDAUS MARKETINGO  
PAGRINDU**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**INGRIDA DAUGĖLAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMAS VIDAUS MARKETINGO  
PAGRINDU**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_

(parašas)

Prof. dr. Dainora Grundey

(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_

(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2009

## TURINYS

<b>LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	4
<b>ĮVADAS</b> .....	6
<b>1. TEORINIAI VERSLO PARTNERYSTĖS IR VIDAUS MARKETINGO ASPEKTAI</b> .....	9
<b>1.1. Teoriniai verslo partnerystės aspektai</b> .....	9
<b>1.1.1. Verslo partnerystės samprata</b> .....	9
<b>1.1.2. Verslo partnerystės formos</b> .....	13
<b>1.1.3. Verslo partnerystės kūrimo etapai</b> .....	16
<b>1. 2. Teoriniai vidaus marketingo aspektai</b> .....	22
<b>1.2.1. Vidaus marketingo samprata</b> .....	23
<b>1.2.2. Vidaus marketingo tikslai ir funkcijos</b> .....	26
<b>1.2.3. Vidaus marketingo elementai</b> .....	29
<b>1.3. Vidaus marketingo įtaka verslo partnerystės vystymui</b> .....	32
<b>1.3.1. Verslo partnerystei turintys įtakos vidaus marketingo veiksniai</b> .....	32
<b>1.3.2. Verslo partnerystė ir vidaus marketingo sąsajų identifikavimas</b> .....	37
<b>2. VERSLO PARTNERYSTĖS IR VIDAUS MARKETINGO MODELIAVIMAS PASLAUGŲ ĮMONĖJE</b> .....	43
<b>2.1. Vidaus marketingo ir partnerystės sąsajų modelis</b> .....	43
<b>2.2. UAB „Bioprojektas“ vidaus marketingo ir verslo partnerystės analizė</b> .....	47
<b>2.2.1. UAB „Bioprojektas“ bendra veiklos charakteristika</b> .....	47
<b>2.2.2. Verslo partnerių ir vidaus marketingo analizė UAB „Bioprojekte“</b> .....	49
<b>2.3. UAB „Bioprojektas“ verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu tyrimo metodologija</b> .....	55
<b>3. VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS MARKETINGO PAGRINDU UAB „BIOPROJEKTE“ TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETACIJA</b> .....	62
<b>3.1. Žvalgomasis tyrimas, apie vidaus marketingą UAB „Bioprojekte“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“</b> .....	62
<b>3.2. Interviu su UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovais apie vidaus marketingo įtaką verslo partnerystės vystymui analizė</b> .....	72
<b>3.3. Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinio modelio pritaikymas ir rekomendacijos</b> .....	80
<b>IŠVADOS</b> .....	87
<b>SANTRAUKA (anglų kalba)</b> .....	90
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	91
<b>PRIEDAI</b> .....	98

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

### LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Partnerystės sąvoka.....	11
2 lentelė Partnerystės tipai.....	15
3 lentelė Vidaus marketingo sąvoka.....	25
4 lentelė Strateginiai ir taktiniai vidaus marketingo aspektai.....	27
5 lentelė Vidaus marketingo tikslai ir veiksmai.....	28
6 lentelė Vidaus marketingo elementai.....	36
7 lentelė UAB „Bioprojektas“ partneriai.....	53
8 lentelė Žvalgomojo tyrimo darbo eiga.....	59
9 lentelė Interviu vykdymo darbo eiga.....	60
10 lentelė UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ komunikacijos formos.....	74
11 lentelė Vidaus marketingo elementų įtakos svarbumas verslo partnerystės vystymui.....	79
12 lentelėje Skirtingų vidaus marketingo elementų įtaka verslo partnerystės vystymo etapams.....	82

### PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonės partneriai.....	12
2 pav. Partnerystės tipai pagal partnerių dalyvavimą verslo veikloje.....	14
3 pav. Partnerystės sudarymas.....	16
4 pav. Verslo partnerystės kūrimo proceso modelis (1).....	17
5 pav. Verslo partnerystės kūrimo proceso modelis (2).....	18
6 pav. Hipotetinis verslo partnerystės kūrimo proceso modelis.....	19
7 pav. Vidaus marketingo sąvoka remiantis trim perspektyvomis.....	23
8 pav. Vidaus ir išorės marketingo sistema.....	29
9 pav. Vidaus marketingo elementai.....	31
10 pav. Veiksniai lemiantys partnerystės veiklą ir santykių efektyvumą.....	34
11 pav. Paslaugų marketingo tipai ir funkcijos.....	37
12 pav. Santykių marketingas: su kuo užmezga ryšius.....	38
13 pav. Vidaus marketingo lygiai.....	40
14 pav. Verslo partnerystės ir vidaus marketingo lygių sąsajos.....	41
15 pav. Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu hipotetinis modelis.....	45
16 pav. UAB „Bioprojektas“ projektavimo darbų schema.....	48
17 pav. UAB „Bioprojektas“ personalo motyvavimo sistema.....	50
18 pav. Tyrimo organizavimo planas.....	57
19 pav. Anketos klausimų blokų pagrindimas.....	58
20 pav. Dažniausiai naudojamos motyvavimo priemonės.....	63
21 pav. Motyvavimo priemonių darbo reikšmė.....	63
22 pav. Darbuotojų laukiamas paskatinimas.....	63
23 pav. pagrindiniai UAB „Bioprojektas“ rengiamų apmokymų tikslai.....	64
24 pav. Dažniausiai įmonės vykdomų apmokymų forma.....	64
25 pav. Motyvai skatinantys dalyvauti apmokymuose.....	65
26 pav. Įmonės rengiamų apmokymų vieta.....	65
27 pav. UAB „Bioprojekto“ rengiamų apmokymų skaičius per metus.....	65
28 pav. Galimybių dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo įvertinimas.....	66
29 pav. Didesnės atsakomybės darbe prisiėmimas.....	66
30 pav. Atsakymai apie dalyvavimą komandinėje veikloje.....	67
31 pav. Komandų pasiekiami rezultatai.....	67
32 pav. Būtinios darbuotojų savybės vykdant komandinį darbą.....	67
33 pav. Pagrindiniai komandinio darbo privalumai.....	67
34 pav. Kaip sužinojo, kad įmonė ieško naujų darbuotojų.....	68

35 pav. Svarbiausios UAB „Bioprojekte“ įdarbinimo savybės.....	68
36 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės tikslais.....	69
37 pav. Įmonės ir asmeninių tikslų suderinamumas.....	69
38 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės tikslais.....	69
39 pav. Įmonės ir asmeninių tikslų suderinamumas.....	69
40 pav. UAB „Bioprojektas“ vidaus marketingo elementų reikšmė partnerystei.....	79
41 pav. BĮ UAB „Eternit Akmenė“ vidaus marketingo elementų reikšmė partnerystei.....	79
42 pav. Vidaus marketingo elementų įtakos reikšmingumas verslo partnerystei.....	79
43 pav. Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu modelio pritaikymas UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ pavyzdžiu.....	83
44 pav. Pelnos grandinė.....	81

## IVADAS

**Temos aktualumas:** Tai yra tęstinis bakalaurinio darbas, kurio viena iš dalių yra apie vidaus marketingą. Keičiantis situacijai rinkoje ir vidinėms galimybėms, įmonės nuolat stengiasi plėsti savo veiklą. Kompanijos šiandien suprato, kad partnerystė yra konkurencinio pranašumo raktas. Įmonės, norinčios toliau augti ir gauti pelną, turi stengtis susirasti partnerių ne tik vidaus, tačiau ir užsienio rinkose. Poreikį sudaryti partnerystės sutartis lemia greitai besikeičiančios technologinės aplinkos ir stiprėjanti konkurencija. Nauji metodai, pagrįsti partneryste, kurie įtraukia vertes tokias kaip bendradarbiavimas, rūpinimasis, kūrybiškumas, jaudinimasis ir susiejimas, pasidarė neatskiriami nuo įmonės veiklos. Tai reikalauja daugiau, negu tiesiog kapitalo investavimo į egzistuojančias infrastruktūras ir vadybos sistemas. O kaip tik vidaus marketingas, daugelio mokslininkų teigimu, yra išorinio marketingo sėkmės pagrindas dėl to, jog darbuotojų ir įmonės vidinės kultūros dėka įmonės gali labiau atitikti vartotojų ir esamų ar būsimų partnerių lūkesčius.

Partnerystė reikalauja, ne tik lanksčios, stiprios ir nepertraukiamos komunikacijos, kuri yra vienas svarbiausių veiksnių lemiančių sėkmingą partnerystę, tačiau yra būtina nuolat sieti abiejų partnerių darbuotojų žinias, kompetenciją, sėkmingai motyvuoti ir skatinti darbuotojus, kad šie gerintų savo darbo veiklos rezultatus, bei ieškotų naujų partnerių taip įgyjant konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

**Darbo objektas:** Verslo partnerystė

**Darbo dalykas:** Verslo partnerystė vidaus marketinge

**Darbo tikslas:** Išnagrinėjus verslo partnerystės ir vidaus marketingo teorinius aspektus ir atlikus jų sąsajų identifikavimą, sukurti verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelį ir pritaikyti jį paslaugų įmonei

**Darbo uždaviniai:**

1. išanalizuoti partnerystės ir vidaus marketingo conceptualius pagrindus;
2. išsiaiškinti, kokią vaidmenį atlieka ir kokią įtaką partnerystės ryšiams daro vidaus marketingas;
3. parengti verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinį modelį;
4. empiriškai pagrįsti vidaus marketingo ir partnerystės sąsajų teorinį modelį realios įmonės UAB „Bioprojektas“ pavyzdžiu.
5. Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinio modelio pritaikymas paslaugų įmonei UAB „Bioprojektas“ .

**Darbo prielaidos:** P<sub>1</sub>- Verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajos pasireiškia per santykių marketingą; P<sub>2</sub>- Verslo partnerystės vystymo sėkmę užtikrina efektyviai įdiegtas vidaus marketingas; P<sub>3</sub> - Verslo partnerystės vystymui lemiamos reikšmės turi komunikaciniai ryšiai įmonėje; P<sub>4</sub>- Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelis gali būti pritaikomas

realios paslaugų įmonės veikloje.; P<sub>5</sub>- materialinė motyvacija turi didžiausią įtaką vystant santykius su partneriais.

#### **Tyrimo metodai:**

- *Mokslinės literatūros analizė.* Šis metodas naudojamas atliekant vidaus marketingo ir partnerystės ypatybių bei sąsajų tyrimą teoriniame lygmenyje.
- *Turinio analizė.* Šis metodas naudojamas, atliekant UAB „Bioprojektas“ veiklos ir vidaus marketingo elementų analizę, pasitelkiant įmonės pateiktais dokumentais.
- *Anketinė apklausa.* Šis tyrimo metodas naudojamas siekiant atskleisti UAB „Bioprojektas“ taikomą vidaus marketingą ir jo efektyvumą.
- *Struktūrizuotas interviu.* Interviu atliekamas apklausiant UAB „Bioprojektas“ vadovybę, bei partnerių BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovus.

#### **Teorinė darbo reikšmė:**

- atskleisti vidaus marketingo ir partnerystės ryšiai;
- parengtas verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinis modelis.

#### **Praktinė darbo reikšmė:**

Vidaus marketingo ir partnerystės ryšių modelis tikrinamas pasirinktos paslaugų įmonės UAB „Bioprojektas“ pavyzdžiu. Ir po tyrimo „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ teorinis modelis pritaikomas UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ partnerystės ryšių vystymui.

#### **Darbo apribojimai ir sunkumai**

Rašant darbą apie vidaus marketingo ir partnerystės sąsajas sunkumų kelia tai, jog beveik nėra literatūros šia tema, dėl to sunku apibrėžti vidaus marketingo ir partnerystės sąsajas, bei pateikti jų ryšių teorinį modelį. Tačiau žvelgiant iš kitos pusės, kaip tik šie sunkumai ir apribojimai įrodo, jog būtinas nuodugnus ir išsamus šios temos ištyrimas bei analizė. Atliekant tyrimus buvo pasitenkinama BĮ UAB „Eternit Akmenė“ interviu su personalo vadove, dėl laiko ir išteklių stokos, šioje įmonėje anketinė apklausa nebuvo vykdoma.

#### **Darbo struktūra** magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys

*Pirmoje darbo dalyje* nagrinėjami partnerystės ir vidaus marketingo bruožai ir ypatybės teoriniame lygmenyje. Taip pat bus atskleistos pagrindinės vidaus marketingo ir partnerystės sąsajos, kurios bus sujungtos bendrame šias sąsajas atspindinčiame teoriniame modelyje. Vidaus marketingo ir partnerystės ypatybių tyrimas atliekamas nagrinėjant Lietuvos ir užsienio autorių mokslines publikacijas, susijusias su tyrimo sritimi.

*Antroje darbo dalyje* pateikiamas teorinės analizės apibendrinimas, bei pateikiamas „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ teorinis modelis. Analizuojamas UAB

„Bioprojektas“ vidaus marketingo taikymas, bei atskleidžiama vidaus marketingo įtaka partnerystės santykių vystymui.

*Trečioje darbo dalyje* tiriamos UAB „Bioprojektas“ egzistuojančių partnerystės ir vidaus marketingo ryšių formos ir ypatybės. Bus atliekamas išsamus tyrimas UAB „Bioprojektas“ pasitelkiant realiai egzistuojančius vidaus marketingo elementus įmonėje ir jų įtaką egzistuojančios partnerystės ryšiams su BĮ UAB „Eternit Akmene“. Po tyrimo bus tikrinamas teorinis modelis ir pateikiamas „verslo partnerystės vidaus marketingo pagrindu“ teorinio modelio pritaikymas ir rekomendacijos.

Darbe atlikta teorinė analizė ir tyrimai buvo pateikti straipsnyje „Developing business partnership on the basis of internal marketing” ir publikuoti moksliniame žurnale „ECONOMICS & SOCIOLOGY“ Vol. 2, No 1, 2009, Kyiv – Ternopil (Ukraina) p.118-130 ISSN 2071-789X.

Taip pat buvo skaitomas mokslinis pranešimas, kurio tema „Applying internal marketing paradigm for business partnership development“ tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Current issues in management of business and society development – 2009“ vykusioje Rygoje, Latvijoje 2009 gegužės 7-9 dienomis. Straipsnis bus spausdinamas 2009 rugsėjo, spalio mėnesį.

Darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, bendrosios išvados, literatūros šaltiniai ir informaciniai šaltiniai bei priedai. Darbo apimtis 168 puslapiai su priedais ( 12 lentelių, 44 paveikslai, 39 priedai). Literatūros sąrašė yra 94 pozicijos.



# 1. TEORINIAI VERSLO PARTNERYSTĖS IR VIDAUS MARKETINGO ASPEKTAI

Vidaus marketingo sąvoka apibrėžiama tiek, lietuvių, tiek užsienio autorių literatūroje, bei internetiniuose šaltiniuose. Vidaus marketingo sąvoką lietuvių kalba apibrėžė L.Bagdonienė, V. Pranulis ir kt. (2000), R.Hopenienė (2005), V.Kinduryš (1998), E. Vitkienė (2004). Užsienio autoriai, plačiausiai apibūdinę ir ištyrę vidaus marketingą yra: D.Simkin, P.Ferrell (1997), Ph. Kotler ir kt. (2002), E. Gumesson (1999), (2000), (2002), Ch. Gronroos (2001). Vidaus marketingo tikslai ir funkcijos daugiausiai išskiriami užsienio autorių literatūroje, tačiau yra ir keletas Lietuvos marketingo specialistų, kurie iškėlė tam tikrus vidaus marketingo tikslus ir apibrėžė jo funkcijas: V.Kinduryš (1998), E.Vitkienė (2004), L.Bagdonienė, R.Hopenienė (2005). Vidaus marketingo elementus išskiria Rafiq ir Ahmed (2000), (2002), V.Kinduryš (1998), A. Damulienės (1996),.

Su partnerystės literatūra nėra taip paprasta. Lietuvių autoriai tik pamini, jog toks įmonių bendradarbiavimo būdas yra tačiau plačiau to neaprašo. Apie partnerystę yra užsimenama šiuose lietuvių autorių knygose: V. Bagdonas (2000), E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2000), V. Nakrošis (2007), ir kt. Užsienio autoriai: G. Gėšicka (1996), Barlow and Jashapara (1998), J. Tipler (2005), R. Harnesk (2004), R. L. Draft (2000), A Douglas (2009), R. L. Wallace (2004) ir kiti autoriai. Pagrindinių sąvokų, kurios naudojamos darbe aprašas pateiktas **1-ajame priede**.

## 1.1. Teoriniai verslo partnerystės aspektai

Verslo partnerystė yra naujas ir ypač populiarus dalykas tarp šių dienų verslo įmonių. Atsiranda vis naujų ūkinių darinių, kurių veikla paremta bendradarbiavimu. Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo daugelio aplinkybių, taip pat ir nuo tinkamai pasirinktų partnerių. Tinkamas partnerių pasirinkimas, bei tolimesnis partnerystės santykių vystymas priklauso nuo turimos informacijos apie galimas partnerystės formas, jos kūrimą, bei pačios partnerystės sampratos.

Siekiant atskleisti partnerystės teorinius aspektus pirmiausia 1.1.1. poskyryje bus pateikta verslo partnerystės samprata tuomet 1.1.2. poskyryje analizuojamos ir aptariamoms verslo partnerystės formos ir galiausiai 1.1.3. poskyryje pateikiami ir analizuojami verslo partnerystės kūrimo ir vystymo etapai.

### 1.1.1. Verslo partnerystės samprata

Lietuvoje labai plečiasi bendradarbiavimo, jungtinės veiklos, kooperavimo įmonės. Šiuo metu daugiausiai įkuriama įmonių su užsienio firmomis bendradarbiavimo ir partnerystės pagrindu. Tai natūralus procesas, nes Lietuvos respublika prisijungė prie Europos sąjungos šalių, todėl partnerystės santykiai gana aktualūs. (V. Bagdonas, 2000, p. 128)

Partnerystės sukūrimas yra sunkus ir reikalaujantis daug visos organizacijos pastangų. Partnerystė įgyvendinimo sunkumą lemia, tai kad ši bendradarbiavimo forma apjungia dvi ar daugiau skirtingų organizacijų, turinčių savitą vidinę kultūrą, tvarką, savo tradicijas ir strategijas. Taigi sudarius partnerystės sutartis šios įmonės, nors ir veikdamos atskirai, privalės siekti bendrų, abiem įmonėms priimtinių tikslų. Taigi galima teigti, kad veikiant pagal partnerystės sutartį vieno partnerio veikla priklausys nuo kito partnerio vykdomos veiklos. Taigi būti partneriu reiškia: dalyvauti → įtraukimas; priklausyti → pasirinkimas; prisijungti → įsipareigojimas; perteikti → bendravimas. (<http://www.kaunorvvg.lt/index.php/lt/dokumentai/partneryste/>)

Partnerystės terminas, skirtingų autorių leidiniuose apibrėžiamas skirtingai. Nors nėra jokio plačiai vartojamo partnerystės apibrėžimo, dauguma mokslininkų ją supranta kaip programą, valdyti darbo santykius, paremtus jungtiniu problemų sprendimu tarp įvairių partnerių, kurie sukuria bendrai visiems naudingus rezultatus. Todėl siekiant išsamiai ir tiksliai apibrėžti partnerystę, būtina išnagrinėti skirtingų autorių siūlomus partnerystės apibrėžimus, kurie pateikti 1 lentelėje.

Iš 1 lentelės galima pastebėti, kad visi autoriai bei internetiniai puslapiai partnerystę apibūdina, kaip tam tikrą procesą, nukreiptą į bendrų tikslų įgyvendinimą ir abipusę naudą.

R. L. Wallance (2004), R.L. Draft (2000), G. Gražyna (1996), Barlow and Jashapara (1998), V. Bagdonas(2000), E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), J. Tipler (2005), Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2008) (toliau LEPA) partnerystę supranta kaip santykių valdymą, bendradarbiavimą tarp kelių subjektų. V. Bagdonas vienintelis iš minėtų autorių pabrėžia, jog partnerystė yra paremta tam tikra partnerystės sutartimi (kontraktu). Legal Information Institute (2008), LEPA (2008), teigimu partnerystė yra pagrįsta bendros naudos, pelno bei nuostolių dalijimusi tarp verslo partnerių. Kadangi daugumos verslo įmonių vienas pagrindinių tikslų yra pelno gavimas, todėl galima teigti, jog visi autoriai partnerystę apibūdina, kaip santykius, paremtus bendro tikslo siekimo pagrindu. Europos LEADER Observatorija (2006) vienintelė partnerystės apibrėžime paminėjo rizikos prisiėmimą už bendrą veiklą. Tai reiškia, kad įmonės partneriai, ne tik siekia gauti kuo daugiau pelno ir naudos, tačiau turi įvertinti riziką, kurią gali lemti vieno ar kito partnerio nesėkmės. R. Harnesk (2004) partnerystę apibrėžė kaip holistinį požiūrį, paremtą sisteminiu mąstymu, ir nukreiptą į modernųjį verslo valdymą.

Aptarus skirtingų autorių partnerystės apibrėžimus (1 lentelė), galima išskirti juose minimus pagrindinius partnerystei apibūdinti tinkančius bruožus:

- 1) tai bendradarbiavimo forma;
- 2) tai santykiai, paremti kontraktu (sutartimi);
- 3) ji turi būti nukreipta bendro tikslo siekimui;
- 4) ji kuriama pasitelkus vietinius ir ne vietinius išteklius;

- 5) ji skatina prisiimti riziką už bendrą veiklą;
- 6) partneriai turi dalintis vieni su kitais nauda, pelnu ar nuostoliais.

1 lentelė

### Partnerystės sąvoka

Nr.	Autorius	Metai, puslapis	Partnerystės sąvoka
1.	G. Gėšicka	1996, p-19	<b>Partnerystė</b> – tai įmonių bendradarbiavimas pasitelkus vietinius ir ne vietinius išteklius, kad pasiekti kartu užsibrėžtus tikslus.
2.	Barlow and Jashapara	1998m. p-88	<b>Partnerystė</b> – tai procesas paremtas bendradarbiavimu, kurį skatina skirtingų organizacijos metodų ir projektų gausa.
3.	V. Bagdonas	2000, p-128	<b>Partnerystė</b> – tai santykiai, paremti kontraktu (sutartimi), kai du ar keli juridiniai ar fiziniai asmenys išsipareigoja bendrai veiklai, tam tikriems tikslams pasiekti: gaminti bendrą produkciją, išplėsti rinką, keistis gamybos patirtimi, technologijomis ir kita.
4.	E. Bagdonas, L. Bagdonienė	2000, p-24	<b>Partnerystė</b> – tai procesas kai santykius užmezga du ar keli ekonominiai vienetai.
5.	R. L. Draft	2000, p-179	<b>Partnerystė</b> – tai neinkorporuotas verslas valdomas dviejų ar daugiau fizinių ar juridinių asmenų.
6.	R. Harnesk	2004, p-1	<b>Partnerystė</b> – tai yra holistinis požiūris, dažniausiai paremtas sisteminiu mąstymu, kuris buvo pritaikytas moderniam valdymui. Partnerystė gali būti naudojama, siekiant surasti abipusio laimėjimo (win-win) situacijose su tiekėjais, išoriniais klientais ir kitomis organizacijomis.
7.	„Parama verslo plėtrai“. Prieiga per internetą < <a href="http://www.lvpa.lt/uploads/1078841978_Skaidres_1_schem.pdf">http://www.lvpa.lt/uploads/1078841978_Skaidres_1_schem.pdf</a> >	2004, p-12	<b>Partnerystė</b> – tai santykiai tarp dviejų ir daugiau organizacijų, įgyvendinant bendrą projektą ir siekiant bendro rezultato.
	Robert L. Wallace	2004, p-7	<b>Partnerystė</b> – tai dviejų ar daugiau nepriklausomų įmonių suartėjimas, kurių vienintelis tikslas yra pasiekti konkretų bendrą rezultatą.
8.	J. Tipler	2005, p-32	<b>Partnerystė</b> – tai santykiai pagrįsti abipusiu interesu, tad abi pusės turėtų siekti naudos iš turimo susitarimo ir taip pat vykdyti prisiimtus išsipareigojimus.
9.	Europos LEADER Observatorija. Prieiga per internetą < <a href="http://www.leaderplus.lt/get.php?f.2">http://www.leaderplus.lt/get.php?f.2</a> >	2006, p-5	<b>Partnerystė</b> – tai procesas priverčiantis asmenį ar organizaciją įsitraukti ir prisiimti riziką už bendrą veiklą.
10.	LEPA Prieiga per internetą < <a href="http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/lt/FilesForDownload/files/Sekmingos%20verslo%20partnerystesABC.pdf">http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/lt/FilesForDownload/files/Sekmingos%20verslo%20partnerystesABC.pdf</a> >	2008, p-2	<b>Partnerystė</b> – tai dviejų (ar daugiau) partnerių susitarimas dėl bendros veiklos, kuria siekiama įgyvendinti bendrus tikslus bei užtikrinti abipusę naudą, išnaudojant visus galimus bendradarbiavimo privalumus.
11.	Legal Information Institute. Prieiga per internetą < <a href="http://topics.law.cornell.edu/wex/partnership">http://topics.law.cornell.edu/wex/partnership</a> >	2008	<b>Partnerystė</b> – tai verslo asociacija dviejų ar daugiau asmenų naudai.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Išskyrus pagrindinius skirtingų autorių partnerystės apibrėžimų bruožus, galima sudaryti vieną viską apimančią partnerystės apibrėžimą. Taigi apibendrinant, galima teigti, kad *partnerystė – tai bendradarbiavimo forma tarp vieno ar keletos fizinių ar juridinių subjektų, paremta partnerystės sutartimi (kontraktu), suteikianti galimybę dalintis su kitais partneriais pelnu ar nuostoliais bei nukreipta bendrų tikslų siekimui, stengiantis įvertinti galimą riziką.*

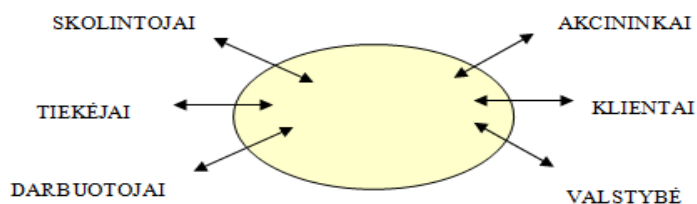
Kiekvienas partneris tiesiogiai dalijasi organizacijos turta (pelną) bei verslo operacijų kontrolę. Šio turto dalijimosi pasekmė yra ta, kad partneriai yra bendrai ir nepriklausomai atsakingi už partnerystės išskolinimus, nuostolius ir bendrai prisiima visą su partneriais susijusią riziką. Todėl labai svarbu, jog tarp partnerių būtų visapusiškas pasitikėjimas. Pasitikėjimo kūrimo partnerystėje modelis pateiktas **2 –ajame priede.**

Pasak G. Gešicka (1996), partneriai gali būti iš skirtingų grupių ir organizacinių lygmenų, kurie apima:

✦ **Skirtingus sektorius:** visuomenė - vietos valdžia ir regiono savivalda; privatus - ypač verslininkai; nevyriausybinės organizacijos, savanoriai.

✦ **Įvairius veiklos lygmenis:** nacionalinės organizacijos ar jų vietinės įstaigos; regioninis lygmuo; vietinis lygmuo.

E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2000) pateikia visus galimus įmonės partnerius, kurie pavaizduoti 1 paveiksle.



Šaltinis: E. Bagdonas, E. Kazlauskienė 2000, p-285

### 1 pav. Įmonės partneriai

Partnerystės santykių valdymas yra sunkus daug laiko ir žinių reikalaujantis procesas, kuriam būdingi įvairūs nesusipratimai ir sunkumai. Taigi yra kelios taisyklės ir procedūros, kurias rekomenduojamos siekiant efektyviai bei sistemingai plėtoti ir stiprinti santykius su partneriais, bei pasiekti geriausių rezultatų:

- ✦ Nustatyti strateginius partnerius ir santykių su jais pobūdį.
- ✦ Sudaryti tam tikrus partnerystės susitarimus atsižvelgiant į santykių pobūdį.
- ✦ Nustatyti atsakomybę už partnerystės santykių valdymą.
- ✦ Reguliariai stebėti bei vertinti partnerystės procesus, rezultatus ir pobūdį.
- ✦ Skatinti partnerystę tam tikroms užduotims atlikti, plėtoti ir įgyvendinti.
- ✦ Darbuotojus mokyti veiksmingai dirbti su partneriais.
- ✦ Su partneriais pasikeisti darbuotojais. (G. Gešicka, 1996, p.26)

Efektyviai pasiekus partnerystės ryšius su partneriais, su kuriais įmonė bendradarbiaus, būtina juo tinkamai panaudoti ir plėtoti. Efektyvios partnerystės veikimo dimensijos pateiktos **3 – ajame priede.**

Partnerystės privalumai ir nauda yra sunkiai apsakomi. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus partnerystės teikiamus privalumus, kurie pasiekiami įdiegus tinkamą bendradarbiavimo sistemą, kuri

abiemis įmonėms atneštą naudą. Bendradarbiavimo privalumai pateikti **4 – ajame priede**. O skirtingų autorių išskirti verslo partnerystės privalumai pateikti **5 – ajame priede**.

Dauguma autorių partnerystės naudą apibūdina skirtingu lygiu. Daugiausiai partnerystės naudos aspektų išskyrė LEPA. Mažiausiai E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), tačiau šie autoriai pabrėžė, kad partnerystės nauda yra didžiausia, kai partnerių produkcija ar paslaugos yra komplementarios, t.y. papildančios viena kitą. Visi paminėjo, jog partnerystė padeda skatinti, diegti ir integruoti naujas technologijas, taip pat dauguma autorių pažymi, jog partnerystė geriausias būdas suvienyti kelių įmonių lėšas bendro tikslo siekimui.

Taigi pagrindinis procesas, per kurį partnerystė yra įkuriama, tvarkoma, ir užtikrinami jos rezultatai, yra ilgalaikis jungtinis problemų sprendimas, greta atviro ir laiku vykdomo apsikeitimo sąžininga ir tikslia informacija, apie platų svarbių sprendimų spektrą, liečiantį darbuotojų darbinį gyvenimą

### **1.1.2. Verslo partnerystės formos**

Partnerystės formavimas vis labiau tampa būtina sąlyga, siekiant pradėti naują verslą arba norint išplėsti seną, pagerinti ar sustiprinti įmonės konkurencingumo lygį ir inovatyvumą, bei vykdant plėtros ir pokyčių procesus; tai nėra vieno veikėjo ar vienos institucijos reikalas. Pažvelgiant į partnerystę iš tokios perspektyvos galima teigti, kad partnerystės procesas yra ir naujovė, ir naujovių svertas. Kaip teigia Europos LEADER Observatorijos specialistai, partnerystė bei jos kūrimas gali būti labai skirtingų formų, priklausančių nuo:

- ⊕ partnerių prigimties ir skaičiaus;
- ⊕ ar ji buvo sukurta fizinių ar juridinių asmenų;
- ⊕ iškeltų ir užsibrėžtų tikslų;
- ⊕ socialinės-ekonominės regiono “kultūros”.

Sąsajos tarp partnerių, ir partnerystės sąjungos gali būti skirtingų nustatytų formų: laisvas, neoficialus; labiau formalizuoti rengimai, sutartys ir organizacinė struktūra. (G. Gėšicka 1996. p- 20)

Šiandienos versle perėjimas nuo buvimo veikėju prie buvimo partneriu tampa vis svarbesnis, siekiant sužadinti naujovių dinamiką, tačiau reikia nepamiršti, kad partnerystei sukurti reikia daug įgūdžių, žinių ir žinoma laiko, glaudiams bei artimiems, pasitikėjimu grįstiems santykiams su partneriais sukurti. Kiekviena bendradarbiavimo forma turi tiek pranašumų, tiek trūkumų:

⊕ **Laisvi, neuždedantys pareigos partnerystės santykiai** nėra vienai šaliai nereikia didelių įsipareigojimų. Abi šalys partnerystės santykius gali nutraukti paprastai ir greitai, tačiau nuolat patiria netikrumo jausmą, kad gali staiga nutrūkti tiekimas ar realizacija. Šie santykiai būdingi masinės gamybos arba įprastų paslaugų teikimo sritims.

⊕ **Glaudūs partnerystės ryšiai**, kai partnerius sieja stipri tarpusavio priklausomybė, ypač būdingi specializuotų prekių ir paslaugų sritims arba kai prekybos apimtis labai didelė. Taip abi šalys

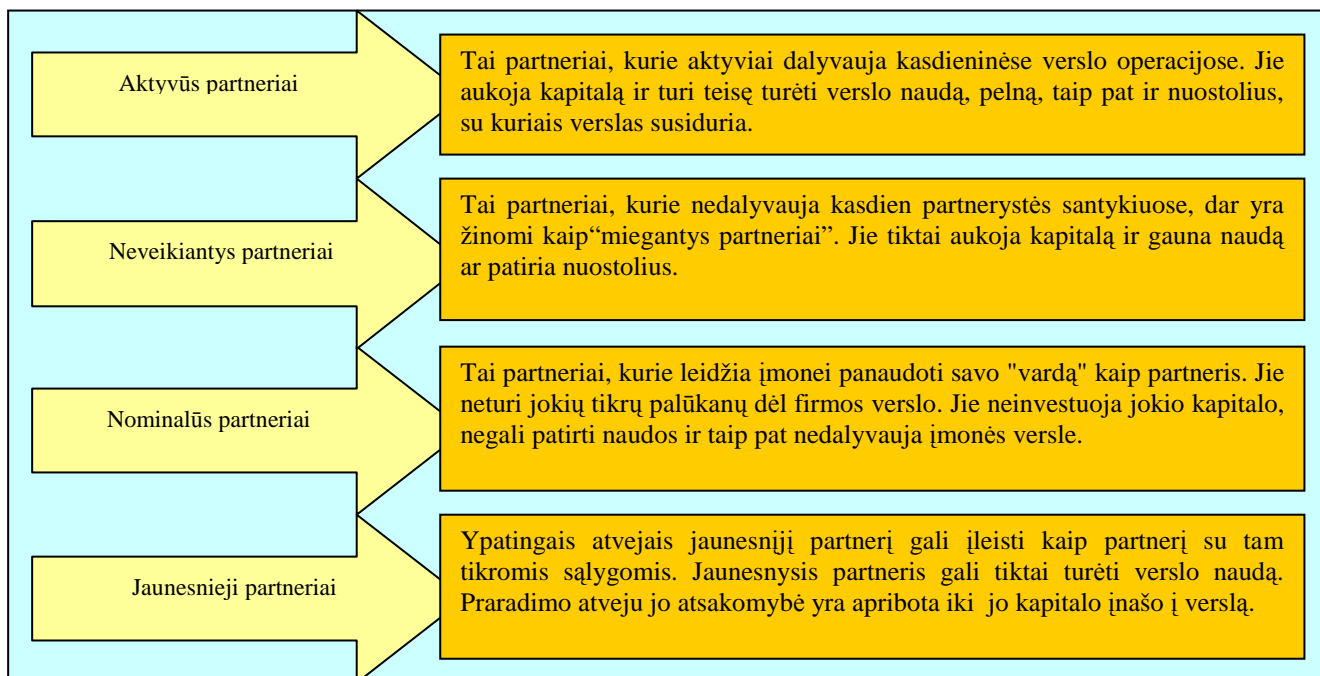
užsitikrina tvirtus santykius ir galimybę susitelkti į savo pranašumus bei naudotis stipriosiomis partnerio vietomis. Trūkumas yra tas, kad, tiekėjui ar pirkėjui pasitraukus, negalima be didesnių laiko ar kaštų nuostolių išlaikyti savo produkcijos ir užtikrinti šių specifinių prekių pardavimo. (Verslo plano vadovas: nuo idėjos iki savo verslo 2006, p.24)

Kalbant apie partnerystės formas ir rūšis, reikia paminėti, jog autoriai partnerystės rūšis skirsto skirtingai, atsižvelgiant į tai, pagal ką jos skirstomos (pagal priežastis, dėl kurios partnerystė kuriama, ar pagal santykius tarp pirkėjo ir pardavėjo, ar pagal partnerių atsakomybę vienas kito atžvilgiu).

LEPA (2007) išskiria tokias galimas partnerystės formas: frančizės įsigijimas/pardavimas; patento įsigijimas/pardavimas; prekybos tarpininkų paslaugos (agentai, atstovai, platintojai); bendradarbiavimo transporto/logistikos srityje; bendradarbiavimas tyrimų ir technologijų plėtros srityse; bendradarbiavimas gamybos ir surinkimo srityse; bendros įmonės steigimas; subanga/ ranga; susijungimas ir apsikeitimas akcijomis; dalies ar visų įmonės akcijų įsigijimas/pardavimas.

Pagal partnerių vietą yra išskiriama vertikali ir horizontali partnerystė. Vertikali partnerystė – tai partnerystė tarp tarptautinio, nacionalinio ir vietinio (regioninio) lygmens organizacijų. Horizontali partnerystė – tai ryšiai tarp skirtingų, tačiau vienodo lygmens partnerių (organizacijų). (V. Nakrošis, prieiga per internetą < <http://www.nrda.lt/Partnership.pdf> >)

Priklausomai nuo priežasties, dėl kurios tam tikra partnerystė yra kuriama ar sukurta, partneriai gali būti skirtingų tipu. Šie tipai ir jų trumpi apibendrinimai pateikti 2 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis <http://www.indiahowto.com/types-partnerships.html>

## 2 pav. Partnerystės tipai pagal partnerių dalyvavimą verslo veikloje

„Power Home Business“ kompanija pateikia bendrus partnerystės tipus, remiantis partnerių atsakomybe bei dalyvavimu įmonių-partnerių veikloje, bei jos koordinavime. Panaši tipologija

dominuoja ir kitų autorių išskirtuose partnerystės tipologijose. Skirtingų autorių išskirti bendri partnerystės tipai yra labai panašūs, visi jie pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Partnerystės tipai		
Nr.	Šaltinis	Partnerystės tipai
1.	„Power Home Business“, prieiga per internetą < <a href="http://www.powerhomebiz.com/guide/cases/nicolechrisie.htm">http://www.powerhomebiz.com/guide/cases/nicolechrisie.htm</a> >	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣Bendra Partnerystė (General partnership -GP);</li> <li>♣Ribota partnerystė (Limited partnership - LP);</li> <li>♣Ribotos atsakomybės partnerystė (Limited liability partnership-LLP arba LLLP).</li> <li>♣Vienasmenė partnerystė (Sole partnership)</li> <li>♣Bendra partnerystė;</li> <li>♣Ribota partnerystė;</li> <li>♣Ribotos atsakomybės partnerystė.</li> </ul>
2.	M. Bushman „Choosing the Type of Partnership Formation“, Prieiga per internetą< <a href="http://www.associatedcontent.com/article/126543/choosing_the_type_of_partnership_formation.html?cat=3">http://www.associatedcontent.com/article/126543/choosing_the_type_of_partnership_formation.html?cat=3</a> >	
3.	Schein & Cai LLP “Types of partnership”, prieiga per internetą < <a href="http://smallbusiness.findlaw.com/business-structures/partnership/partnerships-types.html">http://smallbusiness.findlaw.com/business-structures/partnership/partnerships-types.html</a> >	
4.	WALLACE Robert L. 2004, p.158	
5.	Company express „Most popular types of business entities in USA“, prieiga per internetą < <a href="http://www.company-express.net/a/en/56#3">http://www.company-express.net/a/en/56#3</a> >	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš 2 lentelės galima matyti, jog pirmi keturi šaltiniai išskiria vienodus partnerystės tipus: Bendrąją partnerystę, Ribotą partnerystę ir Ribotos atsakomybės partnerystę. Penktasis šaltinis, „Company express“ be jau minėtų trijų partnerystės tipų išskiria dar vieną – vienasmenės partnerystės tipą, kuris, kompanijos manymu, yra pats paprasčiausias. Siekiant tiksliai ir išsamiai išanalizuoti partnerystės tipus pagal atsakomybę būtina juos apibrėžti.

**Vienasmenė partnerystė** – tai pats paprasčiausias partnerystės tipas. Vienasmenė partnerystė tai verslo veikla susijusi su vienu verslo dalyviu ir vieninteliu savininku, kuris vykdo verslo veiklą savo paties vardu ir savo naudai. (<http://www.company-express.net/a/en/56#3> )

**Bendra partnerystė** - čia visi partneriai turi lygias teises ir pareigas verslo veikloje. Kiekvienas partneris bendroje partnerystėje prisiima pilną asmeninę atsakomybę už skolas ir verslo įsipareigojimą. Jei partnerystės sutartis neišdėsto kitaip, verslo nauda ir nuostoliai yra padalinti tarp partnerių po lygiai, ir kiekvienas bendras partneris turi lygią teisę dalyvauti verslo valdyme ir kontrolėje.([http://www.associatedcontent.com/article/126543/choosing\\_the\\_type\\_of\\_partnership\\_formation.html?page=2&cat=3](http://www.associatedcontent.com/article/126543/choosing_the_type_of_partnership_formation.html?page=2&cat=3) )

**Ribota partnerystė** - ši partnerystė susideda iš bent jau vieno pagrindinio partnerio ir vieno ar kelių ribotų (šalutinių) partnerių. Ribotoje partnerystėje vienas ar daugiau pagrindinių partnerių valdo visą verslą tuo metu, kai šalutiniai partneriai aukoja kapitalą ir akcijas, bet visai nedalyvauja verslo valdyme.

**Ribotos atsakomybės partnerystė (LLP)** - šios partnerystės struktūros tinkamumas priklauso nuo atskirų valstybinių teisių. Su kiekvienu partneriu pasirašomos individualios sutartys, apibrėžiančios skirtingą, tų partnerių atsakomybės laipsnį. (<http://www.powerhomebiz.com/guide/cases/nicolechrisie.htm>)

Pagal D. Grundey (2002) egzistuoja keturi partnerystės tarp pirkėjo ir pardavėjo tipai:

✦ Bazinė partnerystė – informacija pateikiama pačioje pradžioje, kad kaip galima efektyviau perduoti visą informacijos srautą;

✦ Operatyvinė partnerystė – tai pagalba ir abipusius pasitikėjimu paremta partnerystė. Darbuotojų susijungimai į tam tikras grupes, spec. problemoms spręsti arba aiškinti jų ištakas.

✦ Verslo partnerystė – apima visas problemas paminėtas operatyvinėje partnerystėje, tačiau dar reikia pridėti, kad čia egzistuoja didesnė tarpusavio priklausomybė.

✦ Strateginė partnerystė – apima visus elementus įeinančius į verslo partnerystę ir dar apima tarpusavio pasitikėjimo atmosferą. (D. Grundey 2002, p-41)

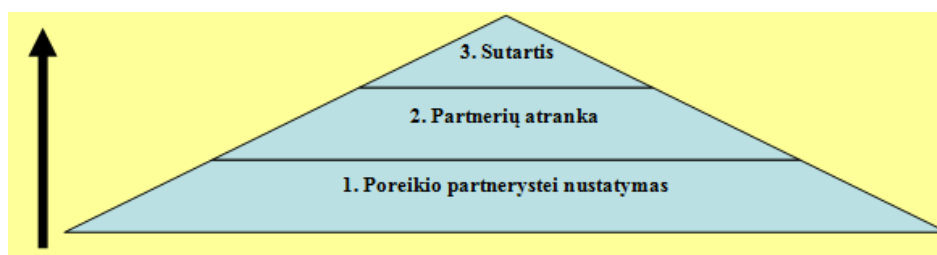
LEPA (2006) išskiria du partnerystės tipus: dalyvaujančiojo pobūdžio ir standartinio pobūdžio. Į dalyvaujančio pobūdžio kategoriją įeina bendrovės, kurių pagrindinis rūpestis rengiant partnerystės susitarimus, yra atidžiai pasirinkti partnerius, kiekvieną jų gerai pažinti, ir sukurti ilgalaikį projektą, aiškiai apibūdinant jo veiklos sritis. Standartinio pobūdžio bendrovių atveju, partneriai lieka nepriklausomi, be dalyvavimo ryšių, dėl ko atsiranda komerciniai nuostoliai ( pavogti klientai), techniniai nuostoliai (neteisėtai įgyti ir naudojami informaciniai ištekliai) ir finansiniai nuostoliai (keitimo kurso svyravimai), tiesiogiai naudingi vienai šaliai kitos šalies sąskaita. (LEPA 2006, p-3)

Taigi apibendrinant galima teigti, jog partnerystės formos ir rūšys yra labai skirtingos, būtent todėl, būtina tinkamai pasirengti partnerystės kūrimui, siekiant tinkamai vystyti ir užmegzti partnerystės ryšius su kitomis įmonėmis ar organizacijomis.

### 1.1.3. Verslo partnerystės kūrimo etapai

Partnerystės kūrimas yra sunkus ir daug visos įmonės ir jos darbuotojų pastangų reikalaujantis procesas. Todėl LEPA dviejuose skirtinguose straipsniuose pateikia chronologinius proceso, kaip sukurti partnerystę, etapus, su kuriais būtina susipažinti ir juos tiksliai išanalizuoti visoms įmonėms, kurios mąsto apie partnerystės kūrimą.

Teorinis partnerystės sudarymas, pagal prof. L. Gelders (2002), schematiškai pateiktas 3 paveiksle, pradedamas nuo vidinės įmonės analizės, t.y. nuo poreikio partnerystei nustatymo, vėliau sudaromi reikalavimai potencialiems partneriams ir vykdoma išsami jų atranka. Tik atrinkus tinkamiausius partnerius sudaroma partnerystės sutartis.



Šaltinis: prof. L. Gelders 2002, p-15

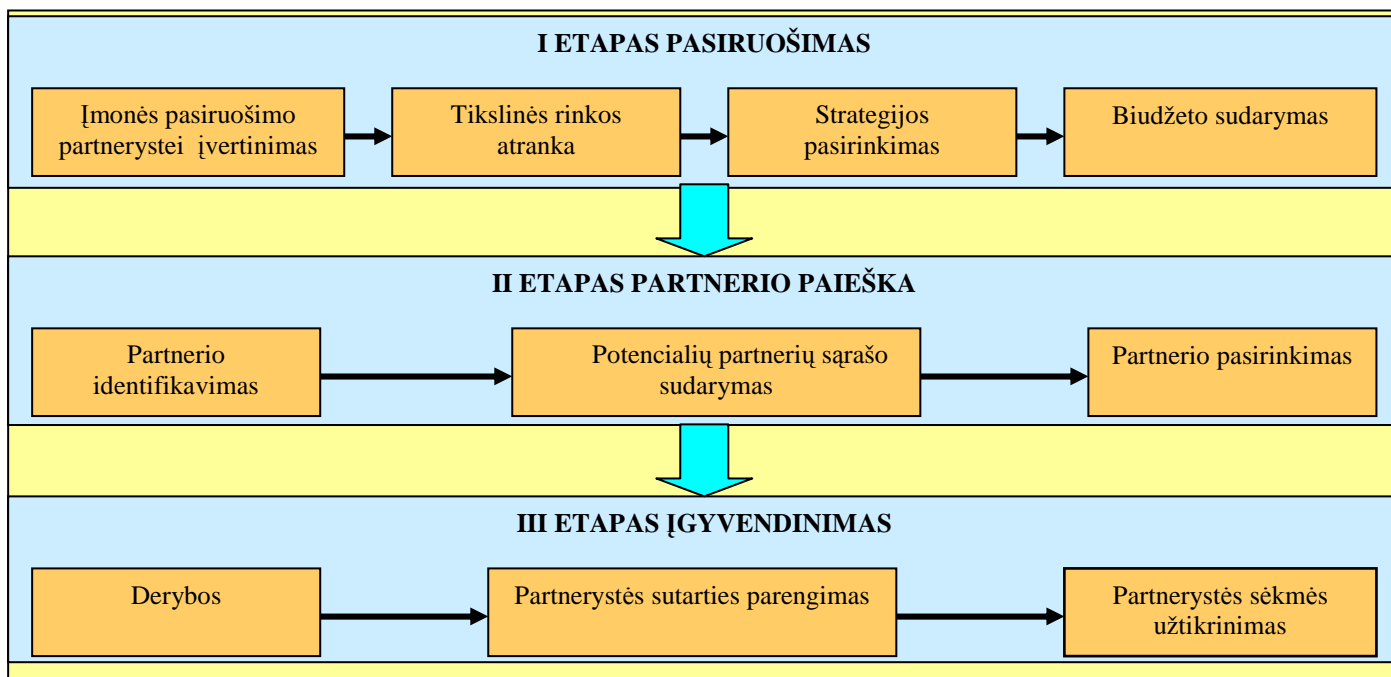
3 pav. Partnerystės sudarymas



Kiti autoriai pateikia penkis partnerystės kūrimo proceso etapus: įvadinė fazė, potencialių partnerių identifikavimas, atranka ir pasirinkimas, santykių nustatymas ir įvertinimas bei kontrolė. (Ellram 1991, p.12 ir Edit 1996, p.27)

2007 LEPA straipsnyje „Atmintinė: Sėkmingos verslo partnerystės ABC“ yra išskirtas procesų priežastinis nuoseklumas, t.y. trys vienas po kito sekantys etapai: pasiruošimas, partnerių paieška ir įgyvendinimas. Visi šie etapai platesnėje analizėje išskaidomi į smulkesnes dalis, kurių bendras modelis pateiktas 4 paveiksle.

Iš 4 paveikslo galima matyti, jog daugiausiai pastangų reikalauja pirmasis partnerystės etapas – pasiruošimas, kadangi tik tinkamai pasiruošusi įmonė, suvokusi savo galimybes ir pasvėrusi visus „už“ ir „prieš“ gali vykdyti tolimesnius partnerystės etapus, tokius kaip partnerių paieška. Ieškant partnerių svarbu tinkamai parinkti kandidatus: atmesti netinkamus, bei nepraleisti tinkamų įmonių. Tai padaryti gali tik tos įmonės kurios yra tiksliai nustačiusios savo tikslus, žino kokių partnerių ieško ir galiausiai kokių partnerystės ryšių siekia su tam tikromis įmonėmis. Taigi tinkamai parinkus kandidatus ir pasirinkus partnerį vyksta partnerystės įgyvendinimas, kuris apima tokius formalumus kaip partnerystės sutartys, įvairios derybos dėl veiklos ir būsimų ryšių.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis LEPA „Atmintinė: Sėkmingos verslo partnerystės ABC“ 2007 Prieiga per internetą <<http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/lt/FilesForDownload/files/Sekmingos%20verslo%20partnerystesABC.pdf>>

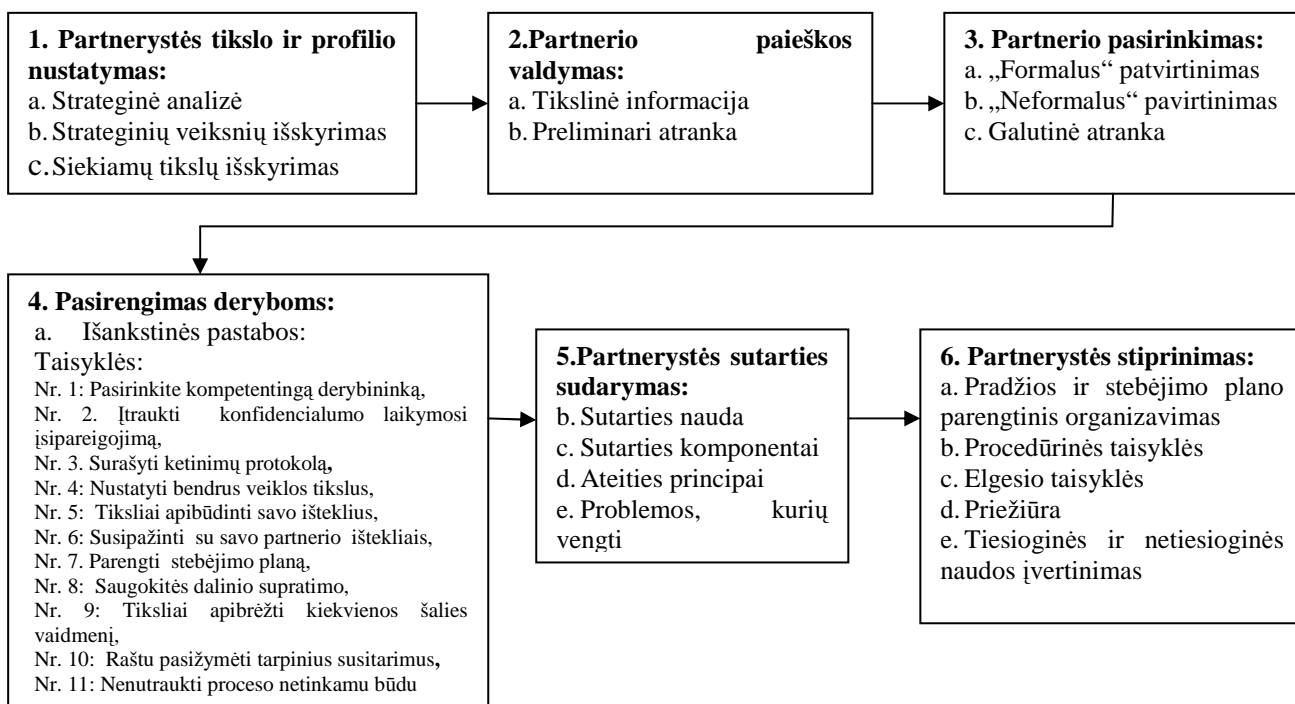
#### 4 pav. Verslo partnerystės kūrimo proceso modelis (1)

Šio modelio išskirtinumas ir unikalumas pasižymi tuo, jog LEPA išskiria partnerystės sėkmės užtikrinimo etapą, kuriame pateikiama keletas taisyklių, kurios gali padėti sėkmingai plėtoti ir vystyti partnerystės ryšius. Taigi modeli parodo, ne tik kaip sukurti partnerystės ryšiais paremtus įmonių santykius, bet taip pat išskiria būdus, kaip tuos santykius paversti verslo sėkmės pagrindu.

Kitame LEPA (2006) straipsnyje „Sėkminga verslo partnerystė: ką turėtų žinoti įmonės?“ pateikti 6 verslo partnerystės kūrimo etapai, kurie yra kur kas išsamesni ir apima daugiau įvairių

procesų. Taigi, kiti siūlomi verslo partnerystės kūrimo etapai schematiškai pateikti 5 paveiksle.

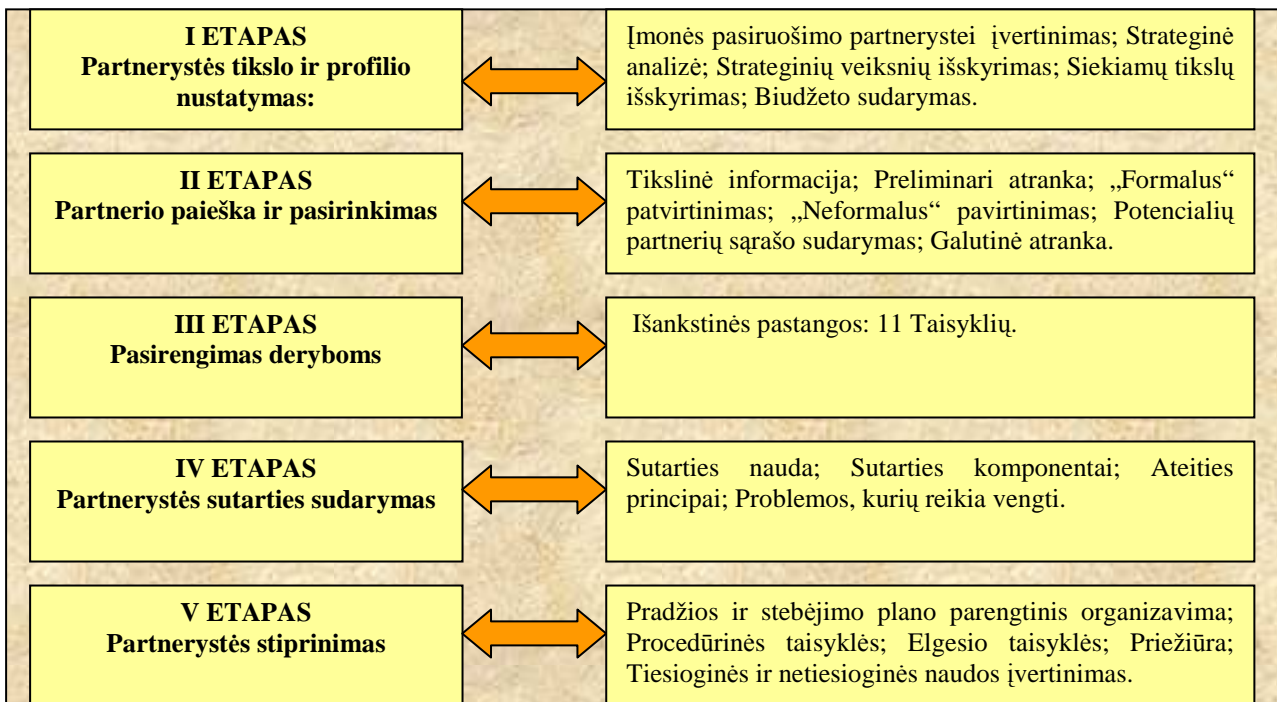
Šis LEPA pasiūlytas partnerystės kūrimo modelis (5 paveikslas) yra išsamesnis. Čia yra įtraukiama daugiau įvairių veiksnių, kurie prisideda prie bendro partnerystės kūrimo. Modelį sudaro šeši vienas po kito nuosekliai sekantys etapai, kurių sudėtyje yra mažesni tų etapų įgyvendinimą lemiantys veiksniai. Modelyje atsiranda partnerystės tikslo ir profilio nustatymas, kuris apima strateginių veiksnių kūrimą. Sekantis etapas partnerio paieškos valdymas sutampa su prieš tai aptarto modelio etapu – partnerių paieška. Skiriasi, tik tai, kad šiame modelyje, atskirai išskiriamas partnerio pasirinkimo etapas, kurį sudaro „Formalus“ patvirtinimas, „Neformalus“ pavirtinimas ir galutinė atranka, vėliau išskiriama pasirengimas deryboms, kurio esmę sudaro 11 LEPA siūlomų taisyklių. Prieš paskutinis žingsnis kuriant partnerystę yra partnerystės sutarties sudarymas, kuris apima visus partnerystės santykių formalius susitarimus. Ir galiausiai yra partnerystės stiprinimo etapai, kurių pagrindas yra tam tikri patarimai, kaip tinkamai vystyti santykius tarp partnerių.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis LEPA, 2006. Prieiga per internetą <[http://www.lepa.lt/files/File/InformacijaVerslui/EIC/VersloPartneriuPaieskosAtmintines/PDF/sekminga\\_verslo\\_partneryste.pdf](http://www.lepa.lt/files/File/InformacijaVerslui/EIC/VersloPartneriuPaieskosAtmintines/PDF/sekminga_verslo_partneryste.pdf) >

### 5 pav. Verslo partnerystės kūrimo proceso modelis (2)

Apibendrinus anksčiau pateiktus verslo partnerystės kūrimo procesus galima pateikti vieną išsamų verslo partnerystės kūrimo procesą. Kadangi visi partnerystės kūrimo etapai turi didelės įtakos įmonės veiklai ir ateities rezultatams, būtina pateikti vieną apibendrintą, visus etapus apimančią partnerystės kūrimo hipotetinį modelį, kuris pateiktas 6 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

### 6 pav. Hipotetinis verslo partnerystės kūrimo proceso modelis

Apibendrintą hipotetinį modelį sudaro penki etapai, kurių tikslus ir detalus išanalizavimas ir taikymas siekiant užmegzti partnerystės ryšius gali būti pagrindinis verslo partnerystės sėkmės garantas.

#### **I ETAPAS: Partnerystės tikslo ir profilio nustatymas**

Partnerystė turi būti pagrindinis įrankis, padedantis siekti bendrų įmonės tikslų. Prieš nustatant tam tikrus kriterijus būsimai partnerystei, pirmiausiai reikia apibrėžti jos profilį, paskirtį ir tipą, kurie efektyviausiai patenkintų susijusius su partneryste lūkesčius ir padėtų įgyvendinti ateities planus, bei užsibrėžtus tikslus. Siekiant užsibrėžtų tikslų, susijusių su verslo partneryste reikia tam tinkamai pasiruošti ir pradėti viską nuo vidinių įmonės veiksmų, tokių kaip įmonės strategijos ir uždavinių parengimo. Analizuojant strateginius veiksmus, reikia vykdyti įmonės dabartinės būklės analizę, kuri apima:

- ✦ stiprybių ir silpnybių analizė. Reikia įvertinti verslo užduotims atlikti reikalingos profesinės patirties ir meistriškumo lygį, t.y. veiklos sritis, kuriose esate konkurencingi.
- ✦ rinkos analizė. Svarbu nustatyti konkurencinius pranašumus.
- ✦ Technologinės, teisinės ir socialinės aplinkos analizė. Verslo analizė taip pat reiškia jūsų bendrovės gebėjimą susidoroti su svarbiausiais ją įtakančiais veiksniais. (LEPA 2006, p.3)

Taigi siekiant tinkamai įvertinti įmonės padėtį ir pasirengimą partnerystei LEPA siūlo paprastą testą, kuris padės įvertinti įmonės pasirengimą partnerystė santykiams užmegzti, jis pateiktas **6-ajame priede**. Ir tik po šių veiksmų reikia priimti sprendimą ieškoti partnerio. Taigi, pirmame etape reikia atlikti būtinas analizes, remiantis organizacijos augimo strategija. Ir galiausiai, kalbant apie pradinį

partnerystės kūrimo etapą reikia apibrėžti įmonės ateities viziją, tikslus bei galimą biudžetą. (LEPA 2007, p.3,4 )

## **II ETAPAS: Partnerio paieška ir pasirinkimas**

Kartais versle būna, jog partnerystė užsimezga savaime, tačiau dėl patikimumo būtina vykdyti partnerių paiešką, bei tinkamai juos pasirinkti. Taigi ieškant partnerių reikia sudaryti informacijos sistemas, kurios suteiktų galimybę potencialiems kandidatams (būsiamiems partneriams) pateikti savo charakteristikas bei pateikti daugiau informacijos.

Prieš pradėdant ieškoti partnerių reikia apibrėžti kokio partnerio ieškoti. Svarbu, kad įmonės ir būsimo partnerio tikslai vieni kitus papildytų. Taigi būtina parengti preliminarų bendradarbiavimo pasiūlymą arba partnerio paieškos skelbimą, kuriame patartina trumpai aprašyti potencialaus įmonės partnerio savybes arba kriterijus, kuriuos jis turėtų tenkinti.

Tiksliai apibrėžę svarbiausius ieškomo partnerio bruožus, vėliau apsidrausite nuo nepageidaujamų pasiūlymų srauto ir sutaupysite laiko jų atrankai. (LEPA 2006 p.4,5)

Ieškant informacijos apie potencialius partnerius, organizacija turi naudotis įvairiais galimais paieškos kanalais. Įmonė gali pasitelkti neautomatizuotas sistemas, į kurias įeina: specializuotos apžvalgos, bendrovės neformalus tinklas, regioninės plėtros organai, prekybos rūmai, bendro kapitalo firmos ar susivienijimai, visuomeninės iniciatyvos (pvz. Europos verslo informacijos centrai ir kt.) Kita vertus, bendrovė gali remtis kompiuterinėmis sistemomis, pvz. duomenų bazėmis. Taigi partnerių paiešką, pasak LEPA (2007), galima vykdyti:

- ✦ specializuotose duomenų bazėse;
- ✦ įmonių kataloguose, kituose specializuotuose leidiniuose;
- ✦ kreiptis į įvairias verslą skatinančias organizacijas, asociacijas ar privačius konsultantus;
- ✦ dalyvauti kontaktų mugėse ir parodose.

Pasirinkus potencialius kandidatus (jų gali būti 30 ir daugiau), privalu jiems išsiųsti parengtus verslo bendradarbiavimo pasiūlymus. Šiame partnerio paieškos etape galima sulaukti nemažai atsakymų, tačiau dažnai jie neatitinka užsibrėžtų atrankos kriterijų, todėl patariama atrinkti tik arčiausiai „etalono“ esančius partnerius. (LEPA 2007, p.4 )

Taigi šioje vietoje ir reikia pradėti atrankos procesą, pasirenkant tiksliai tas charakteristikas, kurios leistų siekti bendrų tikslų. Pirminė atranka dažniausiai vykdoma be tiesioginio kontakto su partneriais. Po pirminės atrankos, esminė užduotis yra pasirinkti tinkamą kandidatą.

Kai jau yra nustatyta, tinkamiausi kandidatai R. L. Wallance (2004) siūlo keletą kriterijų, pagal kuriuos galima būtų atrinkti partnerį: patrauklumas; ilgaamžiškumas; susidomėjimas ir stimulai; finansinis pajėgumas ir atsakomybė; savalaikiškumas. Detali partnerių pasirinkimo schema pateikta **7-ajame priede**. Šio etapo pabaigoje turėtų būti pasirinkta viena įmonė.

Jeigu dviejų bendrovių tikslai sutampa ir yra nuoseklūs, jeigu dvi firmos viena kitą papildo, turi suderinamus polinkius, jeigu jos gerai sutaria, jeigu finansiniai ir komerciniai pagrindai yra tvirti, idealus partneris yra rastas. Tačiau čia partnerystės kūrimas nesibaigia, vis dar reikia pradėti sunkųjį derybų etapą. (LEPA 2006, p.5)

### **III ETAPAS: Pasirengimas deryboms**

Daugelis tyrimų sutinka sieti partnerystę su organizacinių pokyčių iniciatyva. Šiuolaikinės įmonės renkasi ilgalaikių verslo santykių strategiją, kuri paremta derybomis. Derybų pradžioje abi šalys turėtų suprasti derybų svarbą partnerystės santykiams ir galimą verslo partnerystės naudą savo įmonėms. Todėl svarbu kokią derėjimosi taktiką ir stilius pasirinks kiekviena įmonė, galimi derėjimosi stiliai pateikti **8-ajame priede**.

Partnerystė yra pagrįsta teisingumu, atsakomybe ir tarpusavio priklausomybe abipusėse abiem pusėms naudingose situacijose. Todėl steigiant partnerystę, derybų etapas yra esminis. Partnerio interesų supratimas ir jų gerbimas per derybas turi esminės svarbos šio etapo sėkmei. Todėl ir pasiruošimas deryboms turi būti sunkus ir daug laiko reikalaujantis procesas.

Ruošiantis deryboms reikėtų atkreipti dėmesį į:

- ✦ Apšvarstykite, ar reikalinga partnerystės sutartis ir kokio detalumo ji turi būti;
- ✦ Turėkite omenyje, kad ne visos detalės gali būti apibrėžtos bendradarbiavimo sutartyje;
- ✦ Žinoti, kad sutartis negali atstoti tarpusavio pagarbos ir abipusio partnerių supratimo;
- ✦ Jeigu partnerystei netinka tipinė bendradarbiavimo sutartis, pasitelkite teisininką.

(LEPA 2006, p.3-5)

### **IV ETAPAS: Partnerystės sutarties sudarymas**

Paprastai partnerystės kontraktas (tas pats kaip sutartis) yra kaip pagrindas įregistruoti įmonę. Pats kontraktas tvirtinamas notariate ar ūkio ministerijoje, miesto savivaldybėje. Pagal partnerystės kontraktą šalys įsipareigoja dėl jungtinės veiklos organizavimo, atitinkamų kiekvienai šaliai reikalavimų. Tokiai įmonei dažniausia vadovauja pagal kontraktą atstovas iš vienos šalies, kuris tvarko bendrus įmonės reikalus. Sukuriant partnerinę įmonę kontrakto šalys įneša savo turtą, pinigines lėšas, aktyvus ir dažniausiai patys dalyvauja įmonės veikloje. Įmonės veiklos rezultatai yra bendri ir dalijamasi pagal įnašų dydžius. Bendrą pelną partnerystės įmonė skirsto pagal abiejų šalių sprendimą. Panašiai dengiami ir nuostoliai, jei sutartyje nenumatyta kitaip. Nuostoliai ir išlaidos dengiami iš bendro abiejų partnerių turto. Dažniausiai nuostoliai dengiami proporcingai įnašų dydžiams. (V. Bagdonas, 2000, p.128)

Bendradarbiavimo sutartys gali įgyti įvairias formas, priklausomai nuo veiklos apimties, kuri jose numatyta, siekiamų tikslų ir juos reglamentuojančios teisinės struktūros. LEPA (2007) pateikia esminių komponentų sąrašą, kurie turi būti inkorporuoti į visų rūšių sutartis: sutarties šalių apibrėžimas; sutarties šalių profesionalumas ir patirtis; sutarties galiojimo terminas; sutarties objektas,

bei kiekvienos šalies teisės ir įsipareigojimai; susitarimai dėl pajamų ir išlaidų pasidalinimo; sutarties pratęsimo sąlygos; sutarties nutraukimo sąlygos; konfidencialumo laikymosi numatymas; partnerystės veiklos pradžios sąlygos; reglamentuojančio įstatymo ir teismo jurisdikcijos nustatymas.

Kiekvieną sutarties sąlygą reikia tinkamai išanalizuoti, kadangi jos atlieka svarbų vaidmenį sutartyje. Sutartis turėtų sudaryti pakankamą pagrindą ateičiai, kad asmenys, kurie tą ateitį įgyvendins, galėtų ją pritaikyti prie aplinkybių. Taigi, šalys partnerystės sutartimi siekia:

- nurodyti principus, kuriais vadovausis ateityje, nesismulkinant į daugybę tikslų taisyklių.
- sudaryti smulkų pradžios planą ir nustatyti etapus, pagal kuriuos projektas bus įgyvendinamas.

(LEPA 2006, p. 6)

Bendradarbiavimo sutartyse nepaprastai svarbu paaiškinti, kaip ir kokiais principais remiantis bus sprendžiamos problemos. Svarbu yra ne numatyti galimybes, o, rengiantis ateičiai, nepamiršti kriterijų, kurie turi didelį poveikį galimybėms. Siekiant sėkmingai sudaryti sutartį, labai svarbu susidėlioti visą ateities veiklos, kuris bus įgyvendintas, kai partnerystė taps realybe, vaizdą. Taigi sutartis tarsi įteisina visus su partneriais vykdomus ateities veiksmus, todėl būtina tinkamai ir įdėmiai peržiūrėti visus sutarties etapus.

### **V ETAPAS: Partnerystės stiprinimas**

Tiktai pasirašius sutartį, bendradarbiavimas taps matomu aplinkiniams ir darbuotojams. Tai gali užtikrinti sklandžią projekto pradžią, nes pirmi ištarti žodžiai ir pirmi atlikti veiksmai visuomet turi labai galingą psichologinį poveikį. Be to, norint, kad projektą pavyktų įgyvendinti, nuo pat pirmos minutės turi būti nustatyta struktūra, kuri vadovaus pradžiai.

Siekiant užtikrinti partnerystės priežiūrą, būtų išmintinga pasirinkti paprastą ir lanksčią priežiūros sistemą. Šią sistemą įtraukus į susijusių darbuotojų kasdieninį darbą, žemomis sąnaudomis galima prižiūrėti užsakymus, pirkimus, laiką ir investicijas ir susidaryti visiškai tikslų partnerystės veiklos našumo įvertinimą.

Tiesioginės ir netiesioginės naudos įvertinimas yra sudėtingas klausimas, iš pradžių ne visuomet yra nustatyti ar žinomi šalutiniai tikslai. Kai kuriais atvejais šalys prisiima atsakomybę už bendrą aljansą, remiantis keliais aiškiais ( kiekybiniais) tikslais ir abipusiu pasitikėjimu. Faktiškai, tai gali būti kur kas produktyviau, nei buvo įsivaizduota. (LEPA 2006, p.6,7)

### **1. 2. Teoriniai vidaus marketingo aspektai**

Šioje dalyje bus aptariami vidaus marketingo teoriniai aspektai. Pirmiausiai bus apibrėžta vidaus marketingo sąvoka (1.2.1. poskyris). Vėliau 1.2.2. poskyryje bus aptariama vidaus marketingo koncepcija, pagrindiniai jo tikslai ir funkcijos, pateikiama vidaus marketingo įtaka įmonės veiklai. Ir galiausiai 1.2.3. poskyryje pateikiami skirtingų autorių pateikti vidaus marketingo elementai, bei trumpa jų analizė.

### 1.2.1. Vidaus marketingo samprata

Jau nuo 1976 m. vidaus marketingas buvo siūlomas kaip problemos sprendimas nenuoseklus paslaugos pristatymui aiškinti. Vidaus marketingo sąvokos paaiškinimas buvo išvystytas per periodą įvairių autorių nuomonių. Vidaus marketingo sąvokos istorinis kitimas pateiktas **9-ajame priede**. (Evolution Of Internal Marketing, <http://etd.rau.ac.za/theses/available/etd-09122005-110834/restricted/FinalChapter4.pdf>)

Vidaus marketingas gali būti apibrėžtas ir analizuojamas, naudojant tris skirtingas perspektyvas, tai yra žmogiškųjų, išteklių perspektyva, kuri vidaus marketingą apibrėžia, kaip veiksmą nukreiptą į žmogiškųjų išteklių, t.y. darbuotojų veiklos gerinimą. Marketingo perspektyva, kuri vidaus marketingą apibrėžia, kaip marketingo įtraukimą į įmonės veiklą, siekiant užmegzti ryšius su darbuotojais, bei patenkinti jų poreikius. Ir galiausiai strategijų perspektyva, kuri vidaus marketingo sąvoką sieja su marketingo filosofija ir darbuotojų poreikių tenkinimo visuma. Ši perspektyva skatina darbuotojų kaip įmonės vidaus klientų traktavimą. Galimi paslaugų įmonės klientai, pateikti **10-ajame priede**. Visos šios perspektyvos ir jų pagrindu sukurta vidaus marketingo sąvoka pateikta 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Tsai, Yafang; Wu, Shih-Wang 2006, p.2,3

#### 7 pav. Vidaus marketingo sąvoka remiantis trim perspektyvomis

Vidaus marketingo koncepcija buvo aptariama akademinėje literatūroje daugiau nei dešimtmetį tokių autorių, kaip Grönroos (1985); Gummesson (1987); Azzolini ir Shillaber (1993); Bak (1994); Bhote (1991); Davis (1992); Foreman ir Money (1995); George (1990); Harari (1991); (1993); Harrell ir Fors (1992); Piercy ir Morgan (1990), (1991); Piercy (1995). Nepaisant šio dėmesio, vis dar egzistuoja painiava dėl šios temos prigimties. Vidaus marketingo literatūros apžvalga parodė, kad egzistuoja trys pagrindinės šios koncepcijos literatūros nepakankamumo sritys:

1. Atlikta mažai empirinių tyrimų, nustatančių vidaus marketingo poveikį paslaugų kokybei.
2. Dabartinės vidaus marketingo konceptualizacijos, kurios sutelkia dėmesį į vidinius klientus, neatskyrė skirtingų vidaus klientų tipų, kurie egzistuoja įmonėje, ir jų skirtingų lūkesčių.
3. Vidaus marketingo principų pritaikomumas išoriniams santykiams turi būti nukreiptas į kažką. (Ian N. Lings, 2000, p.1,2)

Taigi siekiant apibrėžti ir tinkamai išanalizuoti vidaus marketingą (kurį dar skirtingi autoriai įvardina, kaip vidinį marketingą) būtina išanalizuoti skirtingų marketingo specialistų pateikiamas vidaus marketingo sąvokas, kurios pateiktos 3 lentelėje.

Iš 3 lentelės galima matyti, jog skirtingi autoriai vidaus marketingą apibrėžia gan panašiai, tik skiriasi prizmė, per kurią autoriai atskleidžia vidaus marketingo pagrindą. Visi autoriai vidaus marketingą apibrėžia, kaip procesą, skirtą tenkinti darbuotojų interesus, tam tikromis priemonėmis. E.Vitkienė (2004), D.Simkin (1997), D. Ballantyne (2000), L.Berry (1983), bei straipsnyje „Effective internal marketing for successful external marketing“ (2008) vidaus marketingas suprantamas ir traktuojamas, remiantis išorinių klientų poreikių tenkinimu, t.y. šie autoriai darbuotojų skatinimą supranta, tik kaip geresnį vartotojų poreikių tenkinimą. E. Gumesson (1999) pabrėžia, jog vidaus marketingas – tai bendradarbių marketingas. Todėl pagrindinis būdas tinkamai tenkinti darbuotojų norus yra tinkamas įmonės darbuotojų samdymas, verbavimas, mokymas, motyvavimas, bei lojalumo skatinimas. Pervais K. Ahmed, Mohammed Rafiq (2003) pastebi, jog darbuotojai įmonės viduje, taip pat kaip įmonės klientai, trokšta ir nori patenkinti savo poreikius. Šių autorių sąvoka leidžia suprasti, jog svarbu atsižvelgti ne tik į vartotojų poreikius, tačiau reikia neužmiršti, jog įmonė yra atsakinga ir už savo darbuotojus, jų lūkesčius, kurie susiję su darbu ir darbo vietos atitikimu. Kaip kuriuose apibrėžimuose, siūloma darbuotoją ne tik motyvuoti, ar skatinti, bet ir leisti įmonės darbuotojui dalintis savo patirtimi, nuomone, ugdyti jų saviraišką, ir traktuoti juos kaip tam tikrus vidaus verslo partnerius.



## Vidaus marketingo sąvoka

Nr.	Autorius	Metai, puslapis	Vidaus marketingo sąvoka
1.	L.Berry	1983, p. 9	<b>Vidaus marketingas</b> – tai verbavimas, samdymas, tobulinimas, motyvavimas ir išlaikymas kvalifikuotų darbuotojų, kurie ypač gerai atitinka reikalavimus teikiant paslaugas.
2.	D.Simkin,P.Ferrell.	1997, p. 717	<b>Vidaus marketingas</b> – tai vidinių apsikeitimų tarp įmonės ir darbuotojų koordinavimas, norint pasiekti sėkmingų apsikeitimų tarp įmonės ir jos klientų.
3.	E. Gumesson.	1999, p. 160	<b>Vidaus marketingas</b> – tai marketingo valdymo žinių pritaikymas, kuris plėtojamas, kaip vidaus vartotojų, t.y. darbuotojų poreikių patenkinimas.
4.	D. Ballantyne	2000, p. 3	<b>Vidaus marketingas</b> – tai koordinavimo filosofija todėl, kad jis svarsto ir koordinuoja "visą" veiksmą – apimdamas vidaus ir išorinius santykius, kontaktų sąveikas ir bendradarbiavimą. Tai yra filosofija, kuri sutelkia dėmesį kliento pasitenkinimui ir organizaciniam produktyvumui per nuolatinį dėmesį darbuotojams, bei "darbo vietų" pagerinimą.
5.	E.Vitkienė	2004, p. 120	<b>Vidaus marketingas</b> – tai vadovavimo strategija, vartotojų aptarnavimo filosofija. Paslaugų marketingas dėmesį koncentruoja į tai, kaip išauklėti į vartotoją orientuotus darbuotojus.
6.	P. K. Ahmed ir M. Rafiq	2002, p.10	<b>Vidaus marketingas</b> yra suplanuotos pastangos, kurios remiasi panašiu į marketingą metodu, kuris nukreipiamas į darbuotojų skatinimą ir organizacijos orientacijos į klientą strategijos įgyvendinimo sujungimui.
7.	P. K. Ahmed ir M. Rafiq	2003, p.1	<b>Vidaus marketingas</b> – tai sąvoka, kuri suprantama "tarnautojai kaip klientai" - taip pat kaip išoriniai klientai, vidaus klientai (įmonės darbuotojai) trokšta patenkinti savo poreikį.
8.	Evolution Of Internal Marketing. < <a href="http://etd.rau.ac.za/these/s/available/etd-09122005-110834/restricted/FinalChapter4.pdf">http://etd.rau.ac.za/these/s/available/etd-09122005-110834/restricted/FinalChapter4.pdf</a> >	2008, p. 116	<b>Vidaus marketingas</b> yra susietas su funkcijomis, kurios yra tradiciškai įvertintos kaip žmogaus išteklių funkcijos todėl, kad vidaus marketingas pastangas nukreipia į komplektavimą, mokymą, motyvaciją, ir tinkamų, į paslaugas orientuotų, tarnautojų vystymą ir išlaikymą.
9.	„Effective internal marketing for successful external marketing“ < <a href="http://www.roi.com.au/index.php/general_marketing/effective_internal_marketing_for_successful_external_marketing.html">http://www.roi.com.au/index.php/general_marketing/effective_internal_marketing_for_successful_external_marketing.html</a> >	2008	<b>Vidaus marketingas</b> – tai procesas, kuriam reikia pastovaus aukščiausios vadovybės palaikymo ir proceso naujovių, kad padarytų jį, tokį pat reikalingą ir „gyvybingą“ kaip išorinės marketingas. Vidaus marketingas yra specialios pastangos vykdomos per organizaciją, motyvuojant ir įgaliojant žmones visuose vadybos lygmenyse nuolatoti tiek patitenkinimą vidaus ir išorinės klientams.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Aptarus skirtingų autorių vidaus marketingo apibrėžimus (3 lentelė), galima išskirti juose minimus pagrindinius vidaus marketingo bruožus:

1. tai nuolatinis procesas, vykstantis įmonės viduje;
2. tai procesas, kuriam reikia pastovaus aukščiausios vadovybės palaikymo;
3. vidaus vartotojų, t.y. darbuotojų poreikių patenkinimas, tam tikromis priemonėmis;
4. sutelkia dėmesį kliento pasitenkinimui, įmonės produktyvumui per dėmesį darbuotojams;
5. tai darbuotojų verbavimas, samdymas, tobulinimas, motyvacija, siekiant juos išlaikyti;
6. tai sąvoka, kuri suprantama - "darbuotojai kaip įmonės vidaus klientai".

Išskyrus pagrindinius skirtingų autorių vidaus marketingo sąvokų bruožus, galima sudaryti vieną viską apimančią vidaus marketingo apibrėžimą. Taigi apibendrinant, galima teigti, kad *vidaus*

*marketingas – tai nuolatinis procesas, vykstantis įmonės viduje, reikalaujantis pastovaus aukščiausios vadovybės palaikymo, ir apimantis darbuotojų, kaip vidinių įmonės klientų, verbavimą, samdymą, tobulinimą, motyvaciją, bei darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą, suteikiant galimybę jiems dalyvauti įmonės sprendimų priėmime, dėl įmonės produktyvumo gerinimo, bei išorinių vartotojų poreikių tenkinimo.*

Pasak Gummesson (2000), vidaus marketingo koncepcijos pagrindas, yra veikti taip, kad visi įmonės darbuotojai tinkamai atliktų savo darbą bei sąveikautų su klientais. Pagal vidaus marketingą įmonės vidaus rinką sudaro visi darbuotojai dirbantys organizacijoje, o pagal kokybės vadybą - vienas kitam darbuotojai traktuojami kaip vidiniai klientai. Organizacija gali išvystyti aukštą aptarnavimo kokybės lygį klientams, kai tinkamai ir be trukdžių funkcionuoja vidiniai ryšiai.

Pasak Ch. Gronroos (2001), vidaus marketingas, jo vykdymas, turėtų būti suprantamas, kaip išorinio marketingo sėkmės sąlyga. Vidaus marketingo produktas yra visi vidiniai veiksmai: darbo aplinkos ir darbas, kuriantys ir gerinantys paslaugos kokybę, kuri ir yra susijusi su darbuotojų suinteresuotumu.

Pasak P. K. Ahmed, M. Rafiq (2002) yra trys pagrindiniai vidaus marketingo koncepcijos plėtros ir raidos etapai:

- 1 etapas: darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas;
- 2 etapas: klientų orientacija;
- 3 etapas: vidaus marketingo koncepcijos plėtimas - strategijos įgyvendinimas bei pokyčių valdymas.

Galime teigti jog vidaus marketingas, įmonės įsipareigojimai ir paslaugos kokybė yra be galo susiję ir stiprina vienas kita. Šių trijų veiksmių susietumas schematiškai pateiktas **11-ajame priede**. Taigi visi veiksmai, nukreipti į įmonės paslaugų kokybės gerinimą yra susiję: t.y. vidaus marketingas, kurį apima vizija ir vystymas, bei žmogiškųjų išteklių valdymas, susiję su organizaciniais įsipareigojimais, pasitikėjimu įmonės viduje, kurie savo ruožtu nukreipti į paslaugų kokybę.

Vidaus marketingo strategiją pasirenka įmonės, kurių pagrindinis tikslas – orientavimasis į klientą, sistemingai ir efektyviai aprūpinant ir patenkinat vidaus klientų, t.y. įmonės darbuotojų poreikius. Įmonės vidinė kultūra ir tinkamo kolektyvo subūrimas, išugdymas ir išlaikymas yra įdiegiamas organizacijoje per ilgą laiko tarpą. Tai vėliau, įdėjus daug pastangų, gali būti pagrindinis raktas, vedantis į įmonės sėkmę, bei pritraukiantis ar išlaikantis daugybę vartotojų ar partnerių.



### **1.2.2. Vidaus marketingo tikslai ir funkcijos**

Skirtingi autoriai pateikia nevienodus, tačiau į tą patį objektą nukreiptus vidaus marketingo tikslus. Išskiriami vidaus marketingo tikslai apibrėžiami remiantis darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemomis, tokiu būdu kokybiškiau ir efektyviau išaiškinant ir tenkinant galutinių

įmonės vartotojų poreikius. Paslaugos kokybė priklauso nuo realios naudos, kurią gauna vartotojas įsigijęs tam tikrą prekę ar paslaugą, bei nuo paslaugos pateikimo kokybės. Dėlto būtina ugdyti kiekvieną darbuotoją, kuris teikiant paslaugas vartotojui, parodys jam įdiegtą įmonėje paslaugumą bei kokybišką aptarnavimą. Pasak V. Kindurio (1998) yra du vidaus marketingo nagrinėjimo aspektai: strateginiai ir taktiniai, kurių aprašymas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

### Strateginiai ir taktiniai vidaus marketingo aspektai

<b>Strateginiai vidaus marketingo aspektai</b> 	<b>Taktiniai vidaus marketingo aspektai</b> 
<p>Strateginio vidaus marketingo aspekto paskirtis sudaryti sąlygas vidinei aplinkai, kuri padėtų stiprinti darbuotojų orientaciją paslaugų pirkimo nuomonės formavimą bei į klientus ir jų poreikių tenkinimą. Vidinė aplinka diegiama naudojant įvairius paslaugų vadybos metodus, personalo apmokymą, personalo politiką, skatinimo ir kontrolės priemones, planavimą. Darbuotojų karjeros planavimas, naujų kompetentingų darbuotojų parinkimas, jų mokymas bei tobulinimas didina įmonės išlaidas, tačiau tokia investicija į darbuotojus yra labai naudinga.</p>	<p>Taktinio vidaus marketingo aspekto tikslas – taikant įvairias marketingo priemones, parduoti paslaugas, prekes. Įmonės turėtų suprasti, kad personalas, kuris aptarnauja klientus yra paslaugų įmonių pirminė rinka. Darbuotojai turi žinoti, kad jie turi ne tik tiekti paslaugas klientams, tačiau jas tiekiant taip pat turi spręsti ir pritaikyti tam tikrus marketingo uždavinius. Įmonės darbuotojai, aptarnaudami klientus, turi pastoviai vykdyti tokias veiklas, kurios gerintų paslaugų teikimo kokybę.</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal V. Kindurį. Paslaugų marketingas teorija ir praktika, 1998, p.275, M. Dunmore, 2002, p.23,26

Iš 4 lentelės matome, kad strateginiais aspektais nagrinėjamo vidaus marketingo tikslas nėra susijęs vien su pelno siekimu, teikiant ir parduodant paslaugas vartotojams. Jame pabrėžiama paslaugos kokybė ir aptariami būdai, kuriais galima geriau tenkinti klientų poreikius. Taktiniais aspektais nagrinėjant vidaus marketingą svarbiausias tikslas - parduoti paslaugas, ir gauti pelno. Čia pabrėžiama, kad darbuotojų pareigos ir būtinos žinios apie paslaugų pateikimo vartotojams kokybės gerinimo būdus.

Pasak E. Gumesson (2003) pagrindinis vidaus marketingo tikslas - sukurti tinkamą ryšių sistemą įmonės viduje ir skatinti santykius tarp skirtingo lygio funkcinų padalinių, kurie padėtų paruošti darbuotojus kokybiškai teikti paslaugas vartotojams, bei padėtų užmegzti ilgalaikius ryšius (santykius) su išoriniais subjektais.

Yra ir dar kitokių, autorių pateikiamų vidaus marketingo tikslų. Sakykime R. J. Varey, B. R. Lewis (1999) pateikia tokius vidaus marketingo iniciatyvų pagrindinius tikslus:

- ⊕ padėti darbuotojams suprasti kokybiško atlikimo svarbą jų sąveikoje su klientais;
- ⊕ padėti darbuotojams suprasti ir įsisavinti misiją, strategijas, tikslus, siūlomas paslaugas, bei jų sistemas ir organizacijos vykdomas išorines kampanijas;

- ⊕ nuolat motyvuoti ir informuoti darbuotojus apie naujas koncepcijas, prekes, paslaugas ir išorines kampanijas, lygiai taip pat kaip ir apie ekonominius organizacijos rezultatus;

- ⊕ pritraukti, mokyti (tobulinti) ir išsaugti geriausius darbuotojus. (R. J. Varey, B. R. Lewis 1999, p.6)

Labai nuosekliai vidaus marketingo tikslus pateikė Dubravka Sinčić, Nina Pološki Vokić (2007), šios autorės susistemino skirtingų autorių išskirtus tikslus, kurie pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

### Vidaus marketingo tikslai ir veiksmai

Autoriai	Tikslai/veiksmai
Arndt (1979 in Varey & Lewis, 1999)	Trys pagrindiniai vidaus marketingo uždaviniai: 1. informacijos perdavimas į ir iš visų vidaus grupių; 2. kompetencijos vystymas; 3. motyvacijos ir skatinimo sistemų vystymas ir palaikymas.
MacStravic (1985 in Dunne & Barnes, 2000)	Du pagrindiniai vidaus marketingo akcentai yra: 1. vidaus marketingas projektuojamas, kad papildytų išorinio marketingo strategines pastangas per asmeninę sąveiką tarp darbuotojų. Šitos sąveikos padeda pagerinti kliento pasitenkinimą; 2. vidaus marketingas padeda išvystyti ir palaikyti motyvuotą ir patenkintą darbo jėgą, kuri vykdo organizacijos išorinio marketingo strateginius tikslus.
Grönroos (1990 in Dunne & Barnes, 2000)	Vidaus marketingo proceso bendras tikslas yra pritraukti tinkamus kolektyvo narius dirbti kontaktiniais darbuotojais, ugdyti motyvuotą ir į klientus orientuotą personalą.
Gilmore & Carson (1995 in Dunne & Barnes, 2000)	Vidaus marketingo veiklos sritis apima: 1. vidaus ir išorinės marketingo sąveiką; 2. marketingo komplekso pritaikymas vidaus klientams; 3. marketingo apmokymų ir vidinės komunikacijos metodų naudojimas personalo pardavimų vaidmeniui organizacijos viduje 4. darbuotojų įgaliojimas, jiems patiems priimti sprendimus dėl kontakcinio ryšio su klientais; 5. vadybininkų ir tarnautojų vaidmens atsakomybės ir tarpfunkcinio dalyvavimo išvystymas; 6. funkcinė atsakomybė organizacijos vidaus marketingo integracijai.
Ewing & Caruana (1999)	Svarbiausias vidaus marketingo tikslas yra motyvuotas ir į klientą sąmoningai nukreiptas personalas kiekviename įmonės lygmenyje.
Varey (2001)	Vidaus marketingo pareiga išvystyti supratimą apie darbuotojų užimamą vaidmenį įmonės veikloje. Vidaus marketingas turi įtakoti tarpfunkcinių korporacijos grupių konfliktų sumažinimui, per pagerintą informacijos pasidalinimą ir tikslų nukreipimą į išorinio kliento.

Šaltinis: Dubravka Sinčić, Nina Pološki Vokić 2007m. p.6,7. Prieiga per internetą < <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf> >

Iš 5 lentelės, kurioje pateikiami skirtingų autorių išskirti vidaus marketingo tikslai ir veiklos galime pastebėti, jog dauguma, vidaus marketingo veikimą nukreipia į paslaugų kokybės ir vartotojų poreikių gerinimą, tai įrodo, jog vidaus marketingas yra į išorės klientą orientuota personalo valdymo programa, kurios tikslas didinti įmonės produktyvumą, bei vartotojų pasitenkinimą.

Norint, jog įmonėje įdiegtas vidaus marketingas įgyvendintų, jam priskirtus tikslus, būtina nepamiršti pagrindinių vidaus marketingo funkcijų, per kurias tikslai ir bus įgyvendinami. Vidaus marketingo funkcijos nukreiptos į vartotoją, todėl galima teigti, kad jos lygiai taip pat yra svarbios įmonės sistemingam aptarnavimo kultūros diegimui ir gerinimui viduje. Pasak R. Normann (1994) yra keturios pagrindinės vidaus marketingo funkcijos:

- ⊕ valdyti sąnaudas ir padėti produktyviai dirbti;
- ⊕ palaikyti nustatytą paslaugų kokybės lygį;
- ⊕ ugdyti darbuotojų profesionalumą ir motyvuoti juos;
- ⊕ pagerinti ir palengvinti darbuotojų samdą.

Tik visų darbuotojų pastangos, pagalba vieni kitiems, patarimai gali sukurti gerą paslaugą. Nuoširdus personalo bendradarbiavimas, kuria gerą vidinį įvaizdį, ugdo pasididžiavimo savo

organizacija jausmą. Vidaus marketingo veiksmingumas priklauso nuo organizacijos identiteto, vertybių ir kultūros. (L.Bagdonienė, R.Hopenienė. 2005, p-34)

### 1.2.3. Vidaus marketingo elementai

Siekiant tinkamai įgyvendinti ir koordinuoti įmonės pasirinktą marketingo strategiją vidaus ir išorės marketingas ir jų strategijos bei komplekso elementai turi eiti šalia vienas kito, nes tik tinkamai valdant šias dvi marketingo rūšis, galima gauti gerą rezultatą ir efektyviai įgyvendinti pasirinktą marketingo strategiją. D.Simkin, P.Ferrell (1997) atskleidžia vidaus ir išorės marketingo taikymą, įgyvendinant įmonės pasirinktą marketingo strategiją. Vidaus ir išorinio marketingo taikymas ir derinimas pateikti 8 paveiksle, kuriame atsispindi vidaus marketingo ir išorinio marketingo vykdymas vienoje sistemoje. Naudojant tiek vidaus, tiek išorės marketingo komplekso elementus šalia vienas kito, galima pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų ir taip atitikti vartotojų lūkesčius. Vidaus ir išorės marketingas, bei jų derinimas padeda įgyvendinti bendrą įmonės marketingo strategiją, tačiau skirtingi komplekso elementai ir funkcijos, naudojamos įgyvendinant strategiją, teikia skirtingą naudą ir pateikia skirtingą informaciją.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal E.Vitkienę 2004, p.121 ir D. Simkin, P.Ferrell, 1997, p.719

### 8 pav. Vidaus ir išorės marketingo sistema

Siekiant sėkmingai įgyvendinti įmonės marketingo strategijas būtina atsižvelgti ir į vidaus, ir į išorinio marketingų komplekso elementus, bei jų tikslines grupes, kurias tinkamai išanalizavus ir pažinus galima įgyvendinti įmonės bendrą ir vientisą marketingo strategiją.

Vidaus marketingas ir jo priemonės nukreiptos į įmonės darbuotojus (kurie dar yra traktuojami kaip įmonės vidaus klientai), taip pasiekiant kokybiškesnio išorinių vartotojų poreikių tenkinimo. Taigi vidaus klientų poreikių tenkinimas, reikalauja visiškai skirtingo marketingo komplekso, kurio elementai būtų pritaikyti įmonės darbuotojų skatinimui ir ugdymui. Taigi vidaus marketingo elementai, kuriuos išskiria skirtingi autoriai pateikti 6 lentelėje.

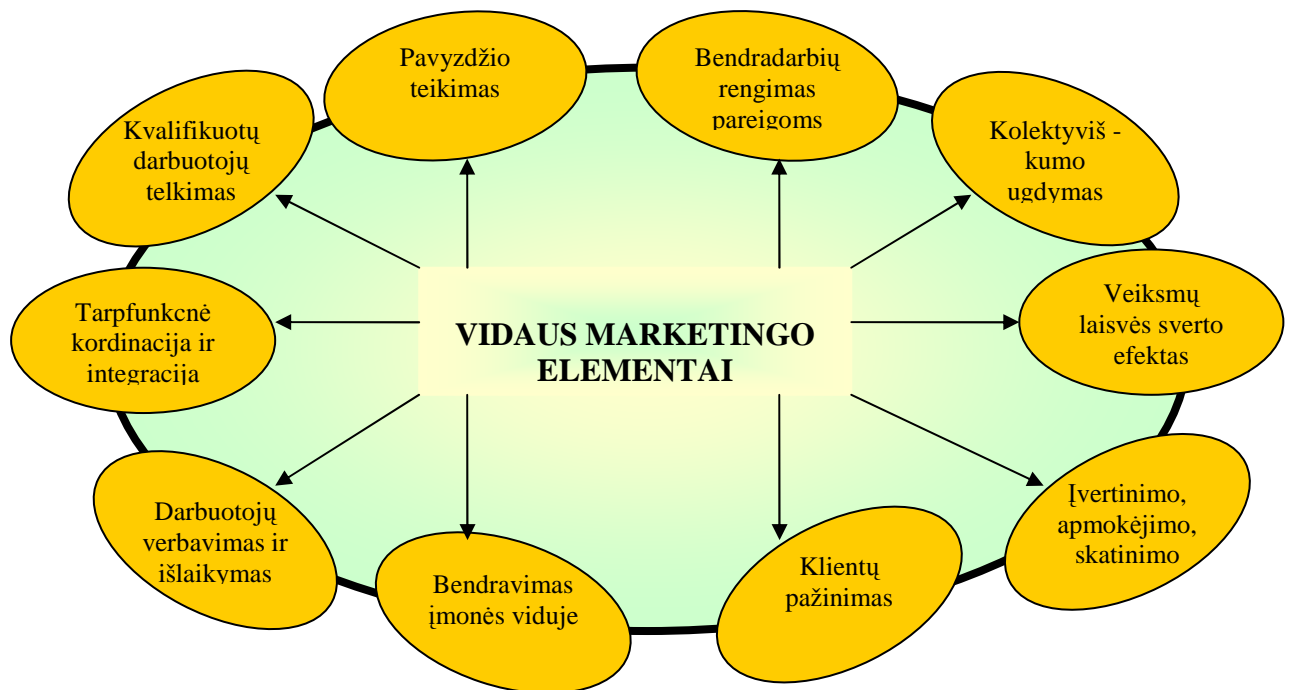
## Vidaus marketingo elementai

<b>Gilmore ir Carson (1995)</b>	<b>A. Damulienės (1996)</b>	<b>V. Kindurys (1998)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ vidaus ir išorės marketingo sąsaja;</li> <li>✦ taikyti marketingą vidaus vartotojams;</li> <li>✦ užtikrinti darbuotojų vaidmenį įmonėje;</li> <li>✦ suteikti darbuotojams dalyvavimą įmonės veikloje;</li> <li>✦ tarpfunkcinis dalyvavimas;</li> <li>✦ asmeninė atsakomybės integracija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Personalo politika;</li> <li>✦ Klientų aptarnavimo filosofija;</li> <li>✦ Darbuotojų mokymas;</li> <li>✦ Bendravimas įmonės viduje;</li> <li>✦ Darbuotojų verbavimas ir išlaikymas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Kvalifikuotų darbuotojų telkimas;</li> <li>✦ Įvertinimo ir apdovanojimo sistemos;</li> <li>✦ Kolektyviškumo ugdymas;</li> <li>✦ Bendradarbių rengimas pareigoms atlikti;</li> <li>✦ Pavyzdžio teikimas;</li> <li>✦ Veiksmų laisvės sveto efektas;</li> <li>✦ Klientų pažinimas.</li> </ul>
<b>M. Rafiq, P. K. Ahmed (2001)</b>	<b>P. K. Ahmed ir M. Rafiq (2002)</b>	<b>M. Rafiq ir P. K. Ahmed (2000)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Darbuotojų motyvacija;</li> <li>✦ kliento pasitenkinimas (orientacija į klientą).</li> <li>✦ Tarpfunkcinė koordinacija ir integracija.</li> <li>✦ Specifinių korporacinių ar funkcinų strategijų išsėjimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimas.</li> <li>✦ Klientų orientacija.</li> <li>✦ Tarpfunkcinis koordinavimas ir integravimas.</li> <li>✦ Panašus požiūris į marketingą.</li> <li>✦ Konkrečių korporacinių ir funkcinų strategijų įgyvendinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Darbuotojų pasitenkinimas juos motyvuojant;</li> <li>✦ Orientacija į vartotojus, jų pasitenkinimo gerinimas;</li> <li>✦ Tarpfunkcinių padalinių integravimas;</li> <li>✦ Specifinių kooperatyvinių strategijų taikymas.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant 6 lentelę, galima sakyti, kad skirtingų autorių išskirti vidaus marketingo elementai yra labai įvairūs, nesutampa nei išskirtų elementų skaičius, nei jų pavadinimai, tačiau visų autorių išskirtų elementų esmė, panagrinėjus juos detaliau, yra labai panaši ir apima tokias pat reikšmes. Taigi apibendrinus visų autorių pateiktus vidaus marketingo elementus, buvo sudarytas optimaliausias vidaus marketingo elementų derinys, kuris pateiktas 9 paveiksle.

Dėl autorių išskirtų skirtingų vidaus marketingo elementų būtina juos aptarti detaliau siekiant suprasti vidaus marketingo pritaikymo galimybes ir naudą įmonėse. Taip pat būtina išsiaiškinti ir suprasti jų įtaką įmonės išorinei veiklai (pvz. verslo partnerystės užmezgimui), veiklos efektyvumui, bei klientų kokybiškam aptarnavimui.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Damulienę 1996, V. Kindurį 1998, M. Rafiq ir P. K. Ahmed 2000 ir M. Rafiq, Pervaiz K. Ahmed 2001, P. K. Ahmed ir M. Rafiq 2002, Gilmore ir Carson 1995.

### 9 pav. Vidaus marketingo elementai

Taigi atsižvelgiant į skirtingų autorių pateiktus vidaus marketingo elementus, jų buvo išskirta dešimt:

1. Kvalifikuotų darbuotojų telkimas – tai susiję su įmonės gebėjimu tinkamai ieškoti, atrinkti ir įdarbinti geriausius specialistus. Šio elemento platesnis aprašymas pateiktas **12 – ajame priede**.

2. Pavyzdžio (idealo) teikimas - pagrindinis tikslas yra padėti darbuotojams pajauti didesnę savo vertę su prielaida dėl ateities perspektyvų gerinimo, o tai padaryti galima nuolat pabrėžiant ir pastebint darbuotojų asmeninius indėlius. Būtina suteikti darbuotojams svarbumo jausmą, leidžiant jiems dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo procese, bei prisidedant tikslų formavime. Šio elemento platesnis aprašymas pateiktas **13 – ajame priede**.

3. Bendradarbių rengimas tiesioginėms pareigoms atlikti – tai susiję su įmonės rengiamais ir organizuojamai apmokymais darbuotojams, bei visapusišku darbuotojų tobulėjimu. Paslaugų įmonių darbuotojai turėtų nuolat mokytis, nes mokymasis teikia pasitikėjimo, didina savo vertės pajautimą, motyvuoja geriau dirbti. Šio elemento išsamesnė analizė pateikta **14 – ajame priede**.

4. Kolektyviškumo ugdymas – tai susiję su komandiniu darbu vykdomu įmonėse. Įmonės kuriose vykdomas darbas komandose jaučiama kolektyviškumo dvasia, o tai tiesiogiai padeda geriau aptarnauti klientus ir kokybiškiau tenkinti jų poreikius. Detalesnis elemento aprašymas pateiktas **15 – ajame priede**.

5. Veiksmų laisvės svėro efektas – tai susiję su darbuotojams teikiamomis laisvėmis vykdant užduotis. Todėl vidaus marketingo specialistai propaguoja ne visišką vidaus paslaugų

teikimo taisyklių atsisakymą, o tik būtiną minimalų jų panaudojimą. Darbuotojui visuomet svarbi laisvė darbų procese, kuri suteikia kiekvienam darbuotojui unikalumo, išskirtinumo siekiant pasiekti geriausius rezultatus bei įgyvendinti įmonės tikslus. Išsamesnis šio elemento aprašymas pateiktas **16 – ajame priede.**

6. Įvertinimo ir apmokėjimo (apdovanojimo) sistemos – Tai susiję su darbuotojų veiklos vertinimu ir atlyginimu, pridedant įvairias skatinimo, motyvavimo priemones. Darbuotojų vertinimas ir atlygis už įvykdytus rezultatus yra pats svarbiausias elementas kadangi jis padeda įgyvendinti pagrindinį vidaus marketingo tikslą – patenkinti pagrindinius įmonės darbuotojų poreikius ir lūkesčius, taip stengiantis didinti bendrą paslaugų teikimo kultūrą įmonėje. Šio elemento paltesnis aprašymas pateiktas **17 – ajame priede.**

7. Klientų pažinimas – tai susiję su vidaus ir išorės klientų poreikių ir lūkesčių pažinimu bei kokybiškų jų tenkinimu. Vienas iš pagrindinių paslaugų marketingo principų yra pažinti klientą, užmegzti su juo ryšį ir kokybiškai jį patenkinti. Paslaugų teikėjas privalo daryti viską, siekiant tinkamai patenkinti klientų lūkesčius tiek vidaus, tiek išorės. Išsamesnis šio elemento aprašymas pateiktas **18 – ajame priede.**

8. Kvalifikuotų darbuotojų verbavimas ir išlaikymas – šis elementas susijęs su darbuotojų verbavimu užtikrinant darbuotojų samdą, išlaikymą ir mokymą. Šios veiklos rezultatas – tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Išsamesnis elemento aprašymas pateiktas **19 – ajame priede.**

9. Bendravimas firmos viduje – tasis susiję su komunikacija įmonėje. Vidinė komunikacija tai yra procesas, kuris vyksta organizacijos viduje. Vidinė komunikacija įmonėje suprantama kaip žinių tarp organizacijos narių pasidalinimo procesas, kitaip sakant kaip įmonės narių tarpusavio bendravimas, sąveika siekiant tam tikro bendro tikslo. Šio elemento detalesnė analizė pateikta **20 – ajame priede.**

10. Tarpfunkcinis kordinavimas ir integravimas - šis elementas apima daugiapakopių funkcijų integravimą įmonėje, nukreiptų į vartotojų poreikių tenkinimą, tai pat turi lemiamos reikšmės įmonėje valdant žmogiškuosius išteklius. Išsamesnis šio elemento aprašymas pateiktas **21 – ajame priede.**

### **1.3. Vidaus marketingo įtaka verslo partnerystės vystymui**

Partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu nėra aptartas nei vieno autoriaus publikacijose. Kaip kurie autoriai tik užsimena, jog ryšys tarp darbuotojų ir partnerystės vystymo egzistuoja. Todėl 1.3.1. poskyryje aptariami partnerystę įtakojantys vidaus marketingo veiksniai, 1.3.2. poskyryje pateikiami galimi partnerystės ir vidaus marketingo ryšiai.

#### **1.3.1. Verslo partnerystei turintys įtakos vidaus marketingo veiksniai**

Pagrindinis procesas, per kurį partnerystė yra įkuriama ir tvarkoma, ir užtikrinami jos



rezultatai, yra ilgalaikis abiejų įmonių, jungtinis problemų sprendimas, greta atviro ir laiku vykdomo apsisukimo sąžininga ir tiksli informacija, apie platų svarbių sprendimų spektrą, liečiantį darbuotojų darbinį gyvenimą. Partnerystė gali būti naudojama, siekiant surasti abipusio laimėjimo (win-win) situacijas su partneriais, išoriniais ir vidiniais klientais bei kitomis organizacijomis. Tai reiškia, kad partnerystės santykiai yra siejami su įmonės vidine rinka ir vidaus kultūra. Įmonių darbuotojai, jų santykių valdymas gali būti arba sėkmingų partnerystės santykių užtikrinimo veiksnys, arba tiesiog veiksnys trukdantis vykdyti efektyvią veiklą tarp partnerių. Taigi prieš pradėdant santykių su partneriais vystymą darbuotojus tam būtina paruošti, ir R. L. Wallance (2004), siūlo keltą veiksnių, kurie padės paruošti darbuotojus, bei įtraukti juos į bendrą veiklą:

1. Informuoti darbuotojus apie partnerystės svarbą ir jos įtaką įmonės ateičiai.
2. Paaiškinti personalui, koks bus jų vaidmuo bendroje su partneriais veikloje.
3. Sukurti forumą, kur žmonės gali užduoti klausimus apie partnerystę.
4. Įsitikinti, kad darbuotojai yra gerai kvalifikuoti ir gerai apmokyti.
5. Suteikti galimybę darbuotojams augti ir rizikuoti.

Taigi iš šių rekomenduojamų darbuotojų paruošimo partnerystei etapų galima pastebėti, kad jie visi yra pasiekiami ir gali būti įgyvendinti tik tinkamai įmonėje diegiant vidaus marketingą. Tokiu atveju galima teigti, jog nuo pat partnerystės užmezgimo pradžių yra labai svarbu vidaus marketingo taikymo ir vystymo padėtis įmonėje.

Pasak S. Oxenbridge, W. Brown (2002) daugelis tyrimų sutinka sieti partnerystę su organizacinių pokyčių iniciatyva. Daugelyje įmonių, pokyčių diegimo poreikis yra žymus apriorinis faktorius, skatinantis partnerystės susitarimus. Daugelyje partnerystės įmonių, pokyčių programos apima darbuotojų įsitraukimo (angl. sutrumpinimas EI) priėmimą arba didelio atsidavimo žmogiškųjų išteklių valdymo (angl. sutrumpinimas HRM) veiklą. Tai privertė kai kuriuos apžvalgininkus pareikšti, kad partnerystė yra paprasčiausiai užsislaptinęs žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmas arba darbuotojų įtraukimo valdymas. Taigi remiantis vidaus marketingo anksčiau nagrinėta literatūros analize galima teigti, jog tiek žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas, tiek darbuotojų įtraukimas yra vidaus marketingo aspektai. Tokiu būdu tinkamas ar netinkamas įmonės darbuotojų valdymas gali turėti reikšmės įmonės santykiams su partneriais. Darbuotojų indėlis į organizacinį sprendimų priėmimą turi būti noriai palengvinamas, kompetentingas, iniciatyvus ir turintis įtakos galutiniams rezultatams, tam tikru būdu tinkamas apibūdinimui „bendras problemų sprendimas“.

Yra gaunami du pagrindiniai tokios politikos ir tokio požiūrio rezultatai. Pirmasis yra „pusiausvyra tarp darbo saugumo ir lankstumo“. Tai, kas apsprendžia lankstumą, skirsis tarp skirtingų organizacijų, tuo tarpu, kai „darbo saugumas“ yra apibūdinamas kaip „stabilus darbo pagrindas“ suteikiamas, pavyzdžiui, daugiamečiu mokėjimo susitarimu ir/arba neprivaloma etatų

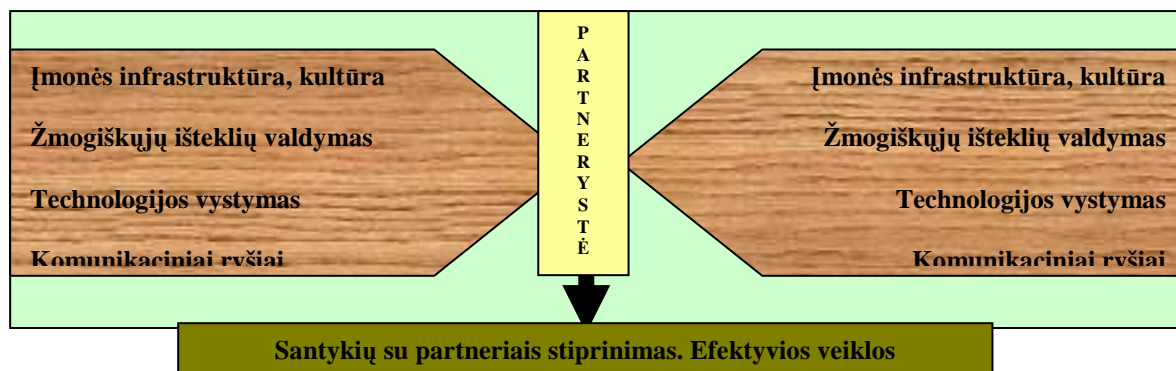
mažinimo garantija, papildyta atidžiu jungtiniu neišvengiamo darbo netekimo valdymu, įskaitant darbo jėgos perkėlimo, perkvalifikavimo ir paramos, ieškant darbo, politiką. Antrasis politikos rezultatas yra „pasidalijimas organizacine sėkme“. Šiuo požiūriu, reikia įtraukti ne tik gerą pagrindinį atlyginimą ir dalyvavimą remiantis rezultatų pagrindu sudarytomis atlyginimo schemomis, tokiomis kaip darbuotojo padarymas akcininku, pelno dalijimosi arba naudos dalijimosi premijos, o taip pat ir pagerėjusios veiklos šventimas visos organizacijos mastu, darbuotojų „privilegijos“ ir suderintos sąlygos. (G. Dietz, J. Cullen, A. Coad, 2005, p.3)

Taigi toks požiūris parodo, jog darbuotojų saugumas, gebėjimas juos išlaikyti įvairiomis motyvavimo sąlygomis gali lemti gerų sprendimų priėmimo rezultata, taip pat padėti abiems partneriams efektyviai vykdyti veiklą, bei identifikuoti aiškią naudą abiejų įmonių darbuotojams, įvardijant ją kaip dėmesio sutelkimą į darbinio gyvenimo gerinimą, bei asmenybės vystymąsi. Todėl partnerystė ryšiais pagrįsta organizacija gali būti valdoma pagal tą pobūdį, kai požiūris į žmonių valdymą apima įmonių principus, politiką ir veiklą, kuri yra nukreipta į kiekvieną iš vidaus marketingo elementų, siekiant sėkmingai pasiekti bendrų įmonės tikslų, bei suvienyti turimas kompetentingų, pastovių, motyvuotų ir užtikrintų savo vieta organizacijoje darbuotojų pajėgas.

G. Dietz, J. Cullen, A. Coad (2005) teigia, jog egzistuoja du labai svarbūs aspektai siejantys partnerystę su įmonės darbuotojais:

1. darbuotojų balsas yra vienodai ir noriai realizuojamas visuose lygiuose taip, kad darbuotojai gali džiaugtis svarbia įtaka organizacijos sprendimų priėmimo procesui;
2. šie bendri problemų sprendimo procesai teikia reguliarią ir svarbią naudą tiek valdančiajai grandžiai, tiek ir darbo jėgos grandžiai.

Tokiu būdu galime teigti, jog net užmezgus partnerystės ryšius įmonė teikia didelį dėmesį savo darbuotojams ir užtikrindama jų svarbą ir dalyvavimą įmonės veikloje, siekia bendrų rezultatų pagerinimo. Efektyvios partnerystės veiklos rezultatus užtikrinantys veiksniai schematiškai pateikti 10 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Ian N. Lings 2000, p.6,7

### 10 pav. Veiksniai lemiantys partnerystės veiklą ir santykių efektyvumą

Iš 10 paveikslo galime matyti, jog partnerystei įtakos turi įmonės infrastruktūra ir kultūra. O įmonės valdymas yra nukreiptas ne tik į pelno siekimą, tačiau ir į vidaus klientų, darbuotojų

poreikių tenkinimą, kurie savo ruožtu geriau ir efektyviau aptarnauja išorės klientus, tokiu būdu užtikrina įmonės sėkmę, bei gali dalintis patirtimi su įmonės partneriais, siekiant diegti bendrą ir darbuotoją nukreiptą organizacijų valdymo politiką. Žmogiškųjų išteklių valdymas bei efektyvūs ir sklandūs komunikaciniai ryšiai lemia veiklos efektyvumą ir santykius su partneriais, kadangi tinkamai valdomi ir laiku informuojami darbuotojai, gali geriau spręsti problemas, bei priimti efektyvesnius su partnerių veikla susijusius sprendimus, kurie įtakos bendrą veiklą ir komunikaciją tarp įmonių susietų partnerystės ryšiais. Technologijų vystymas yra ypač spartus bendradarbiaujant kelioms įmonėms, tai daugelis autorių išskiria kaip vieną svarbiausių partnerystės privalumų.

Vidinės komunikacijos projektai ir paaiškinimai, teikiami visiems kiekvieno partnerio darbuotojams, padeda suprasti ir priimti partnerystę projektą. Tai yra svarbu, nes bendradarbiavimas negali būti sėkmingas, kai asmenys, kurie ketina jį įgyvendinti, nėra tinkamai motyvuoti, dėl ko netrukus gali prasidėti priešinimasis pokyčiams, ypač, jeigu partnerystė turės įtakos darbuotojų struktūrai. Taigi, svarbu, kad visi suinteresuoti bendrovės dalyviai būtų susipažinę su bendradarbiavimo detalėmis, jo tikslais, numatomais rezultatais, tiesioginėmis ir netiesioginėmis pasekmėmis darbuotojų struktūrai ir kitais dalykais. Be to, svarbu, kad bendrovė organizuotų tinkamus kontaktus tarp vadovų ir darbuotojų, kuriais būtų plečiamas ir vykdomas bendradarbiavimas tarp tiesiogiai susijusių dalyvių (darbų vykdytojų, laboratorijos direktorių, pirkimų vadovų, kt.) įgaliojimų ir domėjimosi prasme. (LEPA 2006, p-6)

Partnerystės tyrimai taip pat atliekami ir matuojant ar partnerystė suteikia vienodą, ar nevienodą naudą darbdaviams, darbuotojams. Daugelis šio tipo tyrimų teigia, kad daugiausia naudos gauna valdyba. Guest ir Peccei (2001) nustatė, kad “suvaržyta abipusė priklausomybė su naudos pusiausvyra ... aiškiai linksta link valdybos“. Panašiai, Kelly (2001), partnerystės tyrimo apžvalgoje, nustatė, kad daugelis tyrimų pateikė įrodymus, kurie yra labai kritiški partnerystės susitarimams. Tyrimai parodo, kad partnerystė nebūtinai turi vesti link geresnių atlyginimų ir sąlygų, arba darbo saugumo garantijų. Tačiau, nesukeliant didelės nuostabos, publikacijos, kurias pateikė Profesinių Sąjungų Kongresas (TUC) ir Involvement and Participation Association (IPA) išryškina daug naudingų partnerystės dalykų, tenkančių visiems suinteresuotiems asmenims: padidėjęs produktyvumas ir pelningumas, mažesnė darbuotojų kaita ir pravaikštos, saugesni ir teikiantys daugiau pasitenkinimo darbai. (Sarah Oxenbridge, William Brown 2002, p-2)

Tokiu būdu aptarus, įvairių autorių nuomones apie verslo partnerystės ir įmonių vidaus infrastruktūrų sąlyčius, galima išskirti verslo partnerystei įtakos turinčius vidaus marketingo veiksnius:

- ✦ Darbuotojų kompetencija ir patirtis;
- ✦ Įmonių partnerių dalijimasis patirtimi ir sukauptomis žiniomis, tam tikrose rinkose ar tam tikrose veiklos srityse;

✦ Įmonės darbuotojų supažindinimas su įmonės išorine veikla, t.y. darbuotojų supažindinimas su partnerystės ryšiais, su siekiamais, bendradarbiavimu paremtais tikslais;

✦ Įmonės darbuotojų įtraukimas į įmonės santykių su partneriais valdymą, problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą;

✦ Darbuotojų mokėjimas dirbti komandose;

✦ Darbuotojų saugumo užtikrinimas;

✦ Motyvavimo priemonės, įvykdžius tam tikrą su partneriais susijusią veiklą.

Taigi peržiūrėjus vidaus marketingo veiksnius įtakojančius verslo partnerystę, galima teigti, jog šie veiksniai gali būti tinkamai įvykdomi pasitelkus visus anksčiau minėtus vidaus marketingo elementus.

Darbuotojų kompetencija ir patirtis gali lemti, patį partnerystę kūrimą. Reikia atidžiai parinkti asmenis atsakingus už derybas su partneriu. Derybos gali sužlugti vien todėl, kad bendrovės atstovas neturėjo reikalingų savybių, pakankamos kompetencijos ar žinių tam tikroje srityje.

Abiems partnerystės ryšiais susietoms įmonėms reikia sudaryti komandas, kurios pastoviai komunikuotų tarpusavyje, vykdytų bendrą veiklą ir t.t. Būtina, jog šios komandos nariai būtų geriausi specialistai savo srityse, tačiau nors ir gerai išmanantys savo darbą darbuotojai dirbdami organizacijoje turi tobulėti ir plėsti akiratį gilinti žinias tam tikrose srityse, todėl įmonės užduotis yra didinti darbuotojų kompetenciją įvairiomis mokymo priemonėmis, stengtis darbuotojams, susijusiems su partneriais pranešti visą ir neiškraipytą informaciją, kuri gali padėti racionaliau ir efektyviau spręsti įvairias problemas.

Aišku, jog skirtingų įmonių padaliniai, kurių funkcijos yra panašios, turės kai kurių panašumų. Jie turės vienodą bendrą žinių bazę, dirbs su panašiais projektais, tačiau kiekvienos įmonės žinių ir patirties lygis gali skirtis, tada būtina dalintis įmonės ir darbuotojų sukauptomis žiniomis su partneriais, kviečiant atvykti partnerių atstovus į tam tikrus įmonės darbuotojų vedamus seminarus, ar tiesiog stebėti įmonės kasdieninę veiklą taip stengiantis partnerinėje įmonėje sukurti lygiai tokį pat darbuotojų kompetencijos lygį, kuris vėliau bus panaudotas bendriems tikslams siekti. Dėl to abiejų partnerių padaliniai, atskirai suburtos komandos užsiimančios veikla tarp partnerių, turi dalintis tam tikrais pasiūlymais, naujais sprendimais, bei vieni iš kitų tikėtis pagalbos vienoje ar kitoje srityje. Darbuotojai turi būti supažindinami su pagrindinėmis įmonės veiklos strategijomis, tikslais išorine veikla. Sąžininga ir atvira darbuotojų atžvilgiu įmonė gali tikėtis sėkmingo bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis.

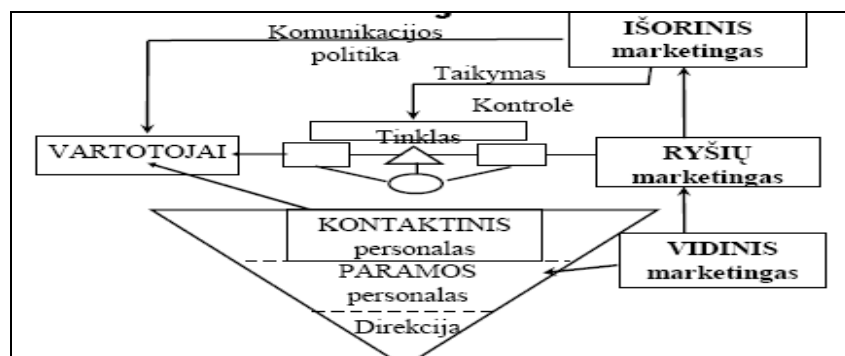
Darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą skatina darbuotojus atskleisti visas savo turimas žinias, padeda ugdyti darbuotojų iniciatyvumą. Dauguma darbuotojų turi dalyvauti įmonės rengiamuose pasitarimuose, jie turi būti supažindinami su įvairiomis su partneriais iškilusiomis

problemomis ar tam tikrų strategijų ir tikslų pakeitimais. Darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą yra skatinamoji priemonė, kuri padeda darbuotojam jaustis reikšmingais ir reikalingais įmonėje, taip efektyviau atliekant savo darbą bei iniciatyviau sprendžiant įvairias dėl bendradarbiavimo kylančias problemas. Taigi darbuotojų įgalinimas dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo, lemia geresnį įmonės ryšį ir santykį su išore, t.y. išoriniais vartotojais bei partneriais.

Be anksčiau išvardintų veiksnių reikia užtikrinti darbuotojų saugumą įmonėje, t.y. kiekvienai įmonei partnerei būtina suteikti darbuotojams ne tik socialines garantijas, tačiau suteikti garantą ir parodyti, jog darbuotojas yra organizacijos dalis, tokiu būdu galima priartinti darbuotojo asmeninius tikslus prie įmonės, partnerystės pagalba, siekiamų tikslu. Kuo labiau darbuotojų ir įmonės tikslai sutaps, tuo labiau darbuotojai bus suinteresuoti jų siekimu.

### 1.3.2. Verslo partnerystė ir vidaus marketingo sąsajų identifikavimas

Nėra homogeniškos (vienodos) veiklos, kuri numatyta vidaus marketingo, ryšių (santykių) marketingo ir išorės marketingo programose, bet beveik visi veiksmai, įtakojantys darbuotojų paslaugumą, lojalumą, vartotojų (tiek vidaus, tiek išorės) pasitenkinimą ir sėkmingą vidaus bei išorės komunikavimą, tarp įmonės veikloje dalyvaujančių ar rezultatams turinčių įtakos dalyvių (darbuotojų, klientų, partnerių ir t.t.), yra skirtingų marketingo tipų pagrindinės funkcijos, kurios pavaizduotos 11 paveiksle.



Šaltinis: Paslaugų marketingo paskaitų konspektai

### 11 pav. Paslaugų marketingo tipai ir funkcijos

Iš 11 paveikslo matom, kad skirtingų marketingo tipų funkcijos ir veiksmai yra skirtingi, tačiau turi lemiamos reikšmės ir yra nukreipti į vieną svarbiausią objektą – vartotoją. Taigi galima teigti, kad visų marketingo tipų funkcijos yra nukreiptos į organizacijos sistemingą aptarnavimo kultūros gerinimą, stengiantis maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius. Į vartotoją yra nukreipti visi paslaugų marketingo tipai, kurių veiksmai prieš pasiekiant vartotoją tarpusavyje yra labai susiję.

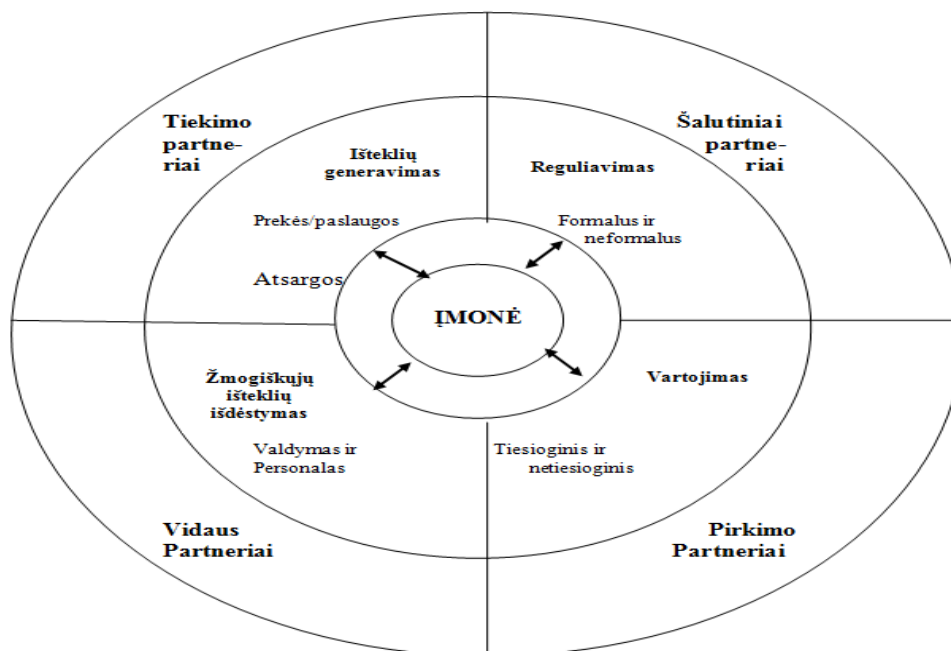
Vienas pirmųjų santykių marketingo koncepciją paminėjo L. L. Berry (1983). Pasak autoriaus, santykių marketingas – tai visų organizacijos veiklų nukreipimas sėkmingų ilgalaikių ryšių su vartotojais sukūrimui, vystymui ir palaikymui. Nors tai buvo daugiau nei prieš du dešimtmečius, ši koncepcija vis dar naudojama, o, pasak Th. Hennig-Thurau ir kt. (2002), dabar net

labiau nei bet kada. Istorinis santykių marketingo sąvokos kitimas pateiktas **22– ajame priede**. V. Auruškevičienės ir kt. (2007) teigimu, vertėtų pažymėti, kad pastebimi mąstymo pokyčiai: vis dažniau kalbama apie orientaciją į klientą, stengiamasi geriau jį suvokti, vystyti partnerystę ir santykius. Pagrindinis santykių marketingo teorijos tikslas – esminių veiksnių, darančių įtaką svarbiems organizacijos veiklos rezultatams, identifikavimas bei priežastinių ryšių tarp šių veiksnių bei rezultatų supratimas. (L. Pilelienė, 2006, p.2,3)

Santykių marketingas – tai procesas grindžiamas sąveika su ryšių tinklais. (E. Gummesson, 2002, p. 3)

Sparčiai besikeičiančios paslaugų sektoriaus sąlygos reikalauja naujo požiūrio į organizacijos plėtojamą veiklą. Santykių marketingas kaip nauja paslaugų organizacijos veiklos filosofija atskleidžia ne tik ilgalaikės partnerių sąveikos, sudarančios prielaidas ugdyti jų ištikimybę, vertingumą, bet ir akcentuoja ryšių užmezgimo ir jų plėtotės svarbą su visais organizacijos veikloje dalyvaujančiais ar jos rezultatams įtakos turinčiais dalyviais. Partneriai kartu ieško racionaliausių lėšų ir efektyviausių darbų organizavimo būdų.

Santykių (ryšių) marketingo koncepcijoje ryšiai – tai pagrindinė priemonė, leidžianti pritraukti ir išlaikyti vartotojus, partnerius ar tarpininkus. Santykių (ryšių) tinklo susidarymas tarp įvairių rinkos dalyvių leidžia geriau ir patikimiau ištesėti pažadus, susijusius su paslaugos ar prekės pardavimu. Conway and Whitelock (2004) pateikė santykių marketingo galimų ryšių schemą, žiūrėti 12 paveikslą.



Šaltinis: T Conway and J. Whitelock 2004, p-4 Relationship Marketing in the Subsidised Arts: An Important Role for Internal Marketing. Prieiga per internetą < [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/ConwayT\\_WhitelockJ.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/ConwayT_WhitelockJ.pdf) >

### 12 pav. Santykių marketingas: su kuo užmezga ryšius

Iš 12 paveikslo galima matyti, jog santykių marketingas yra pagrįstas ryšiais tarp vidaus partnerių, šiuo atveju santykiais tarp darbuotojų, pirkimo partnerių, čia susiję su įmonės paslauga ar

prekių vartotojais. Be šių partnerių taip pat egzistuoja ryšiai tarp tiekimo partnerių, bei šalutinių, iš išorės atėjusių partnerių, t.y. partnerinių įmonių, tarp kurių gali būti formalus arba neformalus bendradarbiavimas.

Santykių marketingas – tai būdas užmegzti, palaikyti ir stiprinti ryšius su klientais ir partneriais, tuo pačiu metu gaunant pelno ir įgyvendinant visų susijusių proceso dalyvių tikslus. (Ch.Gronroos, 1994, p. 4)

Tai vienas iš universalesnių ir dažniausiai cituojamų santykių marketingo apibrėžimų. Norint sėkmingai taikyti santykių marketingą reikalingos tam tikros sąlygos, be kurių neįmanoma sėkmingai integruotis į besikeičiančią verslo aplinką naudojantis santykių marketingo koncepcija:

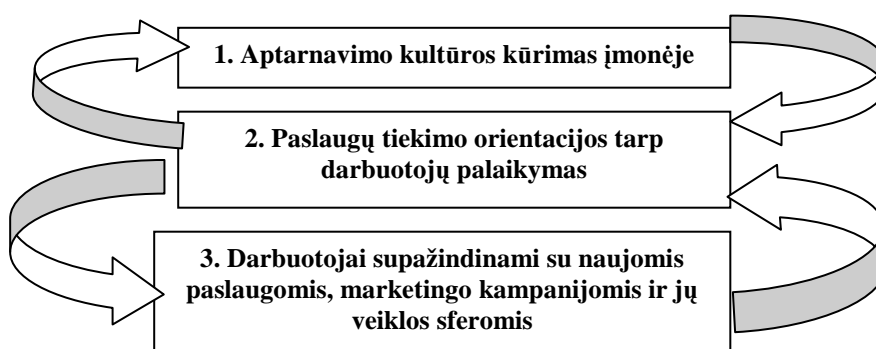
- 1) elektroninis ryšys – interneto teikiamos bendravimo ir naujų ryšių atsiradimo galimybės;
- 2) aljansų atsiradimas – bendradarbiavimas per aljansus keičia rinkos mechanizmus, įskaitant konkurenciją, ir tampa suinteresuotų šalių organizacijos tąsa;
- 3) ryšys su išoriniais marketingo paslaugų teikėjais – užmezgant ryšius su išoriniais verslo partneriais (bet ne klientais) įmanoma praturtinti organizacijos išteklius neišplečiant organizacijos. (V. Juščius, V. Navickas, D. Jonikas 2006, p.257)

Įmonė turi ne tik užmegzti santykius su įvairiais verslo dalyviais, bet nuolatos rūpintis ryšių palaikymu. Šie ryšiai tarsi patys remia save, nes dėl jų įtakos turi naudoti visi partneriai. Taip yra todėl, kad santykių marketingą sudaro pirminiai ir antriniai ryšiai. Abi šių ryšių rūšys padidina vertingumą, tuo pat metu suteikia naudą vartotojui, įmonei ir kitiems verslo dalyviams. Šių santykių abipusiškumas nulemia dvipusį vertingumo kūrimą – kiekvienas ryšių partneris yra motyvuotas ir įgyja naudą – tiek individualiai, tiek kaip vieningas aljansas. Būtent tokia kolektyvinė kompetencija suteikia unikalumo įmonės pasiūlymams rinkoje bei vartotojų akyse įgyja aukščiausios kokybės išraišką. Įmonės santykiai su kitais verslo dalyviais leidžia tuo pat metu ir pasiūlyti, ir įgyti didesnę vertingumą nei įprasta. Taigi santykių marketingas lemia ne tik vartotojų pritraukimą, jų išlaikymą ir tinkamą poreikių patenkinimą, jis taip pat apima įvairius ryšius tarp organizacijų, t.y. bendradarbiavimo formas, kurios kartu su tinkamai įdiegtu vidaus marketingu tenkina galutinį vartotoją.

Šie abu marketingo tipai turi vieną bendrą tikslą – vartotojų poreikių tenkinimą, tik kad šio tikslo siekia skirtingais veiksmais. Santykių marketingo koncepcija nukreipta į įvairias bendradarbiavimo formas, kurios kuria tvirtus ir ilgalaikius ryšius su vartotojais, kai tuo tarpu vidaus marketingas lemia darbuotojų darbo efektyvumą, kurį skatina įvairios motyvavimo, kompetencijos kėlimo, veiksmų laisvės, darbuotojų įtraukimo ir kitos priemonės, sudarančios tinkamas darbo sąlygas, kurių pasekoje gera aptarnaujančių darbuotojų savijauta lemia gerą vartotojų aptarnavimą, o tai didina paslaugos bendrą vertę.

Tokiu būdu galima teigti, kad verslo partnerystė yra viena iš santykių marketingo sudedamųjų dalių, o kadangi santykių marketingas yra glaudžiai susijęs su vidaus marketingu ir nukreiptas į galutinių vartotojų poreikių tenkinimą, tai reiškia, jog vidaus marketingas yra susijęs su partneryste ir lygiai taip pat lemia sėkmingų kontaktų su vartotojais užmezgimą ir jų palaikymą. Vidaus marketingo ir partnerystės susietumas išsamiau bus atskleistas 2. dalyje, kur bus siūlomas verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinis modelis.

Įmonės dažnai susiduria su įvairiomis nepalankiomis situacijomis bei įvairiomis problemomis, kurias spręsti geriausiai padeda vidaus marketingo lygiai. Vidaus marketingo lygiai pavaizduoti 13 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal E. Vitkienę. Paslaugų marketingas, 2004m. p-121

### 13 pav. Vidaus marketingo lygiai

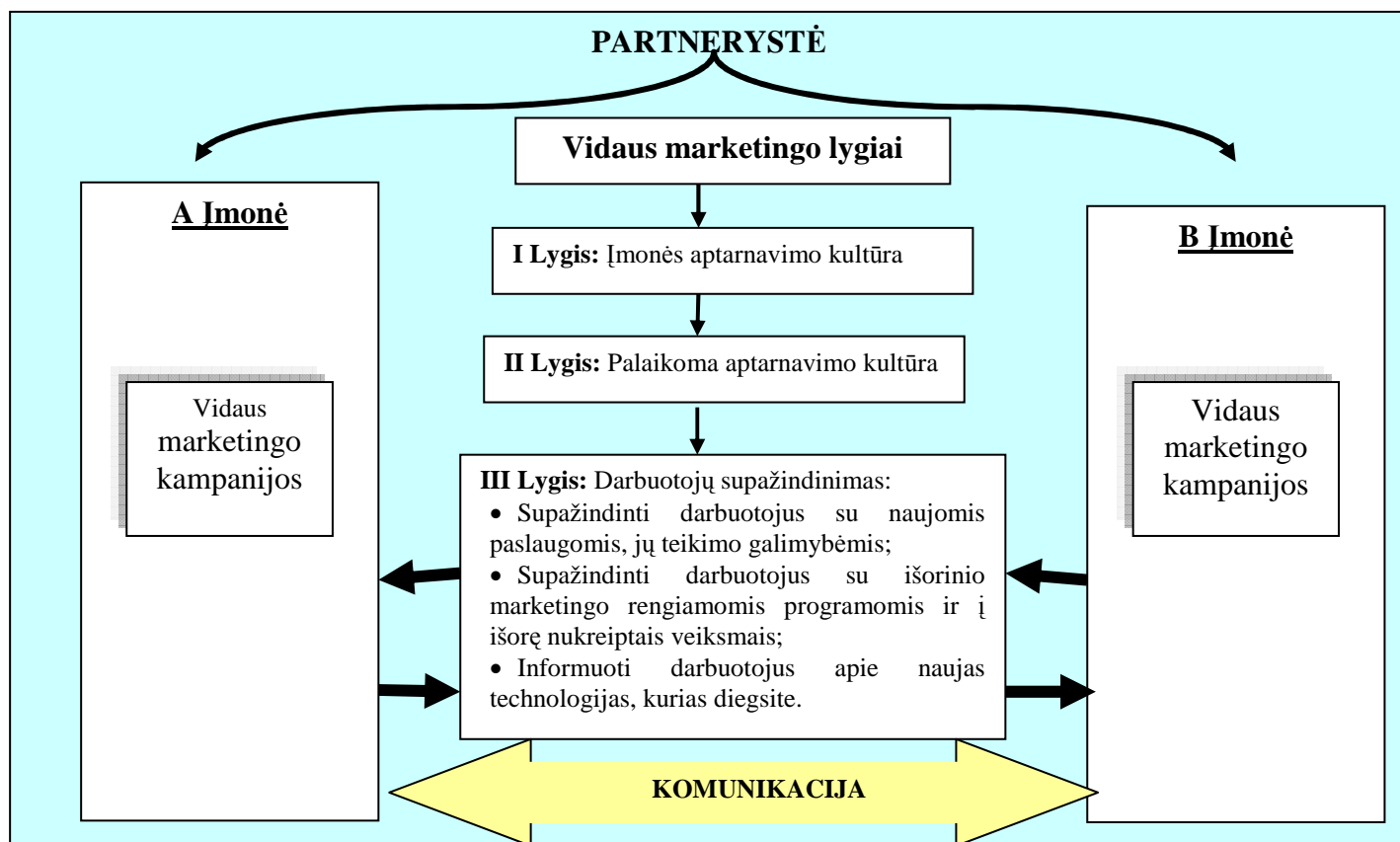
Vidaus marketingo lygių įdiegimas yra sunkus procesas, todėl įmonėms juos pasiekti ir įgyvendinti pasitelkus tik vidaus marketingą yra labai sunku. Todėl pasak E. Vitkienės (2004) vidaus marketingo negalima atskirti nuo vadovavimo teikimo sistemai strategijos. Įmonės organizacinė struktūra neturi būti nukreipta prieš vidaus marketingo procesą. Daugelyje įmonių aptarnavimo kultūra yra silpna, o kaip jau buvo minėta vidaus marketingo lygių įdiegimas yra labai sunkus procesas, todėl Ch. Gronroos (2001) vidaus marketingo lygių įgyvendinimui išskyrė atskirus uždavinius, kurie padės įmonėms sėkmingai diegti vidaus marketingo lygius bei stiprinti vidinę kultūrą įmonėje, kuri padeda sėkmingiau pritraukti vartotojus, bei turi lemiamos reikšmės vykdant išorinę įmonės veiklą, tai yra stengiantis užmegzti ryšius su kitomis organizacijomis. Uždaviniai, padedantys įgyvendinti skirtingus vidaus marketingo lygius įmonėje, pateikti **23 – ajame priede**.

Vidaus marketingo veikla paremta trimis lygiais yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug pastangų ir laiko, kadangi tai reikalauja sudaryti įvairias personalo politikos strategijas ir planus. Norint įmonėje įdiegti kokybišką vartotojų aptarnavimo kultūrą bei sistemą nukreiptą į vartotojų poreikių tenkinimą, reikia suplanuoti daug ateities žingsnių, peržiūrint planus dėl darbuotojų, vartotojų, verslo partnerių. Nuo pat veiklos pradžių kiekvienai įmonei būtina palaikyti ryšius su išorine aplinka ir apie tai, kokią veiklą įmonė vykdys su išoriniai verslo dalyviai, būtina pastoviai informuoti personalą. Lygiai taip pat svarbu yra supažindinti personalą su įmonės tikslais, vizija, misija, uždaviniais bei ketinimais bendradarbiauti, t.y. užmegzti partnerystės ryšius. Darbuotojų supažindinimas su įmonės viduje ir už jos ribų vykstančių procesų eiga, padės darbuotojams jausti



savo vertę ir indėlį į bendrą įmonės sėkmę, tokiu būdu darbuotojai bus linkę stengtis geriau tenkinti išorės vartotojų poreikius. Vykdam tokius veiksmus bus užtikrinamas grįžtamasis ryšys, kuris padės įmonės vadovybei ištaisyti buvusias klaidas ir dar efektyviau kurti įmonės ateities tikslus bei veiklos strategijas. Įmonės vidinė kultūra yra išugdoma ir išvystoma per ilgą laiko tarpą, kuri vėliau, įdėjus daug pastangų ir darbo, gali būti pagrindinis faktorius, vedantis į organizacijos verslo sėkmę, bei padedantis pritraukti ar išlaikyti daugybę vartotojų, investitorių ar partnerių.

Todėl galima teigti, kad sėkminga atmosfera įmonės viduje, kuri pasiekama per vidaus marketingo diegimą lemia sėkmingų ryšių užmezgimą su partneriais tai įrodo santykių ir vidaus marketingo tarpusavio susietumu, bei vidaus marketingo lygiais, kurie lemia bendrą įmonės vidaus kultūrą ir darbuotojų suinteresuotumą įmonės ryšiais su išore, todėl galima teigti, jog ryšys tarp vidaus marketingo ir partnerystės, per vidaus marketingo lygius tikrai yra. 14 paveiksle pateikiamos vidaus marketingo ir partnerystės sąsajos, kurių pagrindą lemia vidaus marketingo lygių nuoseklus diegimas abiejų partnerių įmonėse. Šis paveikslas tik pagrindžia teigimą, jog be sėkmingai įdiegto vidaus marketingo įmonėje ir be tinkamai vystomos komunikacijos įmonės viduje, bei komunikacijos su išoriniais elementais, sunku plėtoti partnerystės santykius dėl efektyvios komunikacijos nebuvimo.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

**14 pav. Verslo partnerystės ir vidaus marketingo lygių sąsajos**

Komunikacijos svarba, kaip motyvacijos įrankis vidaus marketingo kampanijai buvo identifikuotas kelių autorių publikacijose: Piercy ir Morgan, (1990, 1991), Piercy (1995), Rafiq ir

Ahmed (1993), Bekkers ir Van Haastrecht (1993).

Visa organizacija tampa atsakinga už komunikacijos ir santykių tarp partnerių sukūrimą, kurių pagalba partneriai gali susieti savo klientus. Gera komunikacija lemia kokybiškesnę ir produktyvesnę partnerystę. Visos organizacijos įtraukimas į sėkmingos partnerystės vystymą ir ryšių su partneriais gilinimą, lemia darbuotojų suinteresuotumą, t.y. darbuotojai turi būti suinteresuoti ne tik vidinių sąlygų ir įmonės vidinės kultūros gerinimu, tačiau lygiai taip pat turi suprasti partnerių svarbą įmonės veiklos produktyvumui.

Iš pateiktos schemos galime matyti, jog darbuotojų supažindinimas su įmonės vykdomais išoriniais veiksmais yra viena iš vidaus marketingo lygių sudedamųjų dalių. Tokiu būdu, sėkminga komunikacija įmonės viduje, padeda diegti artimą bendradarbiavimą su esamais partneriais.

Darbuotojų informavimas apie partnerystės ryšius priklauso nuo įmonės komunikacijos viduje, t.y. kaip informacija plinta įmonėje. Ne tik įmonės vadovybė turi žinoti apie tam tikrų su partneriais vykdomų strategijų pasikeitimus, apie tai turi būti informuoti tiek viduriniojo lygmens vadybininkai, tiek ir žemiausio lygio darbininkai, kadangi tik taip galima efektyviai nukreipti visos įmonės pastangas į įmonės ir partnerių tikslus, bei efektyviai naudotis darbuotojų įtraukimu į įmonės valdymą, bei jų darbo veiklos efektyvumu. Darbuotojų supažindinimas su įmonėje vykstančių procesų eiga padės darbuotojams geriau tenkinti išorės vartotojų poreikius ir taip bus užtikrinamas grįžtamasis ryšys, kuris įmonės vadovybei gali padėti, kuriant tolimesnius įmonės tikslus bei plėtros strategijas.

Investuojant į žmones svarbiausias dalykas yra skatinimas, skirti daugiau dėmesio klientui, bei bendriems įmonės tikslams. Tada organizacija sugeba sėkmingai bendradarbiauti su kitomis įmonėmis, patenkinti klientų poreikius ir dirbti pelningai. Geresnė darbuotojų motyvacija padeda stipriau įtraukti darbuotojus į bendrus procesus, pripažinti jų pasiekimai bei suteikiamos galimybės tobulėti. Todėl sumažėja darbuotojų kaita, pagerėja darbo kokybė, o tai savo ruožtu lemia geresnių ir stipresnių santykių su partneriais kūrimą ir galimybę įgyti konkurencinį pranašumą. Tikslus verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinio modelio kūrimas yra detaliau išanalizuotas ir pateiktas 2 dalyje.

## **2. VERSLO PARTNERYSTĖS IR VIDAUS MARKETINGO MODELIAVIMAS PASLAUGŲ ĮMONĖJE**

Vidaus marketingo taikymas yra sunkus ir daug laiko reikalaujantis procesas įmonėje. Tinkamas vidaus marketingo įdiegimas gali būti lemiamas veiksnys vystant santykius su verslo partneriais. Vidaus marketingo taikymo ir jo pagrindo vystomos verslo partnerystės analizė bus atliekama UAB „Bioprojektas“. Ši įmonė buvo pasirinkta kaip tyrimo ir analizės objektas dėl to, kad joje egzistuoja labai aukštas darbuotojų motyvavimo, mokymo lygis, taip pat įmonė turi daug partnerių, su kuriais veiklą užmezgė ir plėtojo dėl tinkamo darbuotojų pasirengimo. UAB „Bioprojektas“ analizė bus pateikiama pagal įmonės suteiktą medžiagą, bei remiantis įmonės internetine svetaine. Dėl iškilusių klausimų atliekant analizę buvo konsultuotasi su įmonės generaliniu direktoriumi bei vidurinėsios grandies vadovais.

Siekiant atskleisti UAB „Bioprojektas“ sėkmingos verslo partnerystės vystymą vidaus marketingo pagrindu pirmiausia 2.1. poskyryje bus pateikiamas teorinę dalį apibendrinantis ir įrodantis, jog verslo partnerystė gali būti vystoma vidaus marketingo pagrindu teorinis verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelis. 2.2. poskyryje bus pateikta šios įmonės bendra veiklos charakteristika ir analizuojami įmonėje taikomi vidaus marketingo elementai, kurie labiausiai turi įtakos plečiant ir vystant santykius su partneriais. Ir galiausiai 2.3. poskyryje bus pateikiama tyrimo metodologija, bei jos pagrindimas.

### **2.1. Vidaus marketingo ir partnerystės sąsajų modelis**

Ankstesniame skyriuje buvo detalčiai nagrinėjami verslo partnerystės ir vidaus marketingo teoriniai aspektai, kurių pagalba buvo atskleidžiami verslo partnerystės ir vidaus marketingo ryšiai. Taip pat buvo prieita prie išvados, jog ryšys tarp verslo partnerystės ir vidaus marketingo egzistuoja per santykių marketingą, o sėkmingam partnerystės vystymui lemiamos įtakos turi vidaus marketingas, jo lygiai ir elementai, bei tam tikri su vidaus marketingu susiję veiksniai, skatinantys partnerystės veiklos efektyvumą. Svarbiausias dalykas partnerystės ryšiuose yra organizacijos valdymas, darbo jėga ir priemonių lankstumas, kurios skatina darbuotojus įnešti indėlį į įmonės sprendimų priėmimą.

Įmonės darbuotojų, kaip ir verslumo, kapitalo ir prekės ar tinkamo produkto veiksnys yra lemiamas, bei turi didžiausią įtaką įmonės veiklai. Šio veiksnio išraiška – kadrai, jų sudėtis, kaita, kvalifikacinė struktūra. Darbuotojai, kartu su visais kitais įmonės ištekliais, yra kombinuoto veikimo rezultatas atsispindintis per įmonės veiklos rezultatų kiekybę ir kokybę. Darbuotojai ne tik tiesiogiai dalyvauja įmonės veikoje, bet nustato ir aktyviai veikia įmonės tikslus bei organizuoja, racionalią jų įgyvendinimo sistemą. Pasidalinimas informacija su pavaldiniais ir jų įtraukimas į įprastinius sprendimus bei įmonės valdymą, patenkins jų svarbiausius poreikius – priklausyti ir

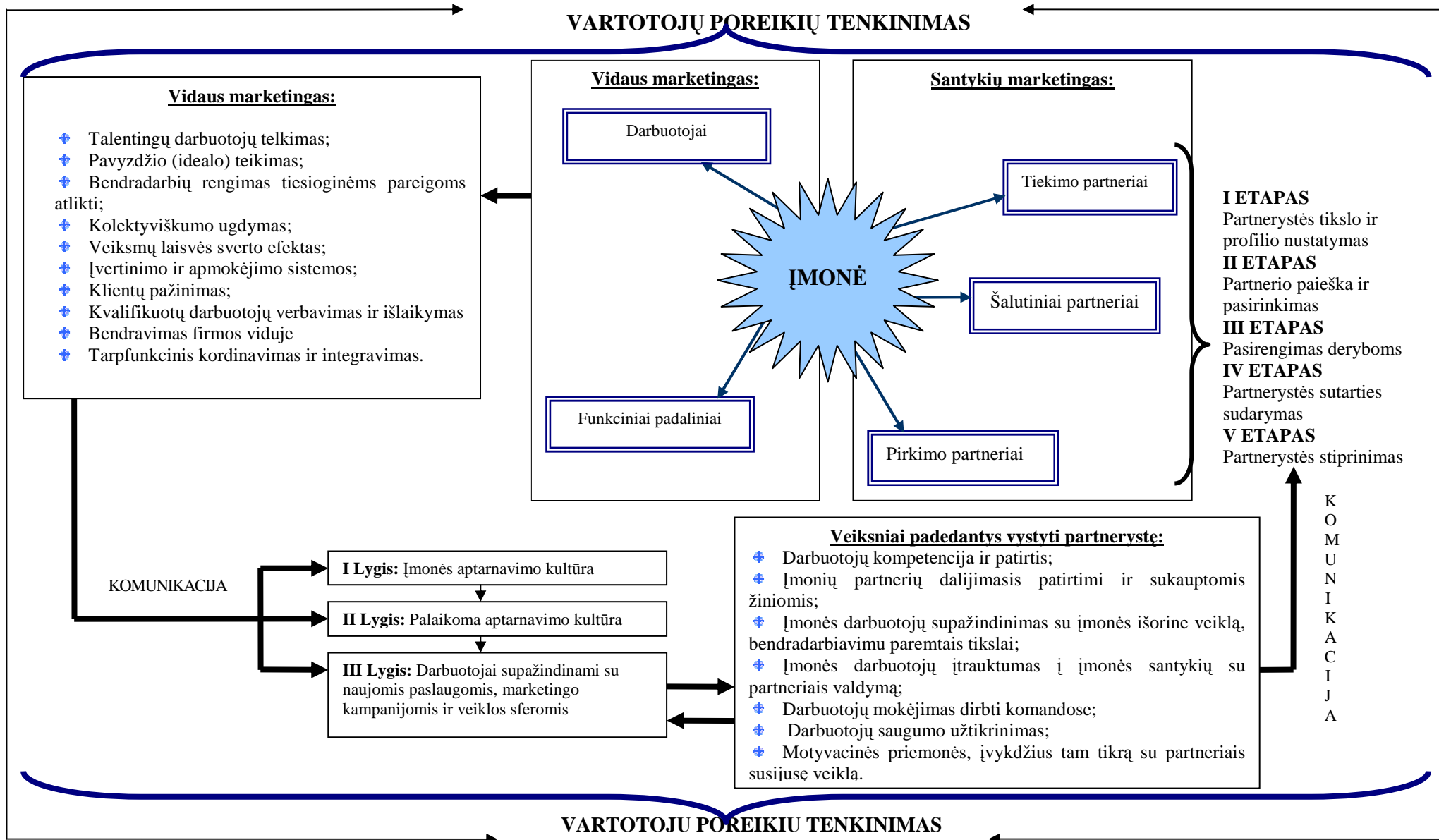
jaustis reikšmingiems. Šiuos poreikius patenkinant pagerės moralė ir sumažės pasipriešinimas formaliems autoritetams, taip darbuotojai savanoriškai bendradarbiaus tiek įmonės viduje, tiek ir su išorės partneriais, stengdamiesi dar labiau paveikti įmonės veiklos efektyvumą ir dar labiau sureikšminti savo indėlį į bendrą įmonės valdymą.

Taigi atsižvelgiant į visus galimus vidaus marketingo ir partnerystės ryšius, bei peržvelgus galimus partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu variantus buvo sukurtas verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu hipotetinis modelis, kuris pateiktas 15 paveiksle.

Iš hipotetinio partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelio galime matyti, jog yra tiesioginis ryšys tarp vidaus marketingo ir santykių marketingo. Santykių (ryšių) marketingo viena iš sudedamųjų dalių yra ryšiai įmonės viduje (vidiniai ryšiai) su darbuotojais funkciniais padaliniais, jie geriausiai užmezgami ir palaikomi, per vidaus marketingą, ir sistemingą bei efektyvų jo elementų taikymą. Taigi vidaus marketingo elementai tiesiogiai veikia vieną iš ryšių marketingo sudedamųjų dalių, kadangi tik tinkamai parinkta vidaus marketingo programa gali priartinti darbuotoją prie įmonės ir įdiegti pagarba ir atvirumu grįstą įmonės atmosferą.

Kita santykių marketingo dalis, kuri šiuo atveju labiausiai domina, yra išoriniai ryšiai, kuriuos sudaro konkurentai, vyriausybinės institucijos, bei verslo partnerystė. Verslo partnerystė modelyje išreiškiama per partnerystės kūrimo etapus, kurie geriausiai atspindi visą partnerystės vystymą nuo jos sukūrimo iki bendros veiklos vykdymo. Partnerystės vystymo etapams reikšmės turi vidaus marketingo lygiai, tiksliau sakant darbuotojų supažindinimas su įmonės vykdoma veikla už įmonės ribų.

Modelyje iš vidaus marketingo elementų išeina trys vidaus marketingo lygiai: įmonės aptarnavimo kultūra, palaikoma aptarnavimo kultūra ir su darbuotojais susijusi įmonės veikla, kurios pagrindą sudaro darbuotojų supažindinimas su naujomis paslaugomis, marketingo kampanijomis ir veiklos sferomis. Visi šie lygiai vienas su kitu yra susiję ir turi lemiamą reikšmę kiekvieno iš tolimesnio lygio diegimui. Šių lygių diegimas ir efektyvus vykdymas priklauso nuo komunikacijos tiek įmonės viduje, tiek už įmonės ribų bendradarbiaujant su partneriais. Jei įmonėje yra daug vidaus komunikacijos sutrikimų, kurių buvimas gali įtakoti nepakankamą darbuotojų informavimą, o tai savo ruožtu gali sukelti daug problemų tiek vykdant įmonės kasdieninę veiklą, tiek bendradarbiaujant su partneriais. Nepakankamas darbuotojų informavimas yra didelis įmonės trūkumas, kuris mažina darbuotojų iniciatyvą ir siūlymus, galinčius padėti įmonei dar efektyviau bendradarbiauti su partneriais, bei efektyviau spręsti iškilusias problemas ir nesusipratimus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

15 pav. Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu hipotetinis modelis

Tačiau, sėkmingai ir be trukdžių perduodama informacija įmonės viduje, padeda diegti artimą bendradarbiavimą su esamais ir būsimais įmonės partneriais, nes nuo vidaus komunikacijos priklauso išorinė komunikacija. Įmonės, kurios turi sukūrusios sėkmingas vidines sistemas informacijai perduoti, jomis gali palengvinti vidinius bei išorinius įmonės verslo procesus.

Tokiu būdu tinkamai informuojant visus įmonės darbuotojus, apie su partneryste susijusius procesus galima tikėtis, jog visi darbuotojai, vienokiu ar kitokiu būdu įsitrauks į įmonės veiklą su partneriais. Taip bus kuriama visos įmonės (vadovų, vadybininkų ir žemiausiojo lygio darbuotojų) atsakomybė už santykių su partneriais kūrimą, palaikymą, vystymą, bei valdymą, siekiant bendrų su partneriais sutartų tikslų.

Taigi užtikrinus efektyvų darbuotojų informavimą ir supažindinimą su įmonės veikla už įmonės ribų, šiuo atveju su partneriais vykdoma veikla svarbu, jog darbuotojai atsakingai pažiūrėtų į išorinę komunikaciją, kuri lems mažiau klaidų ir nesusipratimų tarp partnerių ir be to padės partneriams sujungti savo kapitalus į vieną visumą, o sujungiant bendrai partnerių jėgas galima kartu susieti ir partnerių klientus, bei taip užtikrinti konkurencinį pranašumą tam tikrose rinkose, ar tam tikroje veikloje. Gera komunikacija lemia kokybiškesnę ir produktyvesnę partnerystę.

Įmonių darbuotojai turi suprasti partnerių svarbą įmonės veiklos produktyvumui, tokiu būdu jie bus labiau suinteresuoti efektyviai vykdyti tam tikras strategijas ir procesus kartu su partneriais. Tokiu būdu galima efektyviai nukreipti visos įmonės pastangas į įmonės ir partnerių tikslus, bei efektyviai naudotis darbuotojų įtraukimu į įmonės valdymą, bei jų darbo veiklos efektyvumu.

Vidaus marketingo lygiai modelyje perteikiami per vidaus marketingo veiksniai kurie turi lemiamos reikšmės įmonės partnerystės kūrimui, vystymui ir valdymui. Modelyje išskiriami septyni pagrindiniai veiksniai, įtakojantys partnerystės ryšius. Siekiant tiksliai paaiškinti šių veiksnių įtaką partnerystės vystymui, būtina kiekvieno veiksnio įtaką paaiškinti skirtingiems partnerystės kūrimo ir vystymo etapams. Taigi darbuotojų kompetencija ir asmeninė patirtis turi lemiamos reikšmės vykdant derybas su partneriais, taip pat tinkamai ieškant ir pasirenkant partnerį. Dėl šios priežasties įmonė turi būti suinteresuota savo darbuotojų kompetencija, kadangi tik kompetentingi ir išmanantys savo veiklą darbuotojai gali tinkamai komunikuoti ir bendradarbiauti su partneriais. Partnerinių įmonių dalijimasis patirtimi užtikrins darbuotojų žinių rato praplėtimą, o tai leis jiems lengviau bendrauti tarpusavyje, bei lengviau vienas kitą suprasti. Tokiu atveju bus didinamas partnerystės veiklos produktyvumas, o tai padės išvengti didesnių problemų ir nesusipratimų.

Supažindinus darbuotojus su įmonės tikslais, vykdoma veikla, bus užtikrinamas didesnis darbuotojų įtraukimas į su partneryste susijusią veiklą, bei padedama darbuotojams būti iniciatyviems. Taip bus nukreipiamos viso organizacijos pastangos į santykių su partneriais vystymą, bei bendros veiklos tobulinimą. Šis veiksnys padės paskutiniajame partnerystės kūrimo etape- partnerystės vystyme, nes yra susijęs jau su esamų partnerių kartu vykdoma veikla.

Darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą padės jiems jaustis svarbiais ir reikalingais partnerystės veikloje. Tokiu būdu darbuotojų tikslai bus priartinami prie įmonės su partneryste sietinų tikslų, o tai užtikrins darbuotojų stipresnį atsidavimą ir veiklos organizavimą bei vykdymą su partnerinėmis įmonėmis. Šis veiksnys taip pat labiau įtakos partnerystė vystymo etapą, kuriame svarbu tinkamai užtikrinti ir palaikyti efektyvų, pagarba ir pasitikėjimų grįsta bendradarbiavimą tarp partnerių. Norint užtikrinti partnerystės priežiūrą, būtų išmintinga pasirinkti paprastą ir lanksčią priežiūros sistemą. Šią sistemą įtraukti į susijusių darbuotojų kasdieninį darbą, žemomis sąnaudomis galima prižiūrėti užsakymus, pirkimus, laiką ir investicijas ir susidaryti visiškai tikslų partnerystės veiklos našumo įvertinimą.

Darbuotojų saugumas ir motyvacija, padės darbuotojams jaustis įmonės dalimi, o tai savo ruožtu užtikrins, kad darbuotojas stengtųsi ne tik dėl savęs bet ir dėl visos komandos, tuo pačiu ir dėl partnerio. Kuo labiau darbuotojų ir įmonės tikslai sutaps, tuo labiau darbuotojai bus suinteresuoti jų siekimu.

Taigi apibendrinant hipotetinį modelį "Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu", galima teigti, kad ryšys tarp partnerystės ir vidaus marketingo yra tikrai stiprus. Visų pirma svarbu yra suprasti tai, jog tiek efektyvi partnerystė, tiek įmonių tikslai turi būti siekiami, į tai įtraukiant įmonių darbuotojus. Kuo geriau bus patenkinti partnerinių įmonių darbuotojų poreikiai, tuo jie bus labiau suinteresuoti įsitraukti ir prisidėti prie efektyvios partnerystės veiklos, valdymo bei organizavimo. Taigi tik nuo abiejų partnerinių įmonių darbuotojų geranoriškumo, nusiteikimo, kompetencijos, asmeninių motyvų priklausys ar partnerystė bus plėtojama efektyviai.

## **2.2. UAB „Bioprojektas“ vidaus marketingo ir verslo partnerystės analizė**

Siekiant tinkamai išanalizuoti UAB „Bioprojektas“ vidaus marketingo ir partnerystės ryšius būtina visų pirma atskleisti UAB „Bioprojektas“ bendrą veiklos charakteristiką (2.2.1. poskyryje), kurios analizė nagrinėjamu aspektu buvo naudojamas turinio analizės metodas, atlikant išsamią įmonės pateiktų dokumentų analizę ir interpretaciją ir tik vėliau išsiaiškinus kurie vidaus marketingo elementai turi lemiamos reikšmės vystant santykius su partneriais (2.2.2. poskyris).

### **2.2.1. UAB „Bioprojektas“ bendra veiklos charakteristika**

Nuo 2000m. gruodžio UAB "Bioprojektas" specializuojasi būsto, viešosios paskirties, pramonės gamybos, ūkinės veiklos statinių ir katilinių (iki 25 MW galios) projektavime. Pagal aplinkos ministerijos išduotą Atestatą Nr.2081 projektuoja architektūrinę, konstrukcinę, vandentiekio ir nuotėkų, šildymo ir vėdinimo, elektrotechninę (iki 1000 V įtampos) dalis. Vykdo šių projekto dalių techninę priežiūrą ypatingos svarbos statybos objektuose, rengia teritorijų detaliojo planavimo dokumentus, derina projektus. Projektavimo darbus atlieka atestuoti projekto, projekto dalių vadovai, inžinieriai nuo 2003m dirbantys pagal kokybės valdymo sistemą EN ISO 9001:2000. Projektavimo darbus vykdo visoje Lietuvoje, projektus įgyvendina naudodamiesi

naujausiomis kompiuterinėmis skaičiavimo, projektavimo ir braižymo programomis. (UAB „Bioprojektas“ internetinis puslapis. Prieiga per internetą < <http://www.bioprojektas.lt/>>)

Įmonėje iš viso dirba (su antraeilininkais) 67 žmonės. Įmonėje kiekvienas darbuotojas žino kam jis yra pavaldus, ir yra atsakingas tik vienam vadovui, tai užtikrina geresnę komunikaciją, taip pat padeda išvengti didesnių problemų dėl nesusipratimų ir dėl informacijos neapibrėžtumo ir netikrumo. Kiekvienas darbuotojas žino kieno nurodymų jam reikia klausytis, bei už ką jis yra atsakingas. Tai lemia gera organizacinė valdymo struktūra, kuri pavaizduota **24-ajame priede**.

Pagrindinė veikla, kuria užsiima įmonė:

- Architektų, projekto vadovų, specialistų darbai ir konsultacijos;
- Projektavimas (specialiosios paskirties statinių);
- Projektavimas ( architektūrinis, konstrukcijų, inžinerinių sistemų, kelių);
- Projektavimo institutai.

Visus projektus architektūros, konstrukcijų, vandentiekio ir nuotekų šalinimo, dujų šalinimo, šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo, šilumos gamybos (katilinės iki 100 MW galios) ir tiekimo, elektrotechnikos (iki 1000V įtampos), apsauginės signalizacijos, gaisrinės signalizacijos, procesų valdymo ir automatizavimo, aplinkos apsaugos, statybos skaičiuojamosios kainos nustatymo UAB „Bioprojektas“ atlieka naudodami kompiuterines skaičiavimo ir projektavimo programas: „Autocad“, „Magiacad“, „Inventor“, „Staad pro“, „Start“, „Varsa“, „Sistela“. (<http://webas2.xz.lt/bioprojektas/>)

Įmonės veikla ir teikiamos paslaugos sudaro labai platų diapazoną. Įmonė nėra vien tik nukreipusi savo veiklą į projektavimą, tačiau teikia ir kitas su konsultavimu ir statybos valdymu susijusias paslaugas. Įmonės teikiamos pagrindinės paslaugos pateiktos **25 – ajame priede**. Įmonėje projektavimo darbai vykdomi etapais. Šių projektavimo darbų eiga pateikiama 16 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis <http://webas2.xz.lt/bioprojektas/>

### 16 pav. UAB „Bioprojektas“ projektavimo darbų schema

Detalesnis šių projektavimo darbų vykdomų UAB „Bioprojekte“ aprašymas pateiktas **26 – ajame priede**. Taigi įmonė projektavimo darbus vykdo pagal labai griežtas ir reglamentuotas



taisykles. Įmonės darbuotojai yra labai kvalifikuoti šios srities specialistai. Įmonės turimi atestatai pateikiami **27– ajame priede**.

Bendrovės veiklos arba sertifikato galiojimo sritys: būsto, viešosios paskirties, pramonės statinių ir katilinių, šilumos, garo ir karšto vandens gamybos, tiekimo ir elektrinės dalies sistemų, pakurų ir katilų, naudojančių biokurą, katilinių ir turbogeneratorių įrengimų, technologinių procesų automatizavimo sistemų projektavimas.

### **2.2.2. Verslo partnerių ir vidaus marketingo analizė UAB „Bioprojekte“**

Iki 2007 metų gyventojų nedarbas šalyje po truputį mažėjo. Lietuvos gyventojų užimtumo lygio gerėjimą gerai atspindi **28-ajame priede** pateikti gyventojų užimtumo lygio statistiniai duomenys.

Tačiau dėl šiuo metu egzistuojančios ekonominės krizės visame pasaulyje, nulemia, kad ir Lietuvos situacija darbo rinkoje keičiasi. Vis dažniau girdima apie etatų mažinimą, įmonių bankrotą ir t.t., tačiau kaip bebūtų keista laisvų kvalifikuotų specialistų vis tiek nėra darbo rinkoje, todėl labai svarbu, jog kiekviena įmonė suprastų, kad kvalifikuoti specialistai yra graibstomi darbo rinkoje.

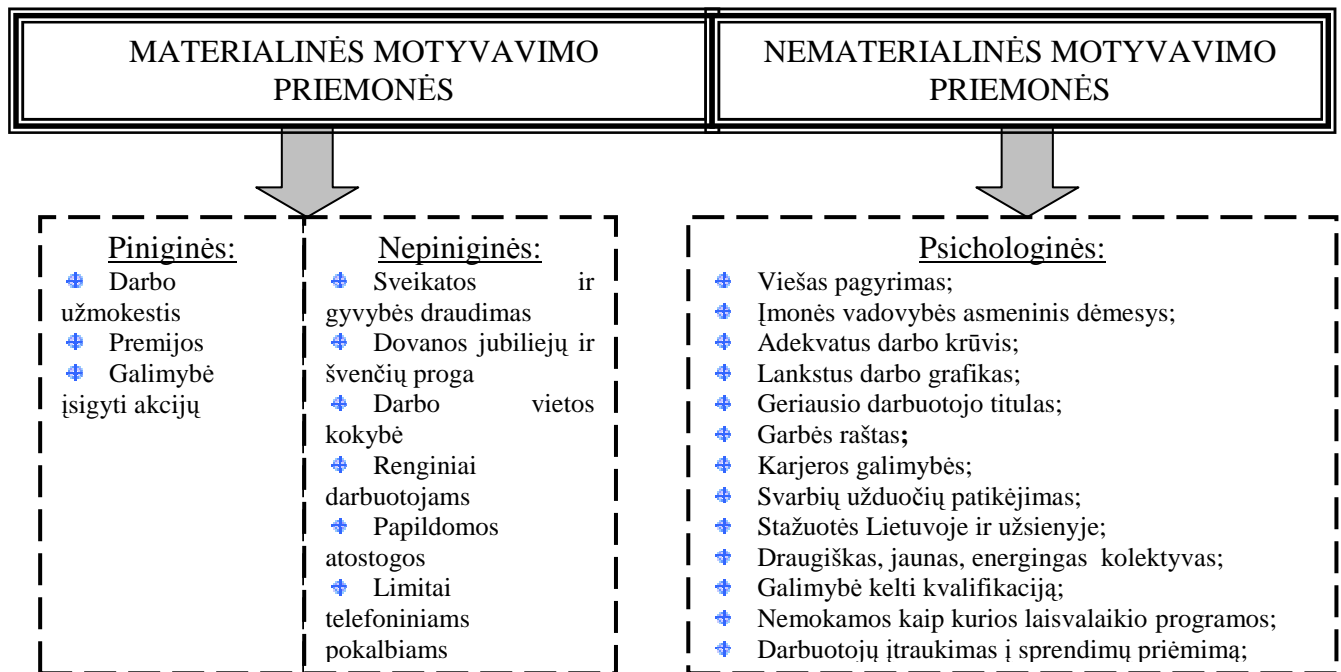
Todėl UAB „Bioprojektas“ stengiasi ne tik pritraukti konkurencingus darbuotojus suteikdami geras tiek fizines, tiek emocines darbo sąlygas, taip pat stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus ir išugdyti jų lojalumą organizacijai, kokybiškai tenkindama personalo poreikius, o būtent tai daryti ir padeda įvairūs įmonėje įdiegti vidaus marketingo elementai.

#### **Vidaus marketingo taikymo analizė**

UAB „Bioprojektas“ vadovai supranta susiklosčiusią padėtį darbo rinkoje, todėl pastoviai stengiasi tinkamai tenkinti darbuotojų poreikius, suteikiant jiems geras darbo sąlygas, taikant įvairias motyvavimo ir skatinimo sistemas, taip pat palaipsniui ir nuolatos keliant kvalifikaciją įvairių mokymų pagalba. Tokiu būdu įmonė užsitikrina tam tikrą kvalifikuotų ir konkurencingų darbuotojų rezervą, kurie anot įmonės kultūros ir logikos yra didžiausias įmonės turtas.

Taigi UAB „Bioprojektas“ vadovybė labai atsakingai renka ir derina įvairias motyvavimo ir skatinimo priemones, kurios susiveda į bendrą įmonės naudojamą motyvavimo sistemą, kurioje egzistuoja tiek materialinės (piniginės, nepiniginės) motyvavimo priemonės, tiek nematerialinės (psichologinės) motyvavimo priemonės. Įmonėje taikoma ir naudojama motyvavimo sistema pateikiama 17 paveiksle.

Iš 17 paveikslo galime matyti, jog įmonės motyvavimo sistema yra labai kruopščiai parinkta ir suplanuota. Motyvavimo sistemą sudaro materialinės priemonės, tokios kaip premijos, darbo užmokestis, taip pat limitas telefoniniams pokalbiams, dovanos švenčių proga, draudimas, nemokama sporto klubo abonementas ir .t.t. Be gausybės materialinių motyvavimo priemonių, įmonė taip pat nepamiršta, jog darbuotojams lygiai taip pat svarbios psichologinės motyvavimo priemonės, kurios tiesiog pakelia darbuotojų pasitikėjimą, atsakingumą, bei gerą emocinę aplinką.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis įmonės suteikta informacija ir medžiaga

### 17 pav. UAB „Bioprojektas“ personalo motyvavimo sistema

Išnagrinėjus įmonėje taikomą motyvavimo sistemą galima teigti, kad ji įmonėje taikoma ir diegiama įdėjus daug pastang ir apgalvotai. Pagal vidaus marketingo teoriją yra sakoma, kad diegiant įvairias motyvavimo priemones būtina tenkinti ne tik darbuotojų materialinius poreikius (didesnis darbo užmokestis, premijos), taip pat svarbu sukurti gerą psichologinį klimatą, kuris padėtų darbuotojams būti užtikrintais ir žinoti savo vietą bei indėlį į įmonės pagrindinę veiklą, būtent tam reikalingos nematerialinės motyvavimo priemonės.

UAB „Bioprojektas“ taikydama daugybę motyvavimo priemonių stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus, tačiau dėl nuolatinės įmonės veiklos plėtros, atsiranda ir laisvų darbo vietų, kurioms reikia surasti ir atrinkti tinkamus kandidatus.

Personalo paiešką įmonė vykdo pasitelkdama tiek vidinius, tiek išorinius paieškos kanalus. Sakykime ieškant aukštesnėms pareigoms užimti reikalingo darbuotojo, įmonė visų pirma stengiasi peržiūrėti esamus darbuotojus įmonės viduje, taigi visada egzistuoja galimybė, jog tinkamą darbuotoją pavyks rasti įmonės viduje, o tai bus daug efektyviau, kadangi nereikės tiek daug investicijų ir pastangų apmokant bei informuojant darbuotoją. Tokia paieška suteikia įmonės darbuotojams realią galimybę pakilti karjeros laiptais atsižvelgiant į jų darbo rezultatus bei jų sugebėjimus.

Darbuotojų paiešką, pasitelkiant išorinius paieškos šaltinius, įmonė dažniausiai vykdo per internetą, ten patalpindama darbo skelbimus. Skelbimus talpina tokiuose svetainėse: [www.cv.lt](http://www.cv.lt), [www.cvonline.lt/](http://www.cvonline.lt/), <http://www.ieskau-darbo.lt/?pagrindinis> ir kt. Įmonė taip pat naudojasi tam tikrų sričių specialistų paieškai įdarbinimo agentūrų paslaugomis. Tokiu būdu dėl įdarbinimo agentūrų profesionalumo įmonė gali surasti ir pasirinkti tinkamus darbuotojus.

Įmonė taip pat vykdo paiešką aukštosiose mokyklose, ar universitetuose. Taip pritraukiami jauni gabūs žmonės, kurie po kažkurio laiko ir tinkamų įmonės pastangų taps konkurencingais ir kvalifikuotais specialistais. Tokiu būdu įmonė vykdo specialistų „auginimą“ ir užsitikrina nuolatinį reikiamą specialistų skaičių įmonėje. Jaunųjų specialistų paiešką įmone vykdo KTU universitete, bei Kauno technikos kolegijoje. Žemesniojo lygio darbuotojų paieškai naudojami skelbimai spaudoje, taip pat susisiekia su darbo birža.

Personalo paiešką įmonėje vykdo personalo vadovas, tačiau atrankos procese dalyvauja ir personalo vadovas, ir generalinis direktorius, ir padalinio, kuriame dirbs tas žmogus vadovas. Atliekant atranką labiausiai atsižvelgiama į būsimo darbuotojo techninius įgūdžius, praktiką bei profesinę kvalifikaciją. Taip pat svarbu yra išsilavinimas, gebėjimas dirbti komandoje, asmeninės savybės. Darbuotojų atranka įmonėje vykdoma pasitelkiant testus (psichologinius, bendro žinių lygio), taip pat atrankos interviu, kuris vykdomas skirtingas priklausomai nuo kandidatų skaičiaus, būsimų pareigų, struktūrizavimo laipsnio. UAB „Bioprojektas“ yra labai priimtinas atrankos būdas yra įdarbinimas bandomajam laikotarpiui, tada galima pamatyti realias žmogaus galimybes toje srityje, bei tam tikras asmenines savybes.

Parinkus tinkamą darbuotoją įmonė dėsningai stengiasi kelti jo kvalifikacijos lygį, siūsdama darbuotojus į įvairius seminarus, surengdama tam tikras paskaitas įmonės viduje. Įmonė kiekvienais metais ruošia personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio planus. 2007 metų personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio planas-paraiška, kuri pateikta **29 –ajame priede**, įrodo, jog darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai vykdomi dažnai ir nuosekliai.

UAB „Bioprojektas“ darbdavių poreikis plėtoti ir skatinti darbuotojų mokymąsi tiek pačioje darbovietėje, tiek už jos ribų yra ekonominės naudos suvokimas. Kadangi įmonės vadovybę sudaro kompetentingi specialistai, besistengiantys mąstyti globaliai, todėl įmonė, norėdama pasiekti gerų rezultatų stengiasi nuolat tobulėti, atrasti naujų sričių ir taip vystyti bei plėsti veiklą. Tokiu būdu vadovai supranta, jog darbuotojų nuolatinis tobulinimas ir jų mokymas yra neišvengiamas įmonės plėtos ir ateities siekių padarinys.

Mokymai įmonės darbuotojams rengiami siekiant pagerinti darbuotojų įgūdžius reikalingus tiesioginiam darbui atlikti, taip pat siekiant lavinti bendrus gebėjimus, tokius kaip komunikacija, konfliktų sprendimas ir kt. Taigi UAB „Bioprojektas“ apmokymai vyksta siunčiant darbuotojus į įvairius pristatymus, seminarus, konferencijas, kursus, taip pat skatinat juos skaityti su veikla susijusią spaudą bei literatūrą ir galiausiai vykdomi tam tikri pristatymai įmonės viduje, siekiant darbuotojus informuoti apie naujus projektus, naujas veiklos perspektyvas, naujas paslaugas arba tiesiog apie įmonėje pasikeitusius tikslus. Dėl darbuotojų rengiamų apmokymų, bei kvalifikacijos kėlimo, dauguma įmonės darbuotojų yra atestuoti savo srities specialistai, todėl įmonei pavyksta

pastoviai diegti naujoves, dalyvauti įvairiuose projektuose, sėkmingai vykdyti projektavimo, techninės priežiūros bei projektų vykdymo veiklas.

Įmonėje egzistuoja puiki vidinė kultūra ir draugiška atmosfera. UAB „Bioprojektas“ vadovybė laikosi principo, jog visi darbuotojai yra lygūs ir stengiasi atsižvelgti bei patenkinti net žemiausiojo lygio darbuotojų poreikius. Tokiu būdu vadovybė įgyja darbuotojų pasitikėjimą, o draugiški ir vienas kitu besirūpinantys darbuotojai sukurią gerą ir stiprią komandą įmonės viduje. Dirbdami komandose darbuotojai gali greičiau įvykdyti užduotis, atlikti projektus laiku. Komandinis darbas padeda geriausių specialistų patirtį paskleisti visos įmonės mastu, o tai tampa tarsi savotiškas mokymosi procesas, kurio pasekmė yra geriausių savybių dalinimasis tarp komandos narių, užtikrinant, kiekvieno komandos nario įgūdžių, bei bendrų žinių didinimą.

Siekiant tinkamai vystyti veiklą bei sulaukti naujų pasiūlymų iš viso personalo, UAB „Bioprojektas“ visą laiką stengiasi darbuotojus įtraukti į įmonės veiklą, bei tinkamai informuoti apie pasikeitimus ar naujas strategijas. Tam yra naudojamas įmonės vidinis tinklas intranetas, kuris užtikrina kasdienę efektyvią informacijos sklaidą tarp visų darbuotojų. Taip pat dažnai rengiami pasitarimai, kuriuose aptariami pasiekti rezultatai bei ateities planai. Rengiant pagrindines strategijas įmonės vadovybė su pagarba išklauso darbuotojų pasiūlymų ir stengiasi išrinkti geriausią. Toks komunikacijos sistemos įmonės viduje įdiegimas bei darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą padeda visų darbuotojų asmeninius tikslus prigretinti prie įmonės bendro tikslo – sistemingo ir efektyvaus darbo našumo, taip pat klientų, verslo partnerių poreikių patenkinimo.

Taigi matome, jog įmonė naudoja daugumą vidaus marketingo elementų, todėl galima teigti, kad įmonei pavyko efektyviai įdiegti vidaus marketingą, kuris padeda kokybiškai tenkinti įmonės darbuotojų poreikius.

### **Verslo partnerystės vystymo analizė**

Aptarus vidaus marketingo taikymą UAB „Bioprojektas“, būtina išsiaiškinti įmonės pagrindinius, partnerius, juos trumpai aptarti, bei pabandyti išsiaiškinti kokiais etapais įmonėje yra vystoma partnerystė, bei kaip kompetentingi, motyvuoti darbuotojai įtakoja santykių su partneriais užmezgimą, derybas, bei tolimesnį santykių vystymą. Taigi pagrindiniai UAB „Bioprojektas“ partneriai yra jų trumpa charakteristika pateikta 7 lentelėje.

UAB „Bioprojektas“ pagrindinis rūpestis, užmezgant santykius su partneriais, bei derantis dėl bendrų susitarimų yra atidžiai ir atsakingai pasirinkti partnerius, stengiantis kiekvieną jų gerai pažinti, bei užmegzti ilgalaikius bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstus santykius, aiškiai atskiriant bendras veiklos sritis.

Prieš pradėdant ieškoti partnerių, UAB „Bioprojektas“ įvertina pačių galimybes ir pasiruošimą partnerystės užmezgimui. Įmonei svarbu, kad sprendimas dirbti su viena iš partnerinių įmonių padėtų siekti konkrečių tikslų ir ateities vizijų. Todėl įmonės vadovas rūpinasi, kad partnerystės poreikis, bei

tikslas bendradarbiauti kiltų iš įmonės plėtros (augimo) strategijos. O kaip buvo minėta, dėl globalaus mąstymo, ir nuolatinio plėtros poreikio įmonė būtent ir koncentruojasi į veiklos plėtrą. Taigi prieš pradedant partnerių paieška ir atranką UAB „Bioprojektas“ išanalizuoja savo silpnąsias bei stipriąsias puses bei nuolatos stengiasi įvertinti kaip būsima partnerystė gali pagerinti įmonės konkurencingumą ir sumažinti silpnųjų pusių egzistavimą.

7 lentelė

### UAB „Bioprojektas“ partneriai

Partneris	Bendra veiklos charakteristika
 <p>BĮ UAB „Eternit Akmenė“</p>	<p>Bendra Lietuvos ir Vokietijos įmonė UAB „Eternit Akmenė“ 1997 metais pagamino pirmuosius ekologiškus ir šiuolaikiškus stogo dangos „Eternit“ lapus Lietuvoje. BĮ UAB „Eternit Akmenė“ – vienintelė Baltijos šalyse neasbestinės stogo dangos gamintoja. Nuo 2001 m. sausio 1 dienos, uždraudus asbestinį šiferį, gamyklos pajėgumai visiškai patenkina banguotų lakštų poreikius. Įvairiaspalviai „Eternit“ lapai prigyja mūsų statybose, kaip teigia geriausi šalies architektai, ši medžiaga puikiai tinka šiuolaikinių architektų kūrybai ir yra patraukli užsakovams.</p>
 <p>Litesko</p>	<p>UAB "Litesko" buvo įkurta 1998 metų gruodį. "Litesko" yra ne mažiau nei 15 metų laikotarpiui išsinaujusi miestų, kuriuos aprūpina šiluma, centralizuoto šildymo sistema. "Litesko" priklauso didžiausiai Europoje energetikos paslaugų kompanijų grupei "Dalkia" bei savo veikloje vadovaujasi jos principais bei patirtimi. "Dalkia" grupė turi daugiau nei 41 tūkstantį darbuotojų 35 skirtingose pasaulio šalyse. Rytų ir Centrinėje Europoje "Dalkia" jau yra įvykdžiusi per 47 šilumos tinklų modernizavimo projektus Vengrijos, Lenkijos, Čekijos, Slovakijos, Rumunijos, Latvijos ir Estijos miestuose.</p>
 <p>Celsis</p>	<p>UAB „Celsis“ – tai šildymo ir vonios kambario įrangos prekybos kompanija, veikianti nuo 1994 metų. Savo klientams pateikiame platų šildymo katilų, vandens šildytuvų, radiatorių, konvektorių, vamzdinių, dūmtraukių, siurblių, kolektorių, dušo kabinų, maišytuvų, rankšluosčių džiovintuvų, vonių, santechninės keramikos asortimentą. Kompanija specializuojasi didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje, turi didelius sandėliavimo plotus ir gausias prekių atsargas. Naudodami išstobulintą logistikos sistemą, užtikriname nepertraukiamą ir nemokamą prekių tiekimą.</p>
 <p>Vilniaus energija</p>	<p>Bendrovė „Vilniaus energija“ centralizuotai aprūpina šiluma daugiau nei 195 tūkstančius butų Vilniaus mieste, o taip pat Grigiškėse, Salininkuose ir Trakų Vokėje. Tiekiamė šilumą ne tik daugumai Vilniaus gyventojų, bet ir tūkstančiams sostinėje įsikūrusių privačių įmonių, organizacijų bei valdžios įstaigų. Taip pat priklauso „Dalkia“ grupei.</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis įmonių internetiniai puslapiai <http://www.vilniaus-energija.lt/>, <http://www.litesko.lt/>, <http://www.celsis.lt/>, <http://www.etermit.lt/>.

Taigi UAB „Bioprojektas“ labai atsakingai vysto ir renkasi partnerius. Įmonė partnerių paiešką vykdo pasitelkiant asmeniniais ryšiais, kurių įmonės vadovybė turi tikrai nemažai, per parodas, konferencijas užmegzti kontaktai, taip pat ankstesni verslo kontaktai ir galiausiai apžvelgiami buvę ar būsiami projektai, kuriuose dalyvavo kitos įmonės. Taigi taip suradus įmones UAB „Bioprojektas“ vykdo tinkamų partnerių atranką. Partnerius įmonė pasirenka remiantis bendros veiklos suderinamumo galimybe, bei galimybe bendra su partneriais veikla padidinti tiek savo, tiek partnerio pelną, konkurencingumą ir pajėgumus rinkoje.

Taigi pasirinkus partnerį UAB „Bioprojektas“ susitinka su jos atstovais ir per derybas stengiasi susitarti dėl bendros veiklos. Pavyzdžiui su BĮ UAB „Eternit Akmenė“, ši įmonė ir buvo pasirinkta vykdant tolimesnį partnerystės santykių vystymo vidaus marketingo pagrindu tyrimą, derybų metu buvo susitarta, dėl bendros verslo veiklos, kad BĮ UAB „Eternit Akmenė“ savo klientų

projektus siunčia UAB „Bioprojekto“ specialistams, kurie pagal kliento projektą paskaičiuoja norimų medžiagų, kurias parduoda BĮ UAB „Eternit Akmenė“, reikalingą kiekį kvadratais arba vienetais. Tada ši sąmata siunčiama BĮ UAB „Eternit Akmenei“, kuri UAB „Bioprojektui“ sumoka už atliktą sąmatą, o paskaičiuotų medžiagų kiekį pateikia savo klientui. Toks bendradarbiavimas užtikrina, kad UAB „Biorprojekto“ sąmatininkams nuolatinių darbų gavimą iš Akmenės, o Akmenė suteikia papildomą paslaugų savo tiesioginiams klientams. UAB „Bioprojektas“ bendradarbiavo schema pateikiama **30- ajame priede**. Taigi derybų metu buvo išspręsta problema dėl mokėjimo už sąmatas, taip pat dėl darbo terminų.

Taigi po derybų ir susitartos bendradarbiavimo veiklos UAB „Bioprojektas“ priklausomai ar susitarė su pasirinktu partnerius, pasirašo partnerystės sutartį, kurios visus etapus aptaria derybų metu. Po partnerystės sutarties pasirašymo vykdo bendrą veiklą.

Pavyzdžiui bendradarbiavimas su Vilniaus energija ir Litesko prasidėjo, po vieno bendro projekto, kurio sėkmingas įvykdymas užtikrino pasitikėjimą tarp šių įmonių ir UAB „Bioprojekto“. Jų partnerystė prasidėjo nuo sėkmingo darbo atlikimo, puikių kontaktų palaikymo, o visa tai peraugo į tikrą partnerių bendradarbiavimą ir bendrą veiklą tam tikrų projektų valdymo srityse.

Celsis ir UAB „Bioprojektas“ partnerystės santykius grindžia abipuse nauda, vykdam tam tikrų objektų projektavimą, bei sąmatų rengimą, į tam tikrus konkursus. UAB „Bioprojektas“ naudojami Celsis teikiamos produkcijos kainoraščiu skaičiuojant sąmatas, tada klientui pasiūlo pasinaudoti Celsis teikiama produkcija, o Celsis tuo tarpu savo klientus dėl projektavimo, projekto valdymo, ar konsultavimo darbų nukreipia į UAB „Bioprojektą“.

Taigi galima teigti, kad užmezgant ir vystant partnerystę UAB „Bioprojektas“ pareina daugumą partnerystės vystymo etapų. Taip įmonė daro dėl atsargumo ir noro sumažinti partnerystės nesėkmės riziką. UAB „Bioprojektas“ mano, kad geriau kuo ilgiau analizuoti ir tikrinti ir tik galiausiai veikti.

### **Darbuotojų įtakos partnerystei analizė**

Taigi užmegzti santykius su partneriais nėra lengva, ir tai nėra vien vadovo kompetencijoje. Tam reikalinga stipri įmonės komanda su kompetentingais darbuotojais, pasiruošusiais vystyti partnerystės ryšius.

UAB „Bioprojektas“ vadovybė supranta ir tiki, kad be darbuotojų daugumos partnerystės santykių įmonė nebūtų užmezgusi, tai reiškia, įmonė nebūtų išplėtusi savo veiklos ir pasiekusi geresnių rezultatų. Taigi ruošiantis santykių su partneriais užmezgimui UAB „Bioprojektas“ atidžiai ir detalai išnagrinėja darbuotojus, kurie galėtų būti atsakingi už kontaktų su partneriais palaikymą, bei santykių plėtojimą ir vystymą. Deryboms UAB „Bioprojektas“ pasirenka asmenį, atsižvelgiant į tokius kriterijus:

- Darbuotojas turi turėti pakankamai informacijos apie planuojamą veiklą;

- Asmuo turi būti diplomatiškas;
- Darbuotojas privalo turėti supratimą apie būsimą veiklą, taip pat apie tai kas yra svarbu kitai šaliai, tiek išteklių, tiek būsimų santykių požiūriu;
- Darbuotojas turi būti pakankamai kompetentingas ir turėti žinių įvairiose srityse;
- Asmuo turi turėti derybinę patirties, t.y. turi būti dalyvavęs bent vienuose derybose;
- Darbuotojas turi mokėti sudaryti sutartis.

Taip pat UAB „Bioprojektas“ stengiasi, darbuotojams, kurie atsakingi už santykių su partneriais vykdymą, suteikti tam tikrų sprendimų priėmimo galią, kad darbuotojas galėtų priimti tam tikrus sprendimus be savo vadovybės informavimo, tai sumažintų tiek laiko sąnaudas, tiek užtikrintų teigiamą partnerių požiūrį į asmenį, su kuriuo jiems tenka bendradarbiauti. Taip pat yra svarbu paminėti, jog įmonėje vykdant veiklą su partnerių atstovais vyksta atskirai įmonėse sukauptų žinių pasidalinimas. Tai užtikrina darbuotojų tobulėjimą srityse, kuriose iki tol darbuotojas neturėjo jokio supratimo.

Įmonė rūpinasi, jog bendros su partneriais veiklos koordinavimą vykdytų tam tikrų darbuotojų grupė, kuri kartu su partnerės darbuotojais sudarytų komandą, atsakingą už šių įmonių bendradarbiavimo rezultatus. Taigi čia yra labai svarbu, kad darbuotojai mokėtų dirbti kartu, gebėtų pasidalinti atsakomybe, o svarbiausiai turėtų pakankamai žinių ir kompetencijos veiklai vykdyti. UAB „Bioprojektas“ atrinktiems darbuotojams perduoda visą su partnerystės susijusią informaciją, taip pat leidžia daryti tam tikrus sprendimus, bei racionaliai ir greitai spręsti su bendradarbiavimo veikla susijusias problemas. Toks darbuotojų įtraukimas į UAB „Bioprojektas“ veiklos su partneriu valdymą skatina darbuotojų kūrybiškumą, bei verčia juos pasijusti organizacijos dalimi, kurių veikla duoda nemažą indėlį, bendrai įmonės sėkmei.

Taip pat įmonė mano, jog tik tinkamai tiek materialiai, tiek nematerialiai aprūpinti darbuotojais, kalbant apie motyvavimo priemones, užtikrina efektyvius sprendimus, jaučia didesnę savo vertą, ir siekia geresnių rezultatų. Taigi motyvuotų, apmokytų, įtrauktų į įmonės valdymą darbuotojų pagalba lemia geresnį įmonės ryšį ir santykį su išore, t.y. išoriniais vartotojais bei partneriais. Todėl galima teigti, kad tik tinkama vidaus marketingo integracija įmonėje padeda plėsti verslo veiklą, o tai kai žinia lemia naujų santykių su partneriais užmezgimo poreikį.

### **2.3. UAB „Bioprojektas“ verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu tyrimo metodologija**

Siekiant išsiaiškinti ar verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu egzistuoja praktiškai, buvo pasirinkta konkreti įmonė - UAB „Bioprojektas“ ir jos partneriai BĮ UAB „Eternit Akmenė“. Siekiant išsiaiškinti ar efektyviai vykdomas vidaus marketingas įmonėse buvo atliekami žvalgomasis tyrimas: UAB „Bioprojektas“ anketiniu būdu apklausiami vidaus darbuotojai, o BĮ UAB „Eternit Akmenė“ buvo vykdomas interviu su personalo vadovu. Po šių tyrimų analizės buvo

mėginant išsiaiškinti ar santykių su partneriais vystymui turi įtakos vidaus marketingas. Šis tyrimas vyko interviu metodu apklausiant UAB „Bioprojektas“ generalinio vadovo pavaduotoją, taip pat šios įmonės partnerių BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovą, atsakingus už veiklos su partneriais koordinavimą. Tyrimui atlikti pasirinktas UAB „Bioprojektas“ dėl to, jog joje, remiantis asmeninėmis žiniomis bei tam tikra informacija gauta iš įmonės, taikomas vidaus marketingas, tai pat dėl įmonės nuolatinių pastangų plėsti savo veiklą. Įmonė nuolat bendradarbiauja su tam tikromis įmonėmis, o tai labai svarbu siekiant išsiaiškinti, ar vidaus marketingas turi įtakos verslo partnerystės vystymui. Taip pat įmonė buvo tinkama dėl galimybės gauti reikiamų duomenų iš jos.

**Tyrimo problema:** Egzistuoja dvi su tyrimu susijusios probleminės sritys. Visų pirma nėra nei praktinių tyrimų, nei teorinės analizės verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu aspektu. Vien tai reikalauja tiek teorinės apžvalgos tiek praktinių tyrimų. Ir antra yra neaiškios teorinio „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ modelio taikymo praktikoje galimybės.

**Tyrimo tikslas:** Išsiaiškinti vidaus marketingo taikymo efektyvumą bei jo įtaką verslo partnerystei UAB „Bioprojekte“, pritaikyti teorinį „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

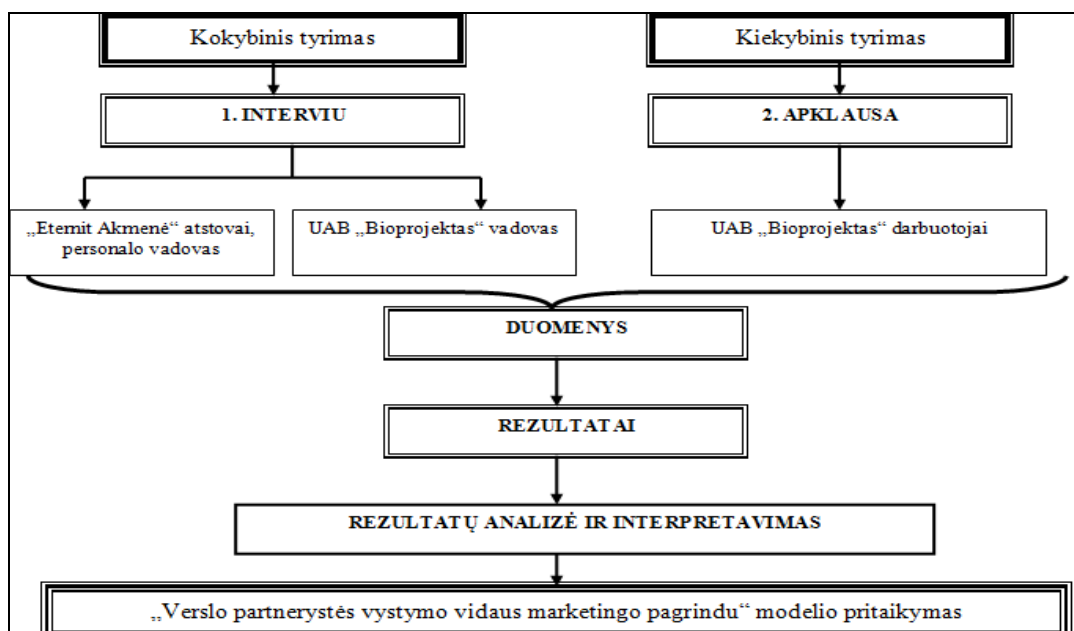
- ✦ Atskleisti vidaus marketingo ir jo elementų taikymą UAB „Bioprojekte“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“;
- ✦ Atskleisti vidaus marketingo taikymo įtaką verslo partnerystės vystymui UAB „Bioprojekte“;
- ✦ Išsiaiškinti „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ modelio praktinį pritaikomumą UAB „Bioprojektas“;
- ✦ Pritaikyti teorinį „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ modelį UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ partnerystei, atsižvelgiant į gautus rezultatus.

**Tyrimo metodai:** Struktūrizuotas interviu; Anketinė apklausa.

Tyrimas, kurio pagalba bus išsiaiškinta verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu praktinio pritaikomumo schema, UAB „Bioprojekte“ bus organizuojamas pagal tam tikrą planą. Tyrimo organizavimo schema pateikiama 18 paveiksle.

Iš 18 paveikslo galime matyti, kad tyrimas vyks pagal tam tikrą planą. Visų pirma bus atliekama anketinė apklausa ir interviu, po kurių bus gaunami ir apdorojami duomenys, kol galiausiai Microsoft Excel pagalba bus pateikiami procentiniai rezultatai, ir galiausiai atliekama rezultatų analizė ir interpretavimas, po kurių seks „Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo bei iškeltų darbo prielaidų patvirtinimas arba paneigimas.“





Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 18 pav. Tyrimo organizavimo planas Žvalgomasis tyrimas apie vidaus marketingą UAB „Bioprojekte“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“.

*Anketinė apklausa UAB „Bioprojekte“:* Norint sužinoti vidaus marketingo elementų įgyvendinimą UAB „Bioprojekte“ bus atliekama darbuotojų anketinė apklausa (įtraukiant tiek vadovus, tiek žemesniojo lygio darbuotojus). Tokiu būdu bus išaiškinama ar vidaus marketingo elementai yra tinkamai įdiegti įmonėje, ir ar jie pakankamai tenkina darbuotojų poreikius.

Apklausos metu respondentams bus pateikta anketa, kurią sudaro 24 klausimai, apimantys pagrindinius įmonėje taikomus marketingo elementus, apie kuriuos buvo sužinoma jau prieš analizuojant įmonę iš UAB „Bioprojektas“ vadovų, tokiu būdu anketa buvo sudaroma atsižvelgiant tik į tuos elementus, kurie geriausiai diegiami UAB „Bioprojekte“. Anketos pavyzdys pateiktas **31-ajame priede**. Taigi anketos klausimus galima būtų suskirstyti į 7 klausimų blokus, apimančius svarbiausius vidaus marketingo elementus: motyvavimas ir pagrindinės taikomos skatinimo priemonės, apmokymo ir kvalifikacijos kėlimo galimybės, darbuotojų padėties įmonėje, jų įtraukimo į įmonės valdymą tyrimas, komandinis darbas, darbuotojų paieška ir atranka, svarbiausių tikslų dirbant įmonėje įvertinimas ir galiausiai pateikiami asmeniniai klausimai. Anketoje pateikiamų klausimų blokų pagrindimas pateikti 19 paveiksle.

Anketoje visi klausimai visiems respondentams bus vienodi, jų pateikimo tvarka nesikeis. Atsakymai yra standartiniai - pateikiami keli atsakymų variantai, iš kurių respondentai turės išrinkti vieną labiausiai jiems tinkantį.

Ši anketa turi ir privalumų ir trūkumų. Tokios anketos privalumai:

- ✓ nesudėtingai užpildomos, todėl respondentai neturės sugaišti daug laiko;
- ✓ lengvai apdorojamos, bus lengviau apdoroti rezultatus ir pateikti jų procentines išraiškas;

✓ atsakymų variantai padeda geriau suprasti klausimą o tokiu atveju sumažėja tikimybė, kad bus sugadintų anketų dėl užpildymo tikslumo ir aiškumo;

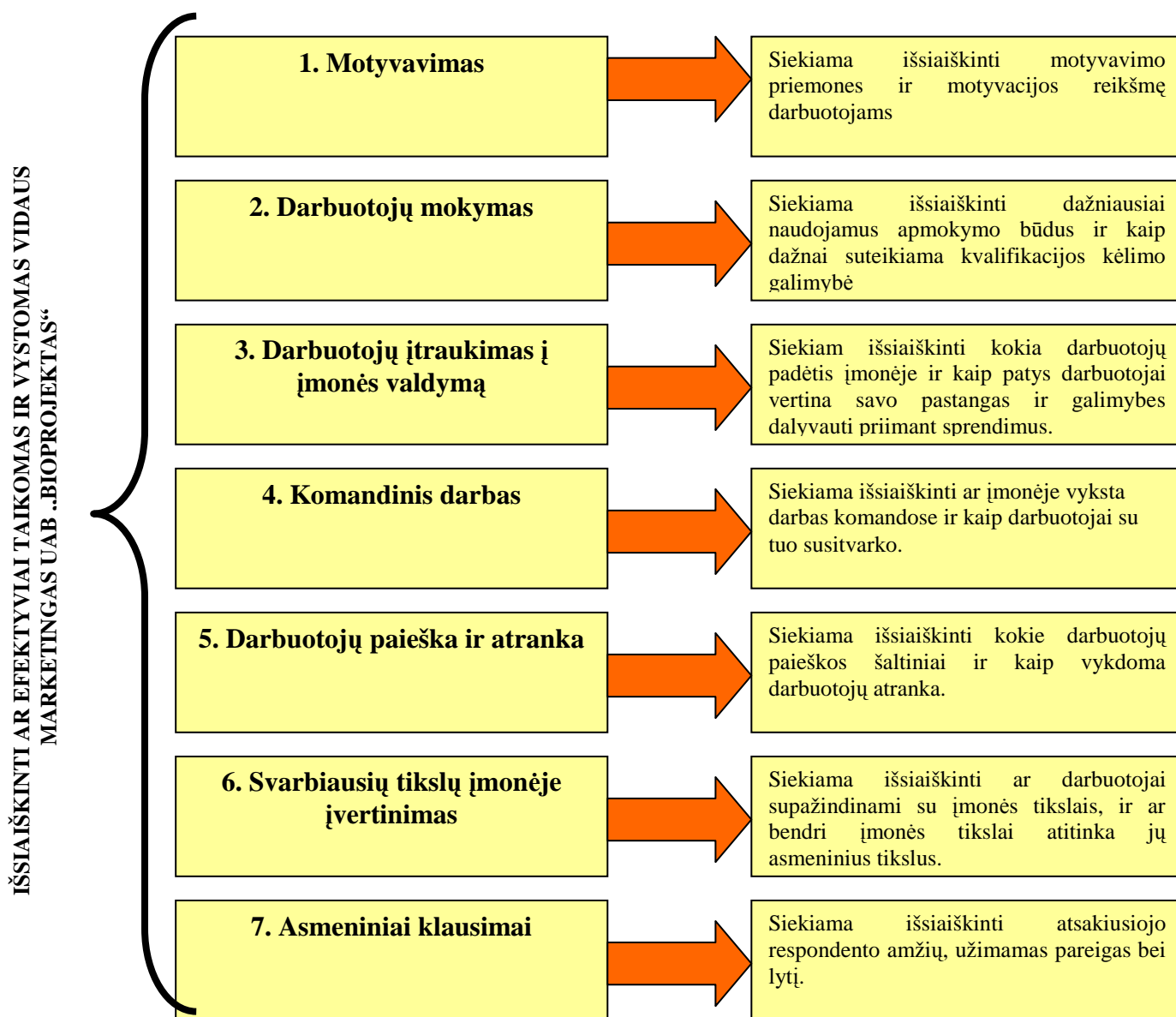
✓ anketos anonimiškumas padės darbuotojams tiksliau ir teisingiau atsakyti į pateikiamus klausimus nebijant, jog anketos pildymas turės įtakos jų tolimesniam darbui.

Tokios anketos trūkumai:

✓ klaidinantys atsakymai (respondentas nuomonės neturi, bet pasirenka viena iš variantų), tokiu būdu gali būti gauti neatitinkantys tikrovės duomenys. Siekiant šio trūkumo išvengti buvo tartasi su įmonės vadovybe apie vidaus marketingo elementus įmonėje.

✓ ribotas atsakymų alternatyvų skaičius, tačiau pateikus atsakymo variantą kitas ir suteikiant galimybę respondentui įrašyti pačiam, to galima išvengti.

Taigi įvertinus visus anketos privalumus ir trūkumus, bei radus būdus, kaip tų trūkumų išvengti buvo pasirinktas būtent šis anketinės apklausos būdas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

19 pav. Anketos klausimų blokų pagrindimas

Kaip matome iš 19 paveikslo anketoje skirtingais klausimais bus išaiškinti skirtingi vidaus marketingo taikymo aspektai, bei pasiekiami skirtingi su tyrimo įvykdymu susiję uždaviniai. Taip pat visa anketa bus pasiektas bendras darbuotojų anketinės apklausos tikslas, tai yra išsiaiškinti ar įmonė tinkamai taiko vidaus marketingą ir ar geba patenkinti darbuotojų poreikius įmonėje, kitaip sakant ar darbuotojams pakankama tokia motyvavimo ir skatinimo sistema, kurią naudoja įmonė.

Imties nustatymas: UAB „Bioprojektas“ 2008 dirba 67 darbuotojai. Dėl to, jog darbuotojų nėra daug jie bus apklausiami visi todėl imties atskirai nustatinėti nereikia, tai yra generalinė visuma (imtis), kuri užtikrina realius duomenis. Tyrimo respondentais buvo pasirinkti visi darbuotojai nepriklausomai kokias pareigas užima, tokiu atveju galima daryti prielaidą, kad bus išaiškinta tikra ir nuo pareigų nepriklausanti vidaus marketingo taikymo sistema įmonėje.

*Interviu su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ personalo vadovu (toliau P. V.):* Norint sužinoti apie šioje įmonėje vidaus marketingo elementų taikymą atliktas interviu su „Eternit Akmenės“ personalo vadovu. Šie duomenys padės susikurti ir įvertinti įmonių vidaus marketingo taikymo vaizdą. Pasirinktas formalizuotas (struktūrizuotas) interviu. Interviu metu „Eternit Akmenės“ personalo vadovui iš anksto buvo sugalvota ir pateikta pagrindiniai klausimai susiję su vidaus marketingo taikymu jų įmonėje, bei keletas papildomų klausimų, kilusių interviu metu. Personalo vadovui pateikti klausimai apie vidaus marketingą ir jų pagrindimas pateikti **32 – ajame priede**. Interviu vyko telefonu paskambinus personalo vadovei asmeniškai ir užtruko apie pusvalandį. Visi atsakymai buvo kruopščiai užrašinėjami.

Žvalgomojo tyrimo vieta ir laikas: Anketinė apklausa bus vykdoma 2009 m. Anketos bus išdalinamos ir paaiškinama kaip jas užpildyti nuvykus į įmonę UAB „Bioprojektas“. Bus apklausiami visų lygių įmonės darbuotojai. Interviu su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ personalo vadove vyko telefonu, 2009 m. kovo 12 d. Interviu truko apie pusę valandos. Detali žvalgomojo tyrimo darbų eiga pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė

#### Žvalgomojo tyrimo darbo eiga

	Darbų aprašymas	Laikotarpis
1.	Anketų parengimas, spausdinimas	2009 m. sausio –vasario mėn.
2.	Anketinės apklausos vykdymas UAB „Bioprojekte“	2009 m. vasario – kovo mėn.
3.	Rezultatų skaičiavimas, ir duomenų suvedimas	2009 m. kovo -balandžio mėn.
4.	Interviu BĮ UAB „Eternit Akmenė“ personalo vadovui klausimų parengimas	2009 m. sausio –vasario mėn.
5.	Interviu su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ personalo vadovu vykdymas	2009 m. kovo 12 d
4.	Žvalgomojo tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas	2009 m. balandžio mėn.
5.	Žvalgomojo tyrimo duomenų apibendrinimas, išvados	2009m. balandžio - gegužės mėn.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

***Interviu apie vidaus marketingo įtaką verslo partnerystės vystymui UAB „Bioprojekte“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“.***

Interviu buvo vykdomas su UAB „Bioprojektas“ įmonės generalinio direktoriaus

pavadootoju Mindaugu Daugėla (toliau M. D.), bei su pagrindinių UAB „Bioprojektas“ partnerių „Eternit Akmenė“ atstovu Egidijum Liutkevičium (toliau E. L.), siekiant įvertinti ir sužinoti, ar gerai motyvuoti, apmokyti, bei įtraukti į įmonės valdymą darbuotojai (tai pasiekama įdiegus vidaus marketingą), padeda ieškant partnerių, bei vykdant tolimesnę veiklą su partneriais.

Abiejų įmonių atstovams bus užduodami vienodi klausimai, kurie vėliau bus išanalizuojami ir aprašomi bendrai stengiantis įvertinti pagrindinius panašumus, bei skirtumus dėl darbuotojų įtakos partnerystės vystymuisi. Klausimai padės išsiaiškinti ar skiriasi partnerystės kūrimas tarp įmonių be efektyvaus vidaus marketingo ir įmonių, kurių darbuotojai yra motyvuoti, kvalifikuoti ir nuolat skatinami įvairiausiais materialiniais ir nematerialiniais būdais.

Tiek UAB „Bioprojektas“, tiek BĮ UAB „Eternit Akmenės“ atstovams buvo užduodami tokie patys klausimai, jų pagrindimas pateikti **33 – ajame priede**.

Taigi **33 – ajame priede** pateikti 11 pagrindinių klausimų UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenės“ atstovams padės išsiaiškinti, ar vystant partnerystės veiklą svarbu darbuotojų motyvacija, įtraukimas, kvalifikacijos kėlimas ir kiti vidaus marketingo elementai, kurie taikomi įmonėse.

Struktūrizuotame interviu respondentams buvo užduoti 11 iš anksto numatytų klausimų, ir dar papildomų klausimų, kurie kilo interviu metu. Šis metodas padeda išsamiau analizuoti renkama informaciją ir ją išplėsti. Interviu metu surinktą informaciją yra lengviau interpretuoti, tačiau sunkiau apdoroti statistiniais metodais. Taigi šis interviu su abiejų partnerystės sutartimi „surištų“ įmonių atstovais padės iširti ir suprasti ar labiau motyvuotas, tinkamai atrinktas, kvalifikuotas ir įtrauktas į įmonės valdymą darbuotojas užtikrina sėkmingas derybas su partneriais bei tolimesnę partnerystės santykių vystymąsi.

Interviu vieta ir laikas: Interviu bus vykdomas taip pat 2009 m. Interviu metu bus apklausiami partnerinių įmonių atstovai, siekiant išsiaiškinti ar motyvuoti, kvalifikuoti bei gerai skatinami darbuotojai padeda užmezgant ir palaikant glaudžius ir artimus ryšius su partneriais. Interviu bus atliekami išanksto nusiuntus planuojamus klausimus elektroniniu paštu abiejų įmonių atstovams, vėliau gavus pradinius atsakymus, telefonu, buvo gaunama papildoma reikalinga informacija, bei tam tikrų klausimų, kurie turėjo lemiamos reikšmės tyrimo rezultatams papildymas. Detalesnė interviu vykdymo darbo eiga pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Interviu vykdymo darbo eiga

	Darbų aprašymas	Laikotarpis
1.	Pasiruošimas atlikti interviu	2009 m. sausio – vasario mėn.
2.	Interviu vykdymas su UAB „Bioprojektas“ atstovu M. D.	2009 m. vasario – kovo mėn.
3.	Interviu vykdymas su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovu E.L.	2009 m. kovo – balandžio mėn.
4.	Gautų interviu rezultatų analizė ir interpretavimas	2009 m. balandžio mėn.
5.	Bendros analizės apibendrinimas, išvados	2009m. balandžio - gegužės mėn.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Taigi apibendrinant galima teigti, kad žvalgomoju tyrimu (anketa UAB „Bioprojekte“ ir interviu BĮ UAB „Eternit Akmenė“) bus stengiamasi išsiaiškinti ar įmonė gerai ir tikslingai vykdo vidaus marketingą, o struktūrizuotas interviu su abiejų įmonių atstovais padės išsiaiškinti ar gerai parengti ir stipriai motyvuoti darbuotojai padeda užtikrinti sėkmingą partnerystės vystymą.

Ir galiausiai atlikus abu tyrimus ir išanalizavus gautus duomenis bus daromos išvados dėl verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu praktinio pritaikymo. Taip gautų rezultatų pagalba bus tikrinama ar teorinis „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ modelis sutampa su realiai UAB „Bioprojektas“ vykdoma veikla. Taigi bus tikrinamas teorinio modelio pritaikymo praktikoje atitikimas ir galiausiai modelis bus pakeičiamas ir visiškai pritaikomas atsižvelgiant į tyrimų metu gautų rezultatų analizę.

### **3. VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS MARKETINGO PAGRINDU UAB „BIOPROJEKTE“ TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETACIJA**

Kaip jau buvo minėta, siekiant sužinoti verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindų specifiką konkrečioje paslaugų įmonėje (UAB „Biorpjektas“), buvo atlikta visų įmonės darbuotojų anketinė apklausa ir struktūrizuotas interviu su šios įmonės partnerių BĮ UAB „Eternit Akmenė“ personalo vadovu dėl vidaus marketingo elementų taikymo. O tik vėliau buvo atliktas UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotojo (M. D.) ir įmonės partnerės BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovo (E. L.) interviu, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti ar sėkmingai diegiamas vidaus marketingas ugdo darbuotojų profesionalumą ir padeda sėkmingai pradėti ir vystyti veiklą su partneriais. Po abiejų tyrimų rezultatų analizės ir interpretavimo bus atliekamas teorinio „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindų“ modelio pritaikymas, šių įmonių praktikai.

Taigi 3.1. poskyryje bus pateikta anketinės apklausos ir interviu apie vidaus marketingo taikymą įmonėse rezultatai (žvalgomasis tyrimas), vėliau 3.2. poskyryje pateikiama abiejų įmonių atstovų nuomonės, apie vidaus marketingo ir jo elementų įtaką verslo partnerystei, rezultatai ir jų analizė, kol galiausiai 3.3. skyriuje pateikiamas teorinio verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindų modelio pritaikymas šių įmonių veiklai.

#### **3.1. Žvalgomasis tyrimas, apie vidaus marketingą UAB „Bioprojekte“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“**

Pirma buvo atliekama anketinė apklausa UAB „Bioprojekte“ apie vidaus marketingo ir jo elementų taikymo efektyvumą. Prieš vykdant anketinę apklausą, bei sudarant anketą, buvo pasikalbėta su įmonės UAB „Bioprojektas“ vadovybe, kuri įvardino, kurie vidaus elementai įmonėje yra taikomi, taigi tokiu būdu atsižvelgiant į įmonės vadovų atsakymus anketoje buvo nagrinėjami tik elementai, kuriuos įvardino vadovybė.

Norint išsiaiškinti vidaus marketingo taikymo efektyvumą įmonėje buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, nes dėl anketos anonimiškumo gauti objektyvūs duomenys, o apklausus visus įmonės darbuotojus (generalinė imtis) gauta patikima ir tikra informacija bei atskleistas realus vidaus marketingo elementų įgyvendinimo vaizdas.

Apklausa vykdyta UAB „Bioprojekte“. Anketinės apklausos metu gauti rezultatai apskaičiuoti ir pateikti procentine išraiška, kiekvienas klausimas atskirai aprašytas ir pateiktas grafiškai. Visų klausimų bendra suvestinė pateikta **34 – ajame priede**.

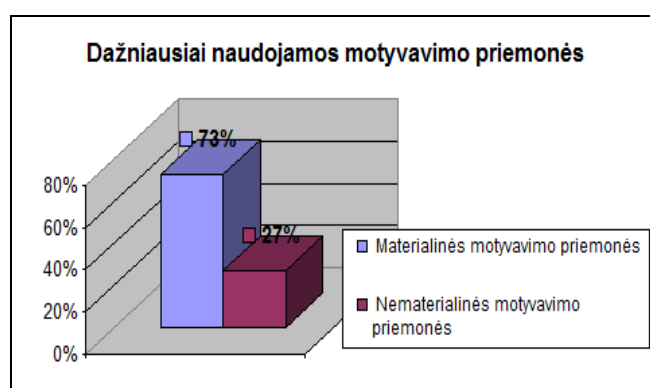
Apklausa buvo atlikta 2009 metais kovo mėnesį. Duomenys buvo renkami respondentams pateikiant anketas asmeniškai, septynios anketos buvo išsiųstos el. paštu. Buvo paruošta ir išdalinta 67 anketos. Tyrimo metu sugrįžo 100% anketų, iš jų sugadinta buvo septynios anketos.

Anketų duomenys buvo apdoroti tokiu principu: visų pirma rankiniu būdu buvo suskaičiuoti ir susumuoti respondentų atsakymai, o gauti rezultatai buvo apdoroti kompiuterine programa Microsoft Excel. Šios programos pagalba atsakymų rezultatai buvo paversti į procentinę išraišką, vėliau tos pačios programos pagalba gauti rezultatai pateikti grafiškai.

Taigi anketinės apklausos metu buvo išsiaiškinta, kad 52% apklaustųjų yra vyrai ir tik 8% moterų, tai, mano manymu, lemia įmonės specifika, kadangi įmonė užsiima ir vykdo projektavimo, statybų valdymo ir konsultavimo paslaugomis.

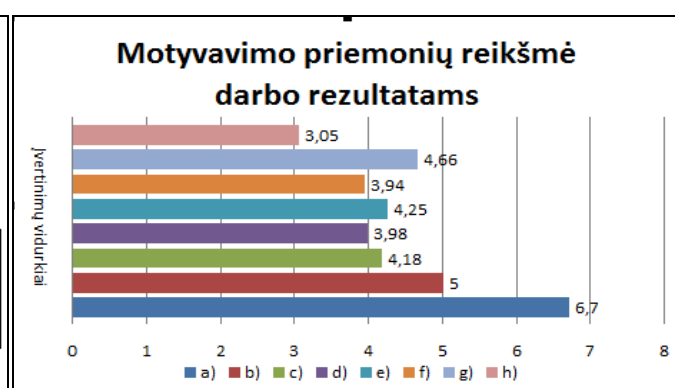
Taip pat yra aišku, jog 75% apklaustųjų yra tarnautojai (t.y. paprasti darbuotojai), 22% viduriniojo lygmens vadovai ir 3% aukščiausiojo lygio vadovai.

Klausimų priklausančių A blokui ir apimančių įmonėje taikomą motyvavimą grafiniai vaizdai pateikti 20, 21, 22 paveiksluose.



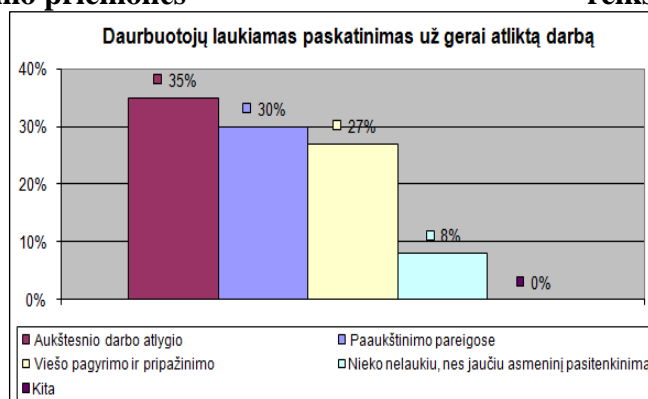
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**20 pav. Dažniausiai naudojamos motyvavimo priemonės**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**21 pav. Motyvavimo priemonių darbo reikšmė<sup>1</sup>**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**22 pav. Darbuotojų laukiamas paskatinimas**

Kaip galima matyti iš 20 pav. dauguma darbuotojų t.y. net 73 % pažymėjo, jog įmonė dažniausiai taiko materialines motyvavimo priemones, ir tik 27% respondentų pažymėjo nematerialines motyvavimo priemones.

21 pav. pateikti skirtingų motyvavimo priemonių reikšmės darbo rezultatams vertinimų

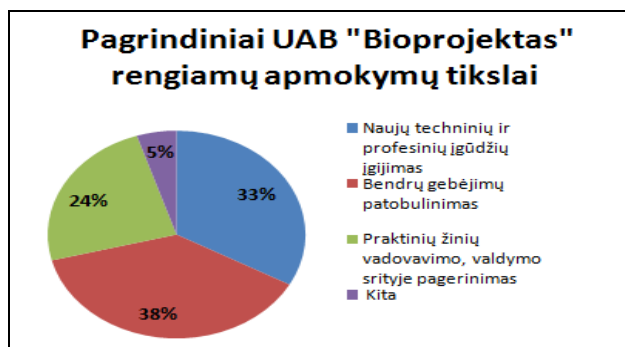
<sup>1</sup> a)- Piniginės paskatos; b)- Darbo vietos kokybė; c)- Įmonės vadovybės asmeninis dėmesys, viešas pagyrimas; d)- Darbuotojų įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą; e)- Renginiai bei dovanos švenčių proga; f)- Darbo vietos saugumas; g)- Suteikiamos soc. Garantijos; h)- Svarbių ir įdomių užduočių patikėjimas.

vidurkiai. Galima pastebėti, kad piniginės paskatos buvo aukščiausiai vertinamos darbuotojų, kadangi jų vidurkis yra net 6,7. Taip pat aukštai vertinama (5) yra darbo vietos kokybė. Labai panašus vertinimų vidurkis t.y. nuo 3,05 iki 4,66 skiriami įmonės vadovybės asmeniniam dėmesiui, viešam pagyrimui; darbuotojų įtraukimui į įmonės sprendimų priėmimą; renginių bei dovanų švenčių proga; darbo vietos saugumui; soc. garantijos; ir svarbių ir įdomių užduočių patikėjimui.

Iš 22 pav. galime matyti, jog daugiausiai 35% visų respondentų, pažymėjo, jog už gerai atliktą darbą laukia aukštesnio darbo atlygio, panašus respondentų kiekis, 30% laukia paaukštinimo pareigose, šiek tiek mažiau 27% respondentų laukia viešo pagyrimo ir pripažinimo, ir vos 8% nelaukia nieko, nes jaučia asmeninį pasitenkinimą atliekant gerai savo darbą. t.y.

*Visų šių motyvavimo priemonių reikšmės darbo rezultatams vertinimai, bei laukiami paskatinimai už gerai atliktą darbą parodo, jog didžiausią įtaką darbuotojų darbui turi piniginės skatinimo priemonės, o kaip jau buvo minėta, kad jas įmonė dažniausiai ir taiko, todėl šis vidaus marketingo elemento taikymas įmonėje yra diegiamas efektyviai.*

B bloko klausimų, kurie apima klausimus apie darbuotojų mokymą, bei kvalifikacijos kėlimą, grafiniai vaizdai apėikti 23, 24, 25, 26, 27 paveiksluose.

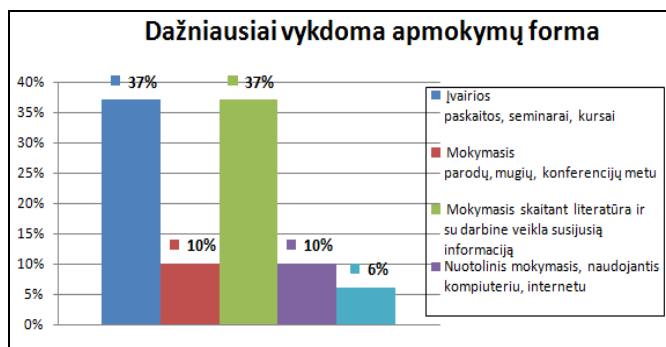


Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 23 pav. pagrindiniai UAB "Bioprojektas" rengiamų apmokymų tikslai

Iš 23 pav. galima matyti, jog daugiausiai respondentų (38%) pažymėjo, jog pagrindinis apmokymų tikslas yra bendrų gebėjimų patobulinimas, panašus skaičius respondentų 33% įvardino, jog vykdant apmokymus siekiama įgyti naujų techninių ir profesinių įgūdžių. 24% darbuotojų įvardino, jog jų tikslas išmokti vadovauti, bei valdyti, ir 5% apklaustųjų pažymėjo kita, tarp kurių buvo įvardinta, jog jų tikslas yra neatsilikti nuo naujovių, arba tobulinti turimas žinias ir savo kvalifikaciją.

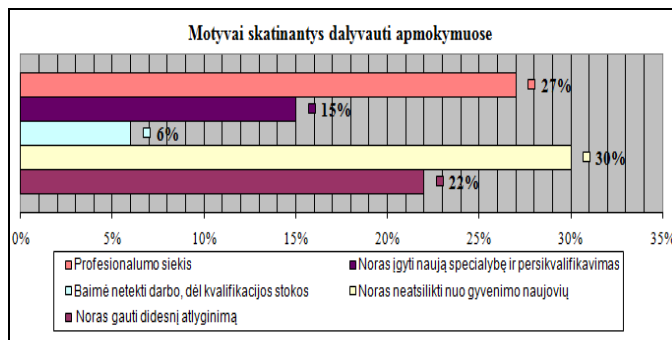
Iš 24 pav. galime matyti, jog vienodas skaičius respondentų t.y. 37% pažymėjo, jog įmonė dažniausiai apmokymus vykdo įvairių paskaitų, seminarų, kursų forma arba mokymai vyksta skaitant literatūra ir su darbine veikla susijusią informaciją. 10% apklaustųjų paminėjo, jog apmokymai vykdomi parodų, mugių, konferencijų metu, bei mokantis nuotoliniu būdu naudojant kompiuterį ir internetą. 6% pažymėję kitą įvardino, jog, mokosi patys savarankiškai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

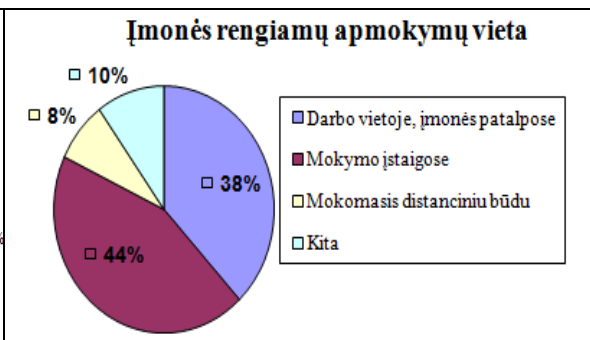
### 24 pav. Dažniausiai įmonės vykdomų apmokymų forma





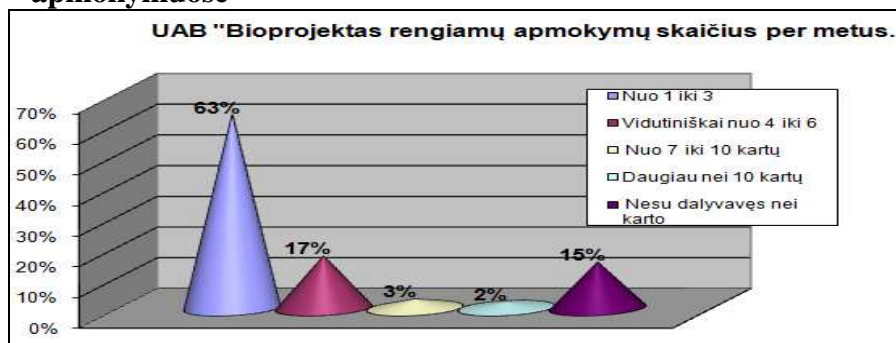
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**25 pav. Motyvai skatinantys dalyvauti apmokymuose**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**26 pav. Įmonės rengiamų apmokymų vieta**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**27 pav. UAB "Bioprojektas" rengiamų apmokymų skaičius per metus**

Iš 25 pav. galima matyti, jog dauguma respondentų 30% pagrindiniais motyvais, skatinančiais dalyvauto apmokymuose įvardino norą neatsilikti nuo gyvenimo naujovių, 27% įvardino profesionalumo siekį, ir 22% norą gauti didesnę atlyginimą. Kiek mažiau respondentų 15% motyvais skatinančiais dalyvauti apmokymuose įvardino 15% norą įgauti naują specialybę, ir tik 6% įvardino baimę netekti darbo dėl kvalifikacijos stokos.

26 pav. matome, jog dauguma apmokymų vyksta mokymo įstaigose, kurias pažymėjo 44% apklaustųjų, bei darbo vietoje, įmonės patalpose, juos pažymėjo 38%. 8% respondentų paminėjo, kad dažniausiai apmokymai vykdomi distanciniu būdu. Ir netgi 10% paminėjo, jog mokosi patys savarankiškai, naršydami internete, bei skaitydami literatūrą.

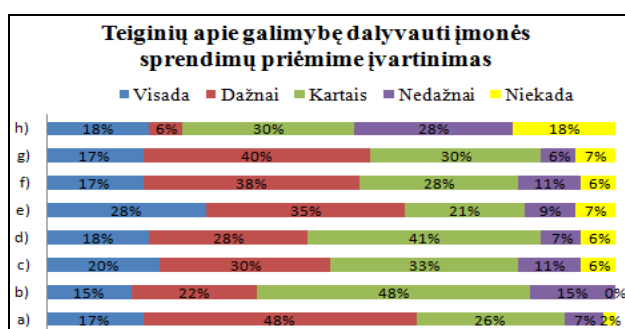
Iš 27 pav. galima matyti, jog daugiau nei pusė respondentų, t.y. net 63% pažymėjo, jog apmokymai vykdomi nuo 1 iki 3 kartų per metus, 17% paminėjo, jog vidutiniškai apmokymai vyksta 4-6 kartus per metus, kiek mažiau paminėjo, jog apmokymai vyksta nuo 7 iki 10 kartų per metus (3%), ir daugiau nei 10 kartų (2%). Ir 15% paminėjo, jog nėra dalyvavę apmokymuose, bet verta paminėti, jog darbuotojai nedalyvavę apmokymuose yra neseniai priimti dirbti įmonėje, ir kaip bebūtų galima beveik visi iš jų yra tarnautojai.

Sekančiame B bloko klausime buvo prašoma respondentų pažymėti organizacijoje taikomų apmokymų efektyvumą duotoje skalėje nuo 1 iki 10, kai 1-parodo mažiausią efektyvumo lygį, 10-aukščiausias efektyvumo lygis. Iš gautų atsakymų buvo išvestas vidurkis ir paaiškėjo, jog visi

respondentų nuomonė yra ta, kad apmokymų efektyvumas yra kiek aukščiau už vidutinį, t.y. sudarė 5,2.

*Taigi apibendrinant klausimų apie apmokymus rezultatus, galima teigti, kad apmokymai įmonėje vykdomi, gan dažnai, taip pat apmokymuose turi galimybes dalyvauti dauguma darbuotojų, o tai skatina jų profesionalumą ir kvalifikacijos tobulinimą. Taigi šis vidaus marketingo elementas taip pat taikomas gan efektyviai, nors yra galimybių kur tobulėti ir kaip padidinti bendrą visų darbuotojų nuomonę atspindintį apmokymo efektyvumo vertinimo vidurkio koeficientą.*

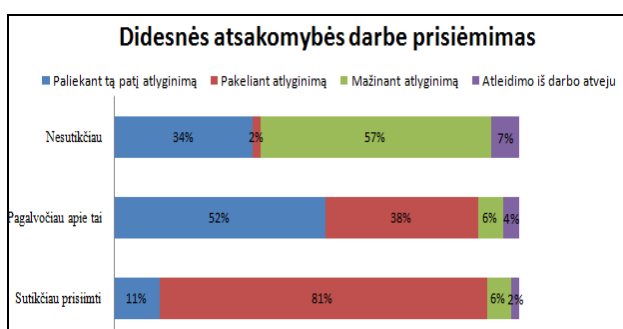
C bloko klausimų, kurie apima klausimus apie darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą, jų laisvės teikimą, bei pavyzdžio suteikimą, grafiniai vaizdai apėikti 28, 29 paveiksluose.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**28 pav. Galimybių dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo įvertinimas<sup>2</sup>**

Iš 28 pav. galima matyti, kad dauguma apklaustųjų, paklausti apie jų atliekamo darbo vertinimą ir svarbą visos įmonės kontekste atsakė, jog dažnai yra vertinami (48%) ir tik 2% įvardino kad niekada nėra vertinami ir nesijaučia svarbūs. Apie naujovių ir sprendimų priėmimą kartais yra informuojami net 48% apklaustųjų, 15% yra informuojami visada ir nei vienas respondentas neatsakė, jog niekada nėra informuojamas. 30% respondentų įvardino, kad darbe gali dažnai pritaikyti savo turimas žinias ir įgūdžius. 33% teigia, kad tik kartais gali pritaikyti turimas žinias, 6% niekada negali pritaikyti savo žinių. Dėl idėjų vertinimo ir skatinimo, 18% pažymėjo, jog visada naujovės skatinamos, 41% teigia, kad jų idėjos yra vertinamos tik kartais ir 6% teigimu jų idėjos nėra niekada skatinamos ir vertinamos. Dėl būdų, kaip atlikti savo darbą ieškojimo 35% pažymėjo, jog tokią galimybę turi dažnai, 28% teigia, kad gali visada patys pasirinkti kaip atlikti darbą ir 9% teigimų, nedažnai gali patys nuspręsti kaip atlikti patikėtus darbus. Dauguma darbuotojų (38%) dažnai jaučiasi reikalingi ir naudingi įmonei, kiek mažiau 28% jaučiasi naudingi tik kartais, ir 6% niekada nesijaučia naudingi įmonei. Beveik pusė respondentų t.y. 40% dažnai gali rodyti iniciatyvą sprendžiant problemas. 30% iniciatyvą gali rodyti tik kartais ir 7% niekada negali rodyti iniciatyvos. 18% visada gali turėti įtakos valdžios vykdomai politikai, 30% tokią galimybę



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**29 pav. Didesnės atsakomybės darbe prisiėmimas**

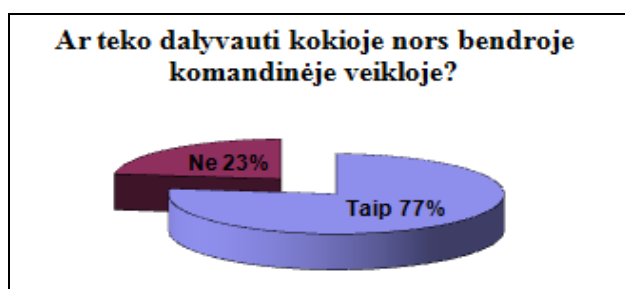
<sup>2</sup> a)- Mano atliekamas darbas UAB „Bioprojekte“ yra vertinamas ir svarbus; b)- Man suteikiama informacija apie naujoves ir pagrindinius sprendimus; c)- Darbe galiu pritaikyti turimas žinias, patirtį ir sugebėjimus; d)- Mano idėjos, pasiūlymai yra vertinami ir skatinami; e)- Turiu galimybę pats ieškoti būdų, kaip gerai atlikti savo užduotis; f)- Jaučiuosi reikalingas ir naudingas įmonei; g)- Galiu rodyti iniciatyvą siūlant problemų sprendimo variantus; h)- Galiu turėti įtakos valdžios vykdomai ir įgyvendinamai politikai.

turi tik kartais 28% nedažnai gali turėti įtakos sprendimų priėmimui ir 18% negali niekada turėti tam įtakos.

29 pav. galima matyti, jog dauguma darbuotojų (81%) sutiktų prisiimti didesnę atsakomybę tik pakeliant atlyginimą, 52% apklaustųjų pagalvotų apie didesnę atsakomybės prisiėmimą paliekant tą patį atlyginimą, 57% nesutiktų prisiimti didesnės atsakomybės mažinant atlyginimą.

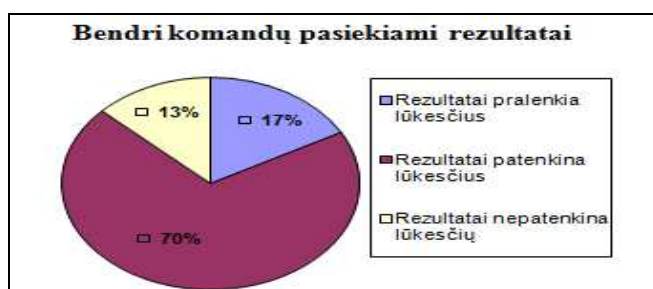
*Taigi apibendrinant klausimų apie darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą atsakymo variantus, galima teigti, jog nemažai darbuotojų gali visada, dažnai arba kartais įtakoti ir dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo ir bendros politikos įgyvendinime bei valdyme.*

D bloko klausimų, kurie apima klausimus apie komandinį darbą, jo taikymą ir efektyvumą grafiniai vaizdai apteikti 30, 31, 32, 33 paveiksluose.



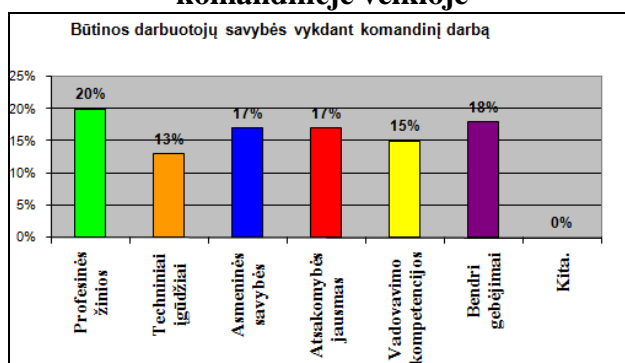
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**30 pav. Atsakymai apie dalyvavimą komandinėje veikloje**



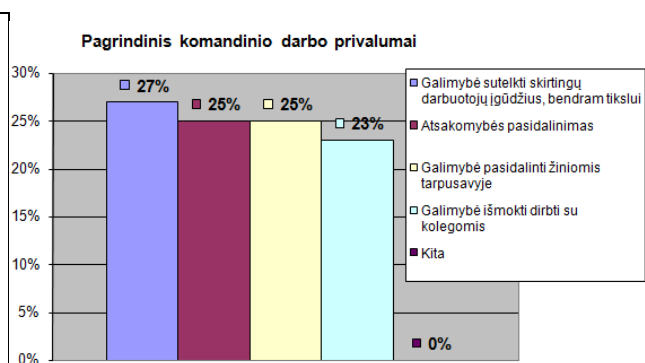
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**31 pav. Komandų pasiekiami rezultatai**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**32 pav. Būtinės darbuotojų savybės vykdant komandinį darbą**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**33 pav. Pagrindiniai komandinio darbo privalumai**

Iš 30 pav. galima matyti, jog dauguma respondentų (77%) dalyvavo kokioje, nors komandinėje veikloje ir tik 23% komandinėje veikloje nedalyvavo. Taip yra todėl kad komandinio darbo rezultatai (31pav) įmonėje daugumos vertinami, kaip patenkinantys lūkesčius (70%), arba netgi pralenkiantys lūkesčius (17%). Mažiausiai respondentų tik 13 % pažymėjo, jog komandinis darbas įmonėje nepatenkina lūkesčių.

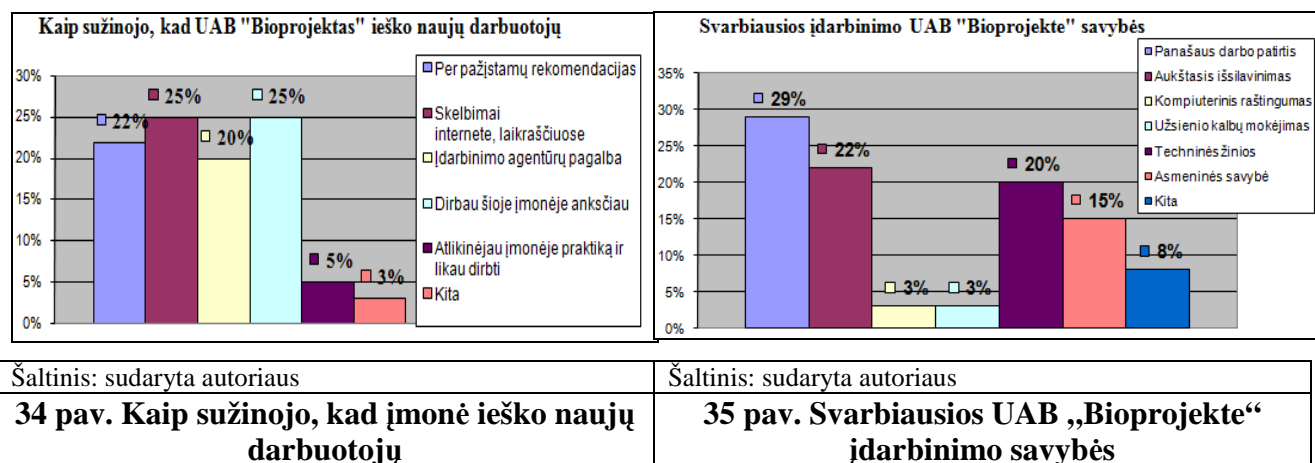
32 pav. parodo, jog respondentų nuomone, vykdant darbą komandose, jos nariai turi turėti tam tikrų būtinų savybių. Daugiausiai respondentų (20%) pažymėjo, kad svarbiausia profesinės žinios, taip pat 18% patikino kad svarbūs yra bendri gebėjimai, 17% paminėjo, jog būtinas atsakomybės jausmas, bei asmeninės savybės. Mažiausiai svarbu respondentams pasirodė

vadovavimo kompetencija (15%), bei techniniai įgūdžiai (13%). Tokiu būdu, galima teigti, kad respondentai supranta komandinio darbo privalumus ir sugeba atskirti savybės, padedančias vykdyti komandinę veiklą.

Iš 33 pav. galima matyti, kad pagrindiniais komandinio darbo privalumai (27%) respondentai išskyrė galimybę sutelkti skirtingus darbuotojų įgūdžius bendram tikslui, taip pat svarbu pasirodė atsakomybės pasidalinimas ir galimybė pasidalinti žiniomis tarpusavyje, šiuos du privalumus, kaip svarbiausius pažymėjo, net po 25% apklaustųjų. Mažiausiai svarbus (23%) buvo galimybė išmokti kartu dirbti su kolegomis.

*Taigi apibendrinant bloko apie komandinį darbą gautus rezultatus, galima teigti, kad komandinis darbas įmonei yra naudingas, kadangi arba patenkina arba pralenkia lūkesčius, todėl dauguma yra dalyvavę komandinėje veikloje. Tokiu būdu įmonė pasiekia puikių rezultatų ir sėkmingai diegia šį vidaus marketingo elementą siekdama tiek savanaudiškų tikslų (gerai įvykdyti užduotį), tiek telkdama darbuotojus į grupę ir padėdama jiems tobulėti dirbant ir bendradarbiaujant kartu.*

E bloko klausimų, kurie apima klausimus apie darbuotojų atranką, paiešką verbavimą grafiniai vaizdai apteikti 34, 35 paveiksluose.

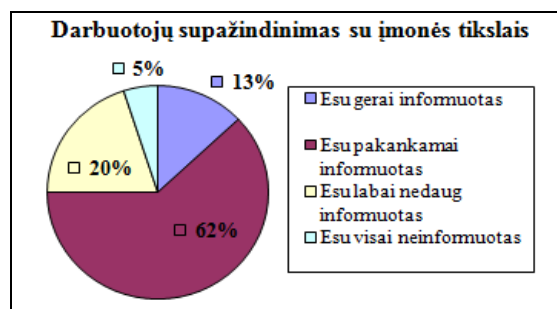


Iš 34 paveikslo galima matyti, jog daugiausiai darbuotojai, apie laisvas darbo vietas UAB „Bioprojekte“ sužinojo tiek iš skelbimų internete, laikraščiuose, bei dauguma dirbo šioje įmonėje anksčiau (po 25%). Taip pat daug respondentų (22%) pažymėjo, jog sužinojo apie įmonę per pažįstamus, jų rekomendacijas. Šiek tiek mažiau (20%) respondentų apie įmonę sužinojo, darbo agentūrų pagalba, ir mažiausiai darbuotojų tik 5% liko šioje įmonėje atlikę joje praktiką.

Įsidarbinimą UAB „Bioprojekte“ lėmė (35 pav.), pasak daugiausiai respondentų (29%) panašaus darbo patirtis, taip pat (22%) aukštasis išsilavinimas, bei (20%) techninės žinios ir įgūdžiai. Mažiau svarbu tik 15% yra asmeninės savybės, ir mažiausiai darbuotojų (3%) manė, kad svarbiausia yra kompiuterinis raštingumas, užsienio kalbų mokėjimas. Taip pat 8% pažymėjo kita ir dauguma paminėjo, jog visos išvardintos savybės yra svarbios įsidarbinant įmonėje.

Iš šio bloko klausimų gautų atsakymų, galima matyti, jog įmonė efektyviai ieško darbuotojų, pasitelkia įvairius personalo paieškos būdus. Atranka įmonėje taip pat vykdoma atsakingai ir priklausomai nuo užimamų pareigų ir reikalingos kvalifikacijos sukuriama atrankos kriterijai, bei būtinos savybės.

F bloko klausimų, kurie apima klausimus apie svarbiausių tikslų įmonėje įvertinimą, bei darbuotojų supažindinimą su jais grafiniai vaizdai apateikti 36, 37, 38, 39 paveiksluose.



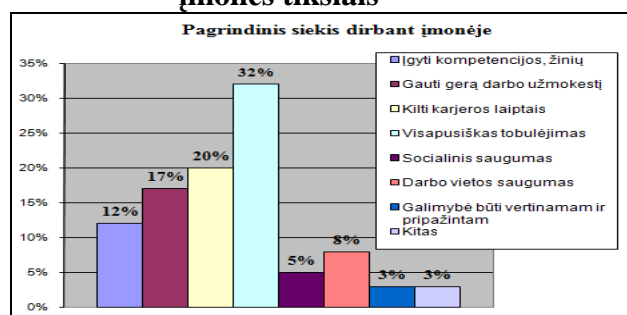
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**36 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės tikslais**



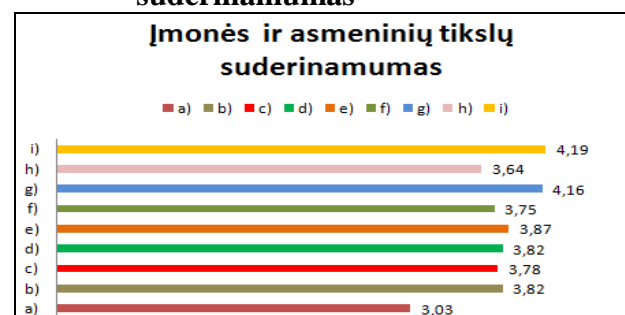
Šaltinis: sudaryta autoriaus

**37 pav. Įmonės ir asmeninių tikslų suderinamumas**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**38 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės tikslais**



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**39 pav. Įmonės ir asmeninių tikslų suderinamumas<sup>3</sup>**

Iš 36 pav. galima matyti, jog dauguma darbuotojų, t.y. 62 % yra pakankamai informuoti apie pagrindinius įmonės tikslus. Kiek mažiau (20%) apie įmonės tikslus yra informuojami, nedaug. 13 % respondentų pažymėjo, jog apie įmonės tikslus žino viską ir yra apie tai gerai informuojami, ir vos 5% apklaustųjų patikino, jog apie įmonės tikslus nežino nieko ir yra apie tai neinformuoti.

37 pav. galima matyti, jog pusė visų apklaustųjų 50% teigia, jog UAB „Bioprojektas“ pagrindiniai tikslai, yra suderinami su jų asmeniniais tikslais. 27% apklaustųjų teigė, jog apie įmonės ir asmeninių tikslų suderinamumą nepagalvojo, o 23% teigė, kad įmonės tikslai nepadedą įgyvendinti jų asmeninių, tikslų ir tarpusavyje nėra suderinami.

38 pav. pagrindiniu siekiu dirbant įmonėje dauguma darbuotojų (32%) įvardino visapusišką tobulėjimą. Kiek mažiau respondentų pažymėjo, jog jų pagrindiniai siekiai yra kilti karjeros laiptais (20%), gauti gerą darbo užmokestį (17%), įgyti kompetencijos, žinių (12%). Mažesniais siekais

<sup>3</sup> a)- Įmonės tikslai atitinka mano asmeninius siekius, b)- Aš jaučiuosi lygiateisiu kolektyvo nariu, c)- Jaučiu, jog mano darbas labai naudingas įmonei; d)- UAB „Bioprojektas“ patenkina mano lūkesčius ir poreikius, e)- Mano pastangos yra pastebėtos ir palankiai vertinamos, f)- Yra galimybė kilti karjeros laiptais, g)- Jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus, h)- Vadovai tinkamai supažindina ir perteikia įmonės tikslus, i)- Man patinka, mano darbas todėl noriai į jį einu.

buvo įvardinti darbo vietos saugumas (8%), socialinis saugumas (5%), galimybė būti vertinamam ir pripažintam (3%), kita (3%) iš kurių buvo paminėta, kad siekis yra užimti pakankamą vietą įmonėje ir įgyti statusą.

39 pav. pateikta teiginių, apie įmonės bendrų tikslų ir respondentų asmeninių tikslų suderinamumą įvertinimų vidurkiai. Kiekvieno teiginio vertinimo skalė, buvo nuo 1 iki 5. Kai penki reiškia aukščiausią įvertinimą, o 1 mažiausią. Taigi pagal vertinimo vidurkius galima matyti, jog didžiausiais balais buvo įvertinta, kad darbuotojai mėgsta savo darbą ir į jį noriai eina, taip pat kad jaučia asmeninę atsakomybę už darbo rezultatus (vidurkiai siekia virš 4 balų). Mažiau buvo vertinami teiginiai apie asmeninių pastangų darbe pastebėjimą ir atlygį už jas (3,87), UAB „Bioprojektas“ darbuotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimą (3,82), jausmą, jog yra lygiateisiai kolektyvo nariai (3,82), apie asmeninio darbo įnašą į bendrą įmonės gerovę (3,78), galimybę kilti karjeros laiptais (3,75). Mažiausiais balais buvo vertinami teiginiai apie vadovų tinkamą supažindinimą su įmonės tikslais, įmonės ir asmeninių tikslų atitikimą.

*Taigi apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą yra pakankamai stiprus ir vidinė komunikacija įmonėje yra efektyviai vykdoma. UAB „Bioprojektas“ išketi bendri įmonės tikslai leidžia ir padeda darbuotojams siekti asmeninių tikslų. Tikslų suderinamumas įrodo, jog įmonė yra pakankamai kūrybinga ir atsižvelgia į darbuotojų siekius bei lūkesčius, pagal tai keldama ir derindama bendrus įmonės tikslus. Daugumą darbuotojų, dirbdami šioje įmonėje patys siekia asmeninio tobulėjimo ir noro būti už tai pripažintais ir atlygintais. Toks asmeninis darbuotojų siekis tobulėti ir įmonės sudaromos galimybės dar kartą įrodo, jog įmonė tinkamai diegia vidaus marketingą ir stengiasi dialogo pagalba rasti bendrus ir darbuotojams, ir įmonei svarbius sprendimus.*

**BĮ UAB „Eternit Akmenė“ siekiant išsiaiškinti vidaus marketingo ir jo elementų taikymą buvo atliktas interviu su įmonės personalo vadove (toliau P.V.). Interviu metu visi P.V. atsakymai buvo kruopščiai užrašinėjami ir pateikti 35 – ajame priede.**

Interviu metu gautos informacijos analizė, BĮ UAB „Eternit Akmenė“ taikomų atskirų vidaus marketingo elementų apibendrinimas padės išsiaiškinti bendro įmonės vidaus marketingo taikymo subtilybes, bei padės išsiaiškinti ar vidaus marketingas efektyviai taikomas ir šioje įmonėje.

Atlikus BĮ UAB „Eternit Akmenė“ P. V. kokybinį tyrimą (interviu), galima pateikti šiuos rezultatus.

P. V. nuomone šiuo metu organizacijoje taikomi septyni pagrindiniai vidaus marketingo elementai: talentingų darbuotojų telkimas; bendradarbių rengimas tiesioginėms pareigoms atlikti; kolektyviškumo ugdymas; įvertinimo ir apmokėjimo (apdovanojimo) sistemos; kvalifikuotų darbuotojų verbavimas ir išlaikymas; bendravimas firmos viduje. Taigi galima teigti, jog įmonė tikrai vykdo ir diegia vidaus marketingą.

Paklausus apie BĮ UAB „Eternit Akmenė“ vertinamas darbuotojų savybes ir jų reikšmę priimant naujus darbuotojus į darbą, P. V. pirma išvardino su darbuotojų kvalifikacija ir profesionalumu susijusias savybes tokias, kaip bendri techniniai, profesiniai gebėjimai, kvalifikacijos laipsnis, patirtis panašiam darbe. O kaip antrines savybes pateikė aukštąjį išsilavinimą ir asmenines savybes (komunikabilumas gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, greita reakcija į problemas ir kt.) Už darbuotojų paiešką ir pirminę atranką yra atsakinga pati personalo vadovė, o vėliau jų atrankoje dalyvauja: „generalinis direktorius, padalinio, kuriam ieškomas darbuotojas vadovas.“

Taip pat P. V. teigimu, visos išvardintos savybės yra įvardinamos ieškomų darbuotojų skelbimuose apie laisvą darbo vietą. Taip pat išvardintos darbuotojų savybės lemia pirmine darbuotojų atranką, kai pasak P. V.: „iš daugybės kandidatų atrenkame keletą, labiausiai tinkamų ir juos kviečiame į įmonę pokalbiui, po kurio kandidatai dar kartą patikrinami ir atrenkami įvairių kitų testų, bandomojo laikotarpio ir kt. pagalba.“

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ P.V. apie motyvavimo sistemos kūrimą pasakė tiek, kad: „Ji atsirado savaime, bandant įvairius motyvavimo būdus, įvairių motyvavimo priežasčių nustatymą (už gerus darbo rezultatus, už greitą ir efektyvų sprendimų priėmimą, už tinkamą problemų išsprendimą, už laiku atlikta užduotį, už papildomas pastangas ir t.t.) <...>. Tačiau motyvavimo sistemos susikūrimą ir tolimesnį vykdymą labiausiai lėmė tai, jog įmonės valdžia pamatė, kad motyvavimas ir darbuotojų skatinimas įvairiomis (materialinėmis ir nematerialinėmis) formomis įtakoja darbuotojų darbo rezultatus, taigi investicijos į darbuotojų gerovę atsiperka su kaupu.“

Taip pat personalo vadovė paklausta apie konkrečių materialinių bei nematerialinių priemonių taikymą pateikė, keletą labiausiai efektyvių ir dažniausiai taikomų įmonėje motyvavimo priemonių pavyzdžių, kurie pateikti **36 – ajame priede.**

Kalbant apie darbuotojų tobulinimą bei rengiamus apmokymus P.V. pasakė, jog įmonė priima bet kokią asmeninę iniciatyvą, kuri parodoma dėl noro tobulėti. Kiek kartų į metus vykdomi kiekvieno darbuotojo apmokymai, tiksliai atsakyta nebuvo, tačiau buvo užsiminta, kad viduriniojo lygmens vadovai apytiksliai išvažiuoja gal po kokius tris kartus, žemesniojo lygio darbuotojai nuo 1 iki 3 kartų, priklausomai nuo darbo specifikos ir reikalo tobulėti. Taigi apmokymų efektyvumą ir intensyvumą lemia pareigos ir darbo specifika. P.V. pasakė, kad: „apmokymai vykdomi seminarų konferencijų pagalba. Dažnai darbuotojai išleidžiami į parodas, kurių metu susipažįsta su naujomis technologijomis, statybinėmis medžiagomis ir t.t. Taip pat vykdomi apmokymai dalinant su partneriais (kokiais?) UAB „Bioprojektas“ sukaupta patirtimi, netgi surengiant bendrus seminarus, konferencijas ir t.t.“ BĮ UAB „Eternit Akmenė“, pasak P.V.: „stengiasi darbuotojus supažindinti bent pagrindiniais bruožais su ateities perspektyvom, planais, tačiau tai nėra daroma nuosekliai ir pastoviai. <...> įmonėje įsigalėjusi taisyklė, kad priimant sprendimus dalyvauja tik tie asmenys, kurie turi pakankamai kompetencijos, žinių, sugebėjimų ir yra susiję su tų sprendimų pasekmėmis.“

O kiti darbuotojai yra informuojami tik apie tuos sprendimus, kurie yra jų atsakomybės, darbinių pareigų srityje. „Toks informacijos atfiltravimas atskirai kiekvienam darbuotojui užima daug laiko, tačiau padeda padalinti atsakomybę, bei neužkemša darbuotojų papildoma, jiems nereikalinga informacija“ – teigia P. V.

Darbas komandose BĮ UAB „Eternit Akmenė“ yra vykdomas dažnai, ypač, jei įmonė rengia projektus užsakovams bei įvairiems konkursams. P. V. paaiškino, kad vykdant darbą komandose: „yra sudaroma projektinė grupė (komanda), kuri atsakinga už to projekto atlikimą ir pridavimą tolimesniam svarstymui. Pakol kas toks darbo būdas pasiteisino, nes įmonė laimėjo daug konkursų, o tai ir davė indėlį į bendrus įmonės veiklos rezultatus.“

*Apibendrinant interviu metu iš BĮ UAB „Eternit Akmenė“ personalo vadovės (P. V.) gautus rezultatus galima teigti, jog vidaus marketingas įmonėje yra diegiamas nuosekliai, vis tobulinant jo elementų derinį bei gerinant įvairias motyvavimo, skatinimo, darbuotojų paieškos, komandinio darbo, komunikacijos ir darbuotojų įtrauktumo procesus, siekiant juos kuo efektyviau pritaikyti prie įmonės specifikos bei veiklos srities.*

### **3.2. Interviu su UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovais apie vidaus marketingo įtaką verslo partnerystės vystymui analizė**

Siekiant atlikti tikslų tyrimą apie verslo partnerystės vystymą vidaus marketingo pagrindu, po žvalgomojo tyrimo apie vidaus marketingo taikymą UAB „Bioprojekte“ bei BĮ UAB „Eternit Akmenė“ buvo atliktas interviu su UAB „Bioprojektas“ generalinio direktoriaus pavaduotoju Mindaugu Daugėla (M. D.), ir šios įmonės partnerių BĮ UAB „Eternit Akmenės“ atstovu Egidijum Liutkevičium (E. L.), atsakingu už bendrą, kartu su UAB „Bioprojektas“ vykdomą veiklą. Pirminio žvalgybinio tyrimo analizė parodė, jog vidaus marketingo politika įmonėse, kurios pasirašiusios partnerystės sutartį vykdoma efektyviai ir pakankamai sėkmingai, todėl galima atlikti tolimesnę apžvalgą stengiantis išanalizuoti ir interpretuoti, kokį poveikį partnerystės santykiams suteikia sėkmingai įdiegtas vidaus marketingas partnerinėse įmonėse. Abiejų interviu metu buvo stengiamasi įsiaiškinti ar tikslus, efektyvus vidaus marketingo elementų taikymas įmonėje gali padėti ieškant partnerių, sudarant su jais sutartis bei vystant ir plėtojant tolimesnę veiklą. Taip pat buvo bandoma atskleisti ar tarp šių partnerystės ryšiais susaistytų įmonių išlieka vienodos nuomonės bei bendros įmonės kultūros koncepcijos, kurios taip pat lemia sėkmingų santykių ilgalaikę plėtrą.

Interviu metu abiemis respondentas buvo paruošti klausimai, kuriuos jie geriausiai išmano. Tiek UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotojui, tiek BĮ UAB „Eternit Akmenės“ atstovui buvo pateikti vienodi klausimai apie vidaus marketingo ir jo elementų įtaką verslo partnerystės santykių vystymuisi.

Respondentų tikslūs atsakymai pateikti **37 - ajame priede**. Pirmiausia bus pateikta interviu



analizė ir esminiai interviu metu užfiksuoti teiginiai, kuriuos bus stengiamasi pateikti bendroje analizėje ir palyginti tarpusavyje.

**Interviu su UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotoju Mindaugu Daugėla (M. D.) ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovu Egidijum Liutkevičium (toliau E. L.).**

Atlikus BĮ UAB „Eternit Akmenė“ ir UAB „Bioprojektas“ kokybinius tyrimus (interviu), apie vidaus marketingo įtaką verslo partnerystės vystymui galima pateikti abiejų įmonių atstovų pateiktus apibendrintus rezultatus.

Pasak M.D. UAB „Bioprojektas“ labai rimtai svarsto ir vykdo darbuotojų motyvaciją, kvalifikacijos kėlimą, kadangi tiek įmonės vadovybė, tiek žemesniojo lygio darbuotojai supranta, jog papildomas paskatinimas lemia geresnius darbo rezultatus. Direktoriaus pavaduotojas M.D. pažymi, jog kvalifikacijos kėlimo galimybės, motyvacija užtikrina sėkmingą užduočių atlikimą. Tokiu būdu jo teigimu: „Lygiai taip pat yra ir kalbant apie ryšius su partneriais. Motyvuoti darbuotojai labiau linkę rodyti iniciatyvą, pateikti asmeninius pasiūlymus ir vykdyti paskirtas užduotis su didesniu entuziazmu negailint nei laiko, nei jėgų. O tuo tarpu aukštos kvalifikacijos darbuotojai turi pakankamai žinių tiek užmezgant ryšius su partneriais, tiek vykdant tolimesnę veiklą, bei palaikant glaudžius ir kiek įmanoma draugiškus santykius.“

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovas E. L. motyvacijos įtaką santykiams su partneriais apibrėžė labai panašiai: „motyvacija padeda visokeriopaip taip pat kalbant ir apie bendrą veiklą su partneriais. Kuo daugiau darbuotojas nori gauti iš įmonės, tuo daugiau užsakovų ir projektų jis suranda ir perduoda UAB „Bioprojektui“. Tokiu būdu mes gauname daugiau pelno, kadangi turime daugiau potencialių pirkėjų, o darbuotojas priklausomai nuo gautų rezultatų gauna priedus arba laukia atlyginimo padidinimo.“

E. L. pažymi, jog partnerystė įmonei taip pat teikia įvairių naudingų dalykų, tokių, kaip: „padidėjęs produktyvumas ir pelningumas, mažesnė darbuotojų kaita ir pravaikštos, saugesni ir teikiantys daugiau pasitenkinimo darbai, o tai užtikrina ne tik efektyvią partnerių paiešką ir atranką, tačiau ir ilgalaikę, perspektyvią glaudžiais ryšiais susietą tarpusavio bendradarbiavimo kultūrą. „

Kadangi UAB „Bioprojekte“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ yra gerai įdiegtos skatinimo sistemos ir sudarytos pakankamai paprastos ir geros sąlygos tobulėti, galima teigti, jog įmonėse egzistuoja lygybės principas, kuris lemia, kad kiekvienas įmonės darbuotojas turi teisę būti įtrauktas ne tik į įmonės vidaus politiką, bet ir į vykdomą išorinę veiklą. O kadangi E. L. teigimu supažindinimas su išorine veikla yra neatsiejamai susijęs su partnerių suradimu, veiklos su jais koordinavimu, tai darbuotojai turi būti ne tik supažindinami su išorine veikla, bet lygiai taip pat į tą veiklą įtraukiami. Darbuotojų informavimas su išorine veikla BĮ UAB „Eternit Akmenė“: „padeda užtikrinti geresnius santykius su partneriais, todėl kad partneriai ir yra išorinės įmonės veiklos

rezultatas, taigi jei darbuotojai būtų apie tai neinformuoti partnerių iš viso nepavyktų nei susirasti, nei užtikrinti pastovią ir ilgalaikę veiklą su jais.“

Tokia vykdoma politika, pasak M. D. padeda įtraukti darbuotojus į bendrą įmonės veiklą, bei tuo pačiu užtikrinti jų savirealizacijos galimybes. Įmonės vadovai stengiasi informuoti darbuotojus apie visus svarbiausius įvykius, tokiu būdu stengiamasi laukti atsako iš darbuotojų dėl pasiūlymų, kurie įtraukiami į tolimesnį svarstymą.

Darbuotojų informavimo ir komunikacijos pagrindines formas UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotojas M.D. ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovas E.L. išskyrė tik kelias ir labai panašias, kurios pateiktos 10 lentelėje.

Pasak M. D. UAB „Bioprojektas“ komunikacijos sistema, vykdoma labai efektyviai, kadangi ji vyksta ne pagal seniai nusistovėjusią formą, kad informacija keliauja tik iš aukščiausiojo lygio vadovų, tačiau lygiai taip pat mes sulaukiame įvairių pasiūlymų iš darbuotojų.

10 lentelė

**UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ komunikacijos formos**

UAB „Bioprojektas“	BĮ UAB „Eternit Akmenė“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasitarimai (į juos kviečiami darbuotojai);</li> <li>• Perduodant informaciją padalinių vadovams;</li> <li>• Bendro dialogo su darbuotojais metu;</li> <li>• El. Paštas;</li> <li>• Telefonas;</li> <li>• Intranetas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perduodant jiems informaciją asmeniškai;</li> <li>• Elektroninis paštas;</li> <li>• Pasikvietus į susirinkimus;</li> <li>• Telefonu;</li> <li>• Formalūs raštai.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovas E. L. kalbėdamas apie įmonės komunikaciją ir informacijos sklaidą, pateikė, santykių užmezgimo su UAB „Bioprojektas“ faktus: „pardedant bendradarbiauti su UAB „Bioprojektu“ visa informacija buvo tik aukščiausiojo lygio vadovų atsakomybėje, tačiau derantis dėl partnerystės sąlygų, ir pradėdant bandomąją veiklą buvo sudaryta komanda, kuri buvo atsakinga už partnerystės sutarties su šia įmone vykdymą ir abipusės tiek mums, tiek jiems naudos gavimą.“ Taigi galima matyti, jog įmonėje darbuotojai yra informuojami, tačiau skirtingose sprendimų stadijose, kiekvienos informacijos supažindinimui darbuotojai yra atrenkami, nes informacija perduodama tik tiems kurie yra susiję su ta išorine veikla, kurią siekiama aptarti.

Kalbant su UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotoju M. D., paaiškėjo, jog komunikacija ir informacijos sklaida įmonėje yra labai svarbi ne tik vystant santykius su išoriniais verslo atstovais, tačiau ir diegiant bendrą lygybės santykių ir iniciatyvų grįstą įmonės kultūrą. Šios vidaus komunikacijos įtakos santykiams su išorine aplinka įrodymui M. D. pateikė vieną pavyzdį: „padalinio vadovas, išvykęs susitikti su užsakovais, nebuvo informuotas apie naujus projekto pakeitimus, tada derybų metu, jie pradėjo kalbėti apie senojo projekto vykdymą, kuris užsakovams nepatiko, kadangi būtent jie ir reikalavo naujų pakeitimų. Toks nesusišnekėjimas vos nelėmė to, kad užsakovai būtų atsisakę UAB „Bioprojektas“ paslaugų. Tokia pati situacija gali įvykti ir su partneriais, jei koordinatorius negaus naujausios informacijos.“

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovo E. L. nuomone: “Komunikacija įmonės viduje yra labai svarbi, kadangi tik tinkamai valdant ir skleidžiant informaciją viduje galima užtikrinti jos efektyvumą išorėje. Vidinės komunikacijos dėka, projektai ir paaiškinimai, teikiami visiems kiekvieno partnerio darbuotojams, padeda suprasti ir priimti bendrą partnerystę projektą. Taigi, svarbu, kad visi suinteresuoti bendrovės dalyviai būtų susipažinę su bendradarbiavimo detalėmis, jo tikslais, numatomais rezultatais, tiesioginėmis ir netiesioginėmis pasekmėmis darbuotojų struktūrai ir kitais dalykais. <...>Sąžininga ir atvira darbuotojų atžvilgiu įmonė gali tikėtis sėkmingo bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis“

Netinkama informacijos sklaida įmonės viduje bei netikslus darbuotojų informavimas gali sudaryti netinkamą įmonės įvaizdį partnerių akyse, o tai gali lemti partnerių nenorą kartu vykdyti bendrą veiklą. Taip pat M.D. pateikė keletą komunikacijos formų, kurias įmonė turi tobulinti. Visų pirma M. D. paminėjo intranetą, kuris įmonėje nėra toks populiarus, nors galėtų puikiai veikti kaip geriausia ir greičiausia komunikavimo forma. Pasak M. D. šią komunikaciją ir reikėtų tobulinti, suteikiant galimybę kiekvienam besidominčiam darbuotojui persiskaityti naujausią informaciją.

UAB „Bioprojektas“ atstovas M.D. taip pat pateikė santykių su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ užmezgimo pradžios sprendimų priėmimo tvarką, bei atsakomybės ir informacijos pasidalinimą tarp darbuotojų: „veiklos pradžia su BĮ UAB „Eternit Akmenė“. buvo pradedama labai sistemingai ir efektyviai. Visų pirma buvo sušauktas darbuotojų pasitarimas, kurio metu buvo svarstoma, ar yra galimybė UAB „Bioprojektui“ atlikti darbus, kuriuos skyrė BĮ UAB „Eternit Akmenė,.. Po bendro su darbuotojais pasitarimo buvo prieita prie išvados, jog reikia sukurti naują padalinį, kuris koordinuos visą veiklą, bei atliks bendras užduotis su partneriais. Atrinkti trys darbuotojai, kurie ir iki dabar koordinuoja ir vykdo bendrą su partneriais veiklą. Taigi tik bendrų su darbuotojais diskusijų metu, buvo suformuotas naujas padalinys, kuris šiuo metu teigiamai veikia bendrus įmonės veiklos rezultatus.“

UAB „Bioprojektas“ suprato, jog investicijos į darbuotojus visada atsiperka, kadangi tokiu būdu galima užsitikrinti tinkamą ir kvalifikuotą darbuotojų rezervą, bei rezultatus, kurie kartais pralenkia net ir įmonės lūkesčius. Direktorius pavaduotojo M.D. nuomone, kiekvienam darbuotojui labai svarbi yra jo atlikto darbo pinigine išraiška. Taigi kalbant apie santykių su partneriais vystymą, būtina paminėti, kad papildomi paskatinimai ir galimybė kelti kvalifikaciją užtikrina geresnius darbo rezultatus ir darbuotojų papildomas pastangas, o tai savo ruožtu įvertina ir partneriai. Kadangi kiekviena iniciatyva, jei ji padeda užtikrinti geresnius veiklos rezultatus tiek mums, tiek partneriams, šiuo atveju BĮ UAB „Eternit Akmenė“ yra skatinama ir palaikoma.

Pasak E.L., jei darbuotojai yra pakankamai paskatinti, tai jie geriau vykdo užduotis, kurios yra jų atsakomybės ribose, o jei skatinama komanda atsakinga už partnerystės ryšius, jų vystymą, tai ir rezultatai dažnai pasitaiko geresni.

Kvalifikacijos kėlimo galimybės padeda užtikrinti darbuotojams tobulėjimą įvairiose veiklos srityse. Taigi pasak M. D. darbuotojai turi daug žinių apie įvairias sritis, todėl galima drąsiai juos skirti tiek veiklos su partneriais koordinatoriais, tiek leidžiant juos derėtis su jais.

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ darbuotojų mokymai pasak E.L. vykdomi dažnai, tai padeda darbuotojams tobulėti ir neatsilikti nuo naujovių. Nuolatinis tobulėjimas padeda gilinti jau turimas profesines žinias, taip pat lemia bendrą darbuotojų žinių bagažo didinimą. Kadangi BĮ UAB „Eternit Akmenė“ veiklos sritis susijusi su statybomis, naujomis jų technologijomis, žiniomis apie naujausias medžiagas, taigi labai svarbu šioje veiklos srityse ne tik naudoti turimus įgūdžius, bet taip pat neatsilikti nuo nuolatinių technologinių naujovių. Darbuotojų mokymai padeda būti pirmais ir greičiausiai atitikti ir prisitaikyti prie pasaulinių standartų. Tai užtikrina efektyvią veiklą, kuri svarbi ir mūsų partneriams UAB „Bioprojektui“ su kuriais bendradarbiaujame. Aptariant su UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotoju M.D. bei BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovu E.L. darbuotojų mokymų įtaką partnerystei, jos užmezgimui, derybų procese, buvo gauta vienašališka nuomonė, kad deryboms tai yra labai svarbu. Abiejų partnerystės sutartimi susaistytų įmonių atstovų atsakymai apie darbuotojų mokymų įtaką verslo partnerystei pateikti **38 – ajame priede.**

Kalbant apie sprendimų priėmimą įmonėje, UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotojas M.D. paminėjo, kad įmonė paskyrė keletą darbuotojų, kurie koordinuoja veiklą su partneriais ir gali patys vykdyti veiklą ir priiminėti tam tikrus sprendimus. Taigi toks sprendimų priėmimas lemia puikius komunikacinius ryšius bendradarbiaujant su partneriais ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ pastoviai žino su kuo reikia komunikuoti iškilus problemoms, o tai užtikrina kelių žmonių ratą, kurie pastoviai bendrauja ir sukuria artimesnius, pasitikėjimu ir pagarba grįstus santykius.

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovas E.L. taip pat paminėjo, kad yra sudaryta komanda koordinuojanti veiklą su partneriais, o šios komandos nariai gali vykdyti veiklos su partneriais valdymą ir bendrų rezultatų pasiekimą, ir būtinai turi būti įtraukti į sprendimų dėl partnerystės sutarties sąlygų pakeitimų sprendimų priėmimą, nes tik jie geriausiai atsakys ir įrodys ar toks pakeitimas yra naudingas ar gali būti lemiamas mūsų įmonės nesėkmės atvejis.

Taigi galima teigti, kad į sprendimų priėmimą darbuotojai yra įtraukiami priklausomai nuo jų darbo specifikos atsakomybės laipsnio ir galimybės įtakoti tą sprendimą. O vykdant veiklą su partneriais, darbuotojai, kurie yra už tai atsakingi būtinai įtraukiami į šį procesą kadangi jie geriausiai gali suprasti kokius sprendimai, pakeitimai turi būti priimti.

Renkant darbuotojus UAB „Bioprojekte“, kurie koordinuos su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ susijusią veiklą labiausiai buvo kreipiamas dėmesys į darbuotojų techninius gebėjimus, bendrą valdymo supratimą, mokėjimą koordinuoti veiklą, bei gebėjimą bendrauti. Svarbiausia, asmenine darbuotojo iniciatyva ir noras siekti bendradarbiavimo ryšių. O tuo tarpu BĮ UAB „Eternit Akmenė“ skirdama darbuotojus į santykių su partneriais valdymo komandą labiausiai kreipė dėmesį į

technines, profesines žinias, taip pat vadovavimo ir valdymo pagrindus, derybinius gabumus, gebėjimą komunikuoti ir valdyti situacinius pokyčius. E.L. paminėjo, kad: „dažnai vienas darbuotojas tokių savybių neturi, tačiau, kaip jau buvo minėta sudarius bendrą komandą iš visų jos narių šių savybių rinkinys yra pasiektas, o tai įrodo ir geri bei ilgalaikiai santykiai su UAB „Bioprojektu“.

Kalbant su UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotoju M.D. buvo paminėta, kad pasirašant partnerystės sutartį įmonė labiausiai atsižvelgia į partnerių įmonės patikimumą ir galimybę vystyti bei plėtoti tolimesnius partnerių santykius, taip pat svarbu partnerių darbuotojų kompetencija, galimybės tobulėti bei gebėjimas greitai įsisavinti naujas veiklos sritis. Būtent tokie darbuotojai geriausiai užtikrins puikius bendros veiklos rezultatus. Abiejų partnerių atstovai pažymėjo, kad aukščiau išvardintos darbuotojų savybės turi būti diegiamos ir vystomos abiejuose partnerystės santykiuose susaistytose įmonėse, kadangi, pasak M.D. tik bendras sprendimų priėmimas ir bendras abiejų įmonių darbuotojų tobulėjimas bei iniciatyvumas užtikrina puikius rezultatus. Todėl labai svarbu tinkamai pasirinkti partnerius, ne tik atsižvelgiant į materialinę naudą šiandien, tačiau žiūrint į ateitį, bei galimybę bendrai plėsti veiklą.

Verslo partnerystės santykių vystymas darbuotojams nėra vien prievolė, jie iš sėkmingai įvykdytų užduočių gauna ir šios tokios naudos, kurią M. D. įvardino kaip išmokamas priemokas, pagal gautus veiklos rezultatus, darbuotojams koordinuojantiems veiklą su „Eternit Akmene“ padidinti atlyginimai, pagrindiniam veiklos su partneriais koordinatoriui buvo patikėtas naujas įmonės automobilis, išduotas naujas telefono aparatas su pokalbių limitu. Vykdamas bendrą veiklą darbuotojai taip pat gauna ir nematerialinę naudą, t.y. galimybę nuolat tobulėti kitose srityse, savirealizacijos galimybę, priimančias sprendimus ir siūlant tam tikras problemų sprendimo alternatyvas. M. D. manymu naudos iš to darbuotojai tikrai gauna, tačiau ji priklauso nuo pastangų ir pasiektų rezultatų.

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovas E.L. darbuotojų gaunamą naudą įvardino labai panašiai ir lygiai taip pat užsiminė, kad tai priklauso nuo veiklos rezultatų: “vystant verslo partnerystę darbuotojai gaus naudos tuo atveju, kai santykių su UAB „Bioprojektas“ vystymas atneš naudos visai įmonei. <...> Darbuotojai gaus materialinę naudą <...> (atlyginimo padidinimas, išmokamos priemokos prie atlyginimo) ir nematerialinę naudą, <...> kuri pasireiškia per kiekvieną su partneriais kontaktą turimų žinių plėtimu, papildomų žinių gavimu. <...> Tačiau apibendrinus visų su UAB „Bioprojektas“ susietų santykių valdymą, galima teigti, kad naudą iš to gauna ir įmonė, o tai savo ruožtu skatina didesnę atlygį ir motyvaciją, darbuotojams, kurie yra prisidėję prie bendrų veiklos rezultatų.“

Toks su partnerių veikla susijęs motyvavimas padeda įvykdyti planus, kartais net pralenkia lūkesčius kadangi, M. D. teigimu, kuo daugiau žmogus gauna iš įmonės, tuo labiau jis stengiasi

atiduoti įmonei savo dalį, o dar jeigu tas motyvavimas tiesiogiai priklauso nuo veiklos rezultatų, tai kaip bebūtų keista, kartais darbuotojai įvykdo ir atlieka tai, kas net įmonės vadovams, bei partnerių atstovams atrodo neįmanoma.

Tokio motyvacijos ir veiklos su partnerių rezultatų sąryšio pavyzdį, pateikė ir UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotojas: „buvo situacija, kai iš „Eternit Akmenės“ gavome tris objektus paskaičiuoti medžiagų kiekiams, bei pradinėms sąmatoms atlikti, o tuo metu pagrindinis įmonės sąmatininkas atostogavo, o tam darbui atlikti mes turėjome lygiai savaitę. Veiklos su partneriu koordinatorius sumanė, įtraukti kitus darbuotojus, juos apmokino (o tai irgi plusas, nes dauguma išmoko naujų dalykų) ir davė po nedidelę darbo dalį. Tokiu būdu, kai aš bandžiau tartis dėl ilgesnio laikotarpio darbams atlikti, koordinatorius man pasakė, kad viskas bus padaryta, bet visus darbuotojus už papildomas pastangas reikia paskatinti. Taigi darbai buvo atlikti laiku, visi darbuotojai gavo papildomų žinių, o mes savo ruožtu surengėme darbuotojų išvyką, kuri dar labiau suartino ir leido pažinti visus kolektyvo narius. Tai puikus pavyzdys, kai darbuotojai stengiasi įvykdyti darbą, nors įmonės vadovybė jau nuleidžia rankas ir nieko nebesitiki.“

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovas E.L. patikino, kad bendri su partneriais mokymai vyksta nuolatos, per kiekvieną komunikacijos atvejį, kadangi įmonių veikla yra skirtinga, ir galima mokytis vienai įmonei iš kitos. Taip pat buvo surengta keletas bendrų apmokymų kartu su UAB „Bioprojektas“. Tokie apmokymų kursai rengti drauge davė sėkmingų rezultatų ir padėjo užmegzti artimesnius ryšius, bei užmegzti asmeninius kontaktus.

UAB „Bioprojektas“ atstovas M. D. apie bendrų su partneriais darbuotojų kvalifikacijos kursų kėlimo galimybes taip pat užsiminė, jog tokia veikla yra vykdoma ir skatinamas, taip pat pažymėjo, jog toks mokymo būdas, vykdant bendrą veiklą su partneriais yra pats geriausias, kadangi abiejų įmonių veiklos specifika yra skirtinga, tiek UAB „Bioprojektas“ darbuotojai, tiek „Eternit Akmenės“ darbuotojai susiduria su tam tikrų žinių trūkumu. Taip pat buvo įvardinta kartu su partneriais vykdomų apmokymų specifika: „atsiradus tam tikroms problemoms pasikviečiame partnerių atstovus į įmonę ir aptariame klausimus, apie kuriuos jie nenusimato, o tuo tarpu partneriai lygiai taip pat padeda mums. Vykdamas medžiagų skaičiavimą buvo apmokomi abiejų įmonių darbuotojai, taigi buvo bendrai vedami programos apmokymo kursai.“

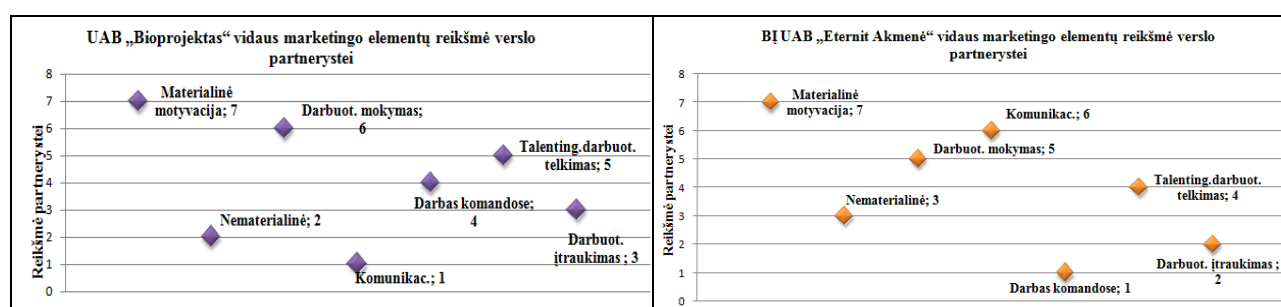
Po įvykdytų interviu abiejų respondentų buvo paprašyta užpildyti lentelę ir įvertinti balais įmonėse taikomų vidaus marketingo elementų įtaką pagal jų svarbą partnerystės santykiams. Įvertinimas galimas skalėje nuo 1 iki 7, kai vienas mažiausiai svarbus verslo partnerystės vystymui, o 7 – labiausiai svarbus. Gauti rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

### Vidaus marketingo elementų įtakos svarbumas verslo partnerystės vystymui

Vidaus marketingo elementai	Motyvacija		Darbuot. mokymas	Komunikacija	Darbas komandoje	Talenting. darbuot. telkimas	Darbuot. įtraukimas
	Materialinė	Nematerialinė					
UAB „Bioprojektas“	7	2	6	1	4	5	3
BĮ UAB „Eternit Akmenė“	7	3	5	6	1	4	2
Viso:	14	5	11	7	5	9	5

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Skirtingų vidaus marketingo įtakos svarbą verslo partnerystei abiejų įmonių atstovai įvertino skirtingai, sutapo tik materialinė motyvacija, kuri pasak respondentų yra svarbiausia vystant santykius su partneriais. Taigi abiejų įmonių atstovų įvertinimai grafiškai pateikti 40 ir 41 paveiksluose.



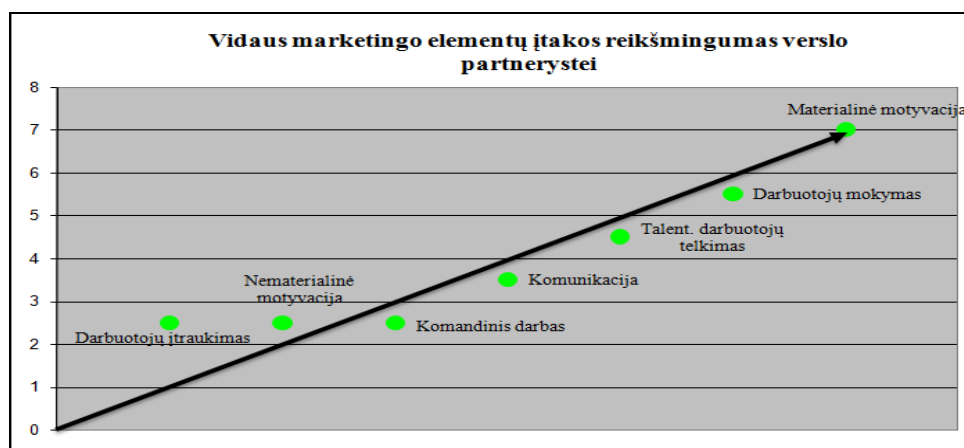
Šaltinis: sudaryta autoriaus

#### 40 pav. UAB „Bioprojektas“ vidaus marketingo elementų reikšmė partnerystei

Šaltinis: sudaryta autoriaus

#### 41 pav. BĮ UAB „Eternit Akmenė“ vidaus marketingo elementų reikšmė partnerystei

Šiose schemose pateikiamas skirtingų vidaus marketingo elementų reikšmės verslo partnerystės vystymui svarbumas. Galime pastebėti, kad didžiausią įtaką verslo partnerystės santykiams turi materialinė motyvacija, taip pat svarbus darbuotojų mokymas. Tokiu būdu verslo partnerystės vystymo priklausomybę nuo vidaus marketingo elementų galima pavaizduoti, apibendrinant abiejų įmonių atstovų įvertinimus ir papildomai nubraižant vektorių, kurio kryptis parodo skirtingų elementų įtakos reikšmingumą verslo partnerystės santykių vystymuisi. Taigi ši priklausomybė schematiškai pateikta 42 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

#### 42 pav. Vidaus marketingo elementų įtakos reikšmingumas verslo partnerystei

Šioje schemoje vektorinė rodyklė parodo vidaus marketingo elementų įtakos stiprumą verslo partnerystei. Galima matyti, jog didžiausią įtaką verslo partnerystei turi materialinė motyvacija, kuri yra aukščiausiam galimo reikšmingumo partnerystei taške. Mažiausiai reikšmės verslo partnerystei turi darbuotojų įtraukimas, nematerialinė motyvacija, komandinis darbas. Šias veiklas abi įmonės turėtų labiau taikyti ir stengtis, jas vykdyti taip, kad gautų didžiausią reikšmę verslo partnerystės santykiams.

### **3.3. Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinio modelio pritaikymas ir rekomendacijos**

Atlikus UAB „Bioprojektas“ ir jų partnerių BĮ UAB „Eternit Akmenė“ tyrimus, paaiškėjo, jog įmonės tinkamai ir sėkmingai taiko vidaus marketingas, kuris turi įtakos darbuotojų profesionalumui veiklos rezultatams, o tai savo ruožtu (paaiškėjo interviu metu) turi įtakos ir verslo partnerystės vystymuisi įvairiose jo stadijose (kūrimo, valdymo, plėtojimo). Remiantis tyrimo metodologijoje iškelto tikslu ir verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu problematika, būtina teorines išvalgas ir gautus įmonių rezultatus sujungti į vieną bendrą visumą, taip pritaikant teorinį „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ modelį praktinėje UAB „Bioprojektas“ įmonės veikloje, atsižvelgiant į konkrečius iš įmonių gautus tyrimų rezultatus. Sudarant modelį buvo remiamasi dviejų įmonių UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ partnerystės santykių vystymu. Taigi visų pirma bus bandoma atskleisti, kokie vidaus marketingo elementai taikomi abiejuose įmonėse.

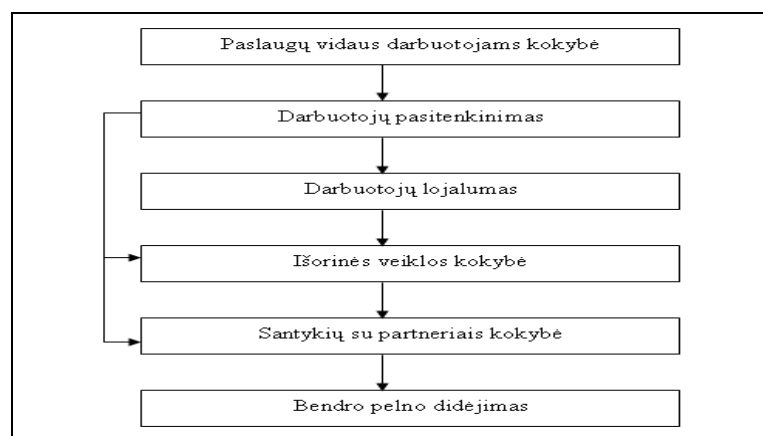
Atliekant tyrimą UAB „Bioprojektas“ (anketinė apklausa), BĮ UAB „Eternit Akmenė“ (interviu su personalo vadove), visų pirma buvo stengiamasi išsiaiškinti ar efektyviai įmonės taiko vidaus marketingo elementus įmonėje, bei kokius juos taiko. Išanalizavus abiejų tyrimų rezultatus, paaiškėjo, kad nors įmonės taiko ne visus galimus vidaus marketingo elementus, tačiau jų taiko pakankamai daug ir užtektinai, nors visada yra galimybė tobulėti. Pagrindinių vidaus marketingo elementų taikymą ir poveikį darbuotojų rezultatams įmonės puikiai supranta ir tuos elementus naudoja dažniausiai (darbuotojų skatinimas, motyvacija; talentingų darbuotojų telkimas ir bendradarbių rengimas tiesioginėms pareigoms atlikti; bendravimas firmos viduje). Be šių elementų abi įmonės taip pat dar naudoja kolektyviškumo ugdymą; veiksmų laisvės svėro efektą; kvalifikuotų darbuotojų verbavimą ir išlaikymą. UAB „Bioprojekte taip pat taikomi tarpfunkcinis koordinavimas ir integravimas, pavyzdžio idealo teikimas. Taigi remiantis šiais realiai įmonėse taikomais elementais bus sudaromas praktinis vidaus marketingo įtakos abiejų įmonių partnerystės ryšiams modelis, kuris pateiktas 43 paveiksle.

Iš 43 paveikslo galima matyti, kad modelis tiksliai pritaikytas UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ partnerystės ryšiams, ir šių įmonių taikomų vidaus marketingo elementų įtaka jiems. Modelyje pateikti abiejų įmonių tiksliai taikomi vidaus marketingo elementai, kurie, sukuria



įmonių organizacinės aplinkos kultūras. Taigi šie elementai, kartu su įmonių vidaus kultūromis sukuria veiksnius, tiesiogiai įtakojančius verslo partnerystę. Aiškinant kaip vidaus marketingo elementai įtakoja veiksnius lemiančius verslo partnerystės vystymo etapus galima pateikti keletą pavyzdžių; sakykime darbuotojų kompetenciją, žinias, patirtį bei darbuotojų visokeriopo tobulėjimo užtikrinimą lemia talentingų darbuotojų rengimas tiesioginėms pareigoms, taigi kuo labiau darbuotojai yra apmokami ir tobulinami, tuo labiau jie gali būti naudingi santykių su partneriais valdymui, partnerių paieškai, bei derybų su partneriais metu. Pasidalinimą patirtimi ir sukauptomis žiniomis tarp partnerių ar darbuotojų komandų, lemia komandinio darbo elementas, kuris skatina galimybę dirbti darbuotojams kartu, dalintis patirtimi, atsakomybe bei turimomis žiniomis, taip pasiekiant geriausių su partneriais vykdomos veiklos rezultatų efektyvumą. Darbuotojų supažindinimą su įmonės vidaus ir išorine veikla, jų informavimas apie bendradarbiavimo tikslus ir strategijas, įmonės darbuotojų įtraukimą į įmonės santykių su partneriais valdymą užtikrina veiksmų laivės svarto ir bendravimo firmos viduje elementai. Tokiu būdu darbuotojai yra gerai informuoti apie vykdomą veiklą ir gali puikiai koordinuoti su partnerystės veikla susijusius projektus, tinkamai komunikuoti su partnerių atstovais, gerai valdyti derybų procesus, tinkamai sudaryti ir modifikuoti partnerystės sutartį priklausomai nuo kintančios aplinkos. Darbuotojų iniciatyvumo skatinimą, užtikrina visi vidaus marketingo elementai, kadangi tik tinkamai tenkinant darbuotojų poreikius, galima iš darbuotojų tikėtis geriausių rezultatų ir iniciatyvų. Darbuotojų įvertinimo ir atlyginimo už darbo rezultatus bei motyvavimo priemonių, įvykdžius tam tikrą su partneriais susijusią veiklą taikymą užtikrina įvertinimo ir apmokėjimo elementas. Šie veiksniai yra labiausiai įtakoiantys verslo partnerystės santykių vystymą ir turi reikšmės visiems iki vieno partnerystės vystymo etapams.

Taigi pagal įmonės pelno grandinę, kurią pateikė M. Dunmore (2002) galima teigti, kad kokybiškas darbuotojų aptarnavimas lemia jų lojalumą ir pasitenkinimą, o tai turi įtakos bendram verslo pelningumui, pagal šios grandinės principą yra sudarytas ir verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu UAB „Bioprojektas“ partnerystės santykiams pritaikymas modelis. Modifikuota pelno grandinė yra pateikta 44 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis M. Dumore, 2002, p. 11, E. Gummeson 2002, p.229

**44 pav. Pelnos grandinė**

Taigi bet koks darbuotojų skatinimas ir rūpinimasis užtikrina geresnius bendrus įmonės rezultatus, kartais netgi padidina pelningumą. Tačiau kaip matome santykių su partneriais kokybė ir vystymas būtent ir įeina į bendrą įmonės veiklos pelningumai. Taigi jei kokybiškai teikiamos paslaugos darbuotojams, šie savo ruožtu užtikrina jų vykdomos veiklos su partneriais vystymo efektyvumą ir turi reikšmės kiekvienam partnerystės kūrimo (vystymo) etapui.

Taigi šis verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelis pritaikytas UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ bendrai veiklai remiantis atliktomis teorinėmis išvalgomis ir gautais tyrimų rezultatais. Taip pat pagal gautų tyrimų rezultatus galima pateikti apibendrintą ir interpretacijomis paremtą kiekvieno vidaus marketingo elemento įtakos laipsnį atskiro verslo partnerystės vystymo etapo vykdymo efektyvumui, kuris pateiktas 12 lentelėje.

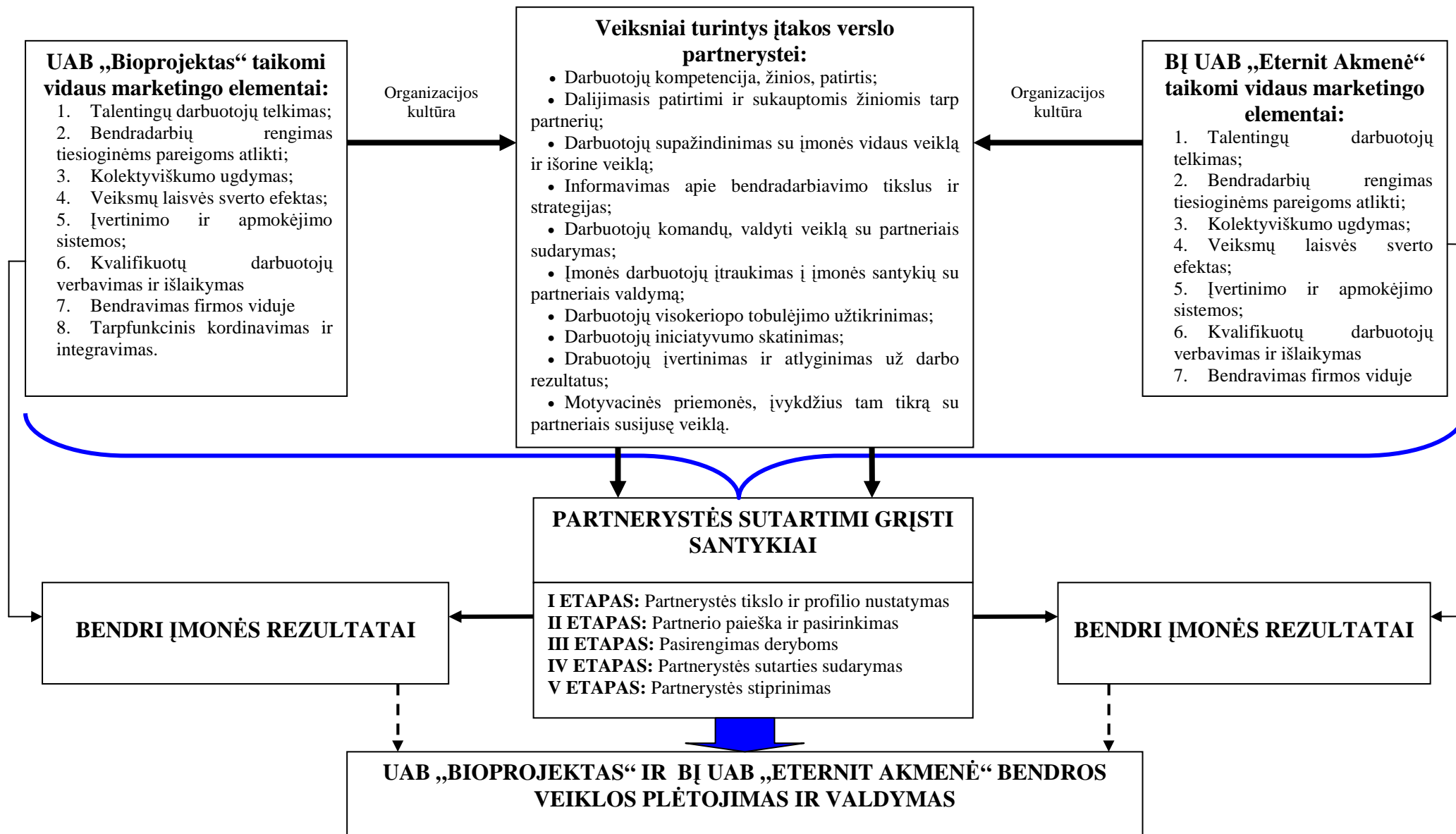
12 lentelėje

### Skirtingų vidaus marketingo elementų įtaka verslo partnerystės vystymo etapams

ETAPAI	Materialinė motyvacija	Nematerialinė motyvacija	Darbuotojų mokymas	Komunikacija	Darbas komandose	Talentingų darbuotojų telkimas
<b>I.</b> Partnerystės tikslo ir profilio nustatymas	■	■	■	■		
<b>II.</b> Partnerio paieška ir pasirinkimas	■		■		■	■
<b>III.</b> Pasirengimas deryboms	■		■	■		■
<b>IV.</b> Partnerystės sutarties sudarymas	■		■	■	■	
<b>V.</b> Partnerystės stiprinimas	■	■	■	■	■	■

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ši lentelė sudaryta remiantis tyrimo rezultatų analize, įmonių atstovų pateiktų vidaus marketingo elementų reikšmingumo verslo partnerystei įvertinimais, bei asmenine interpretacija. Iš lentelės galima matyti, jog beveik visus partnerystės etapus labiausiai įtakoja materialinė motyvacija, bei darbuotojų mokymas. Partnerystės stiprinimui didžiausią įtaką turi visų vidaus marketingo elementų tikslus ir sistemingas derinimas bei taikymas. Mažiausiai įtakos skirtingiems verslo partnerystės vystymo etapams turi nematerialinė motyvacija, kadangi Lietuva yra priskiriam materialiniai kultūrai ir darbuotojai mieliau vertina žemesniųjų, fiziologinių poreikių patenkinimu, nei galimybe savirealizacijai ar turėti statusą visuomenėje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**43 pav. Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu modelio pritaikymas UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ pavyzdžiu**

Taigi atsižvelgiant į UAB „Bioprojektas“ veiklai pritaikytą modelį galima pateikti tam tikras išvalgas, kurios atitinka teorinį verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelį. Atlikus teorinę analizę bei praktinį tyrimą galima pripažinti, kad vidaus marketingas tinkamai taikomas įmonėse gali užtikrinti verslo partnerystės veiklos efektyvumą ir vystymą.

UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus partnerystė yra efektyvi ir stipri. Abi įmonės stengiasi tinkamai diegti vidaus marketingą ir yra atviros kritiškiems pastebėjimams ir patarimams. Abiejų įmonių vidaus marketingo elementų taikymas yra efektyvus ir tenkinantis darbuotojų poreikius. Taigi tai ir užtikrina verslo partnerystės vystymo efektyvumą.

### **Pasiūlymai ir rekomendacijos**

Atlikus tyrimus galima abiemis įmonėms pateikti tam tikrus pasiūlymus ir rekomendacijas, kaip užtikrinti ilgalaikį partnerių vystymo efektyvumą, bei kaip tą efektyvumą įvertinti bei tą padarius sustiprinti:

1. Visu pirma abi įmonės turėtų gerinti darbo, kurį darbuotojams teikia kaip produktą kokybę, diegiant vis daugiau vidaus marketingo elementų, nes kol kas įmonės diegia ne visus teoriškai egzistuojančius vidaus marketingo elementus.

2. Siūlyčiau įmonėms periodiškai atlikti darbuotojų anketinę apklausą (panašią, kokia buvo vykdoma UAB „Bioprojekte“) kuri padėtų įvertinti ar įmonės diegia vidaus marketingo elementus sistemingai bei geriausiai tenkinant darbuotojų poreikius. Tada bus galima išsiaiškinti ar įmonė tinkama linkme vysto vidaus marketingą, bei iš anketos rezultatų galima bus matyti, kurias vidaus marketingo sritis įmonė dar gali tobulinti. Taip įmonės galėtų išsiaiškinti tikrą darbuotojų nuomonę, pagal kurią turėtų diegti bei vykdyti vidaus marketingo elementų taikymą darbuotojams. Tokiu būdu įmonė užtikrintų maksimaliausią darbuotojų pasitenkinimą bei lojalumą, o tuo pačiu padėtų užtikrinti geresnius santykius su partneriais.

3. Abiems įmonėms siūlyčiau taikyti ir vystyti visus vidaus marketingo elementus taip, kad jų įtakos partnerystei reikšmė nebūtų taip stipriai atitolusi vienas nuo kito. Kitaip sakant siūlyčiau komandinį darbą, darbuotojų įtraukimą, bei nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo (remiantis 42 paveikslu) reikšmingumą kaip galima arčiau priartinti prie materialinių motyvavimo priemonių įtakos verslo partnerystei, tokiu būdu vykdant visą vidaus marketingo elementų paketą bus galima pasiekti maksimaliausią naudą užmezgant ir palaikant santykius su verslo partneriais.

4. Sekantis pasiūlymas abiemis įmonėms būtų kas pusę metų vykdomas santykių su partneriais vystymo įvertinimo testas. Atsižvelgiant į gautus rezultatus ir veiksnius, padedančius vystyti, santykius su partneriais buvo specialiai įmonėms sukurta partnerystės įvertinimo metodika, **39 – ajame priede.** Šią sukurta partnerystės santykių įvertinimo metodiką patartina vykdyti kas

pusę metų ir užpildyti tiek pačiai įmonei UAB „Bioprojektui“, tiek pateikti BĮ UAB „Eternit Akmenė“ ir apsieisti gautais rezultatais, kurie parodys gerai vykdomas sritis, bei tas sritis, kuriose daroma klaidų ir kurias reikia tobulinti siekiant sėkmingai vystyti verslo partnerystę ateityje.

#### **Prielaidų patvirtinimas:**

Darbo pradžioje buvo iškeltos penkios pagrindinės prielaidos, kurios atlikus teorinę analizę bei praktinį tyrimą buvo patvirtintos:

P<sub>1</sub>- Verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajos pasireiškia per santykių marketingą;

P<sub>2</sub>-Verslo partnerystės vystymo sėkmę užtikrina efektyviai įdiegtas vidaus marketingas;

P<sub>3</sub> - Verslo partnerystės vystymui reikšmės turi komunikaciniai ryšiai įmonėje;

P<sub>4</sub>- Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelis gali būti pritaikomas realios paslaugų įmonės veikloje.

P<sub>5</sub>- Materialinė motyvacija turi didžiausią įtaką vystant santykius su partneriais.

1. Atlikus išsamę teorinę analizę paaiškėjo, kad verslo partnerystė yra viena iš santykių marketingo sudedamųjų dalių, o kadangi santykių marketingas yra glaudžiai susijęs su vidaus marketingu ir nukreiptas į galutinių vartotojų poreikių tenkinimą, tai reiškia, jog vidaus marketingas yra susijęs su partneryste ir lygiai taip pat lemia sėkmingų kontaktų su vartotojais užmezgimą ir jų palaikymą, o tai patvirtina pirmą darbe iškeltą prielaidą, kad P<sub>1</sub> - verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajos pasireiškia per santykių marketingą. (žiūrėti 15 pav.)

2. Atlikus žvalgomąjį tyrimą UAB „Bioprojekte“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ paaiškėjo, jog darnus, nuoseklus ir efektyvus vidaus marketingo taikymas užtikrina darbuotojų poreikių patenkinimą, o tai savo ruožtu užtikrina jų lojalumą ir didesnę indėli į bendrą ir su partneryste susijusią įmonės veiklą (remiantis pateikta pelno grandine). Taigi tai patvirtina antrą darbe iškeltą prielaidą, kad P<sub>2</sub> - verslo partnerystės vystymo sėkmę užtikrina efektyviai įdiegtas vidaus marketingas. (žiūrėti 44 pav.)

3. Verslo partnerystei vystyti padeda visi vidaus marketingo elementai, tačiau atlikus išsamų interviu su UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovais paaiškėjo, kad komunikacija įmonės viduje užtikrina geresnę įmonės komunikaciją su išore, todėl, kuo efektyviau bus vykdoma komunikacija ir informacijos skalaida, tuo labiau tai padės vystyti santykius su išoriniais verslo partneriais. Komunikacijos dėka, projektai ir paaiškinimai, teikiami visiems kiekvieno partnerio darbuotojams, padeda suprasti ir priimti bendrą partnerystės sprendimą, nes tik sąžininga ir atvira darbuotojų atžvilgiu įmonė gali tikėtis sėkmingo bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis. Taip pat abu respondentai komunikaciją įvertino vidutiniškai, kalbant apie reikšmingumą verslo partnerystės vystymuisi. Tokie respondentų pasisakymai patvirtina trečiąją iškeltą prielaidą, kad P<sub>3</sub> - verslo partnerystės vystymui reikšmės turi komunikaciniai ryšiai įmonėje. (žiūrėti 14 pav; 74-75 psl)

4. Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu modelis yra realus UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ partneryste grįstų santykių veikloje. Tačiau šių įmonių veiklos pavyzdžiu, atsižvelgiant į gautus rezultatus, teorinis modelis buvo dar labiau pakoreguotas ir pritaikytas. Nors modelio esmė liko ta pati, tačiau buvo pakeisti vidaus marketingo elementai, kurie buvo sudėti, pagal tai, kokius naudoja įmonės, bei nauda partnerystei buvo įvertinama ir analizuojama, kaip bendros įmonės naudos dalis, kuri turi reikšmės ir tolimesnių santykių su partneriais palaikymui ir vystymui. Taigi visis tyrimai ir naujas modelis patvirtina ketvirtąją prielaidą, kad P<sub>4</sub> - verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelis gali būti pritaikomas realios paslaugų įmonės veikloje. (žiūrėti 43 pav. 78-79 psl.)

5. Atlikus interviu su UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovais buvo išsiaiškinta, kad motyvacija yra labai efektyvi siekiant padidinti darbuotojų veiklos rezultatus, tačiau po vidaus marketingo reikšmingo verslo partnerystei įvertinimo, paaiškėjo, jog materialinė motyvacija, abiejų respondentų nuomone, yra svarbiausia ir labiausiai įtakoja verslo partnerystę. Tokiu būdu galima patvirtinti penktąją prielaidą, kad P<sub>5</sub>- materialinė motyvacija turi didžiausią įtaką vystant santykius su partneriais. (žiūrėti 42 pav. ir 13 lentelę)

## IŠVADOS

1. Vidaus marketingas yra traktuojamas kaip pagrindinis ir lemiamas veiksnys, turintis įtakos išorinio marketingo sėkmei, nes darbuotojų ir vidaus aplinkos dėka įmonės gali labiau atitikti vartotojų ir esamų ar būsimų partnerių lūkesčius. Tokiu atveju, galima kalbėti apie verslo partnerystės vykdymą ir vystymą pasitelkiant vidaus marketingo ir santykių marketingo susietumą bei sėkmingų ir efektyvių darbuotojų motyvavimo, atrankos, skatinimo diegimu ir planavimu organizacijose.

2. Verslo partnerystė yra viena iš santykių marketingo sudedamųjų dalių, o kadangi santykių marketingas yra glaudžiai susijęs su vidaus marketingu ir nukreiptas į galutinių vartotojų poreikių tenkinimą, tai reiškia, jog vidaus marketingas yra susijęs su partneryste ir lygiai taip pat lemia sėkmingų kontaktų su vartotojais užmezgimą ir jų palaikymą.

3. Apibendrinus teorinį "Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu" modelį galima teigti, kad ryšys tarp partnerystės ir vidaus marketingo yra tikrai stiprus. Visų pirma svarbu yra suprasti tai, jog tiek efektyvi partnerystė, tiek įmonių tikslai turi būti siekiami, į tai įtraukiant įmonių darbuotojus. Tik nuo abiejų partnerinių įmonių darbuotojų geranoriškumo, nusiteikimo, kompetencijos, asmeninių motyvų priklausys ar partnerystė bus plėtojama efektyviai.

4. Anketinė apkaua buvo vykdoma UAB „Bioprojektas“ įmonėje, kuria buvo išaiškinta ar įmonė gerai ir tikslingai vykdo vidaus marketingą:

4.1. Dauguma darbuotojų (73%) pažymėjo, jog įmonė dažniausiai taiko materialines motyvavimo priemones, ir tik 27% respondentų pažymėjo nematerialines motyvavimo priemones. Taip pat vertinanat motyvavimo priemonių reikšmingumą darbo rezultatams pastebima, kad piniginės paskatos buvo aukščiausiai vertinamos darbuotojų, kadangi jų vidurkis yra net 6,7. O už gerai atliktą darbą daugiausiai 35% visų respondentų, pažymėjo, jog laukia aukštesnio darbo atlygio. Taigi didžiausią įtaką darbuotojų darbui turi piniginės skatinimo priemonės, taigi būtent jas įmonė dažniausiai ir taiko, todėl šis vidaus marketingo elemento taikymas įmonėje yra diegiamas efektyviai.

4.2. Taigi apibendrinant klausimų apie apmokymus bloką, pasak 63% respondentų apmokymai įmonėje vykdomi, gan dažnai, nuo 1 iki 3 kartų ir 17% apklaustųjų paminėjo, jog vidutiniškai apmokymai vyksta 4-6 kartus per metus taip pat apmokymuose turi galimybes dalyvauti dauguma darbuotojų, kadangi tik 15% pažymėjo, jog apmokymuose nedalyvavau ir dauguma parašė, kad įmonėje dirba labai neseniai. Apmokymai pasak respondentų skatina jų profesionalumą ir kvalifikacijos tobulinimą. Taigi šis vidaus marketingo elementas taip pat taikomas gan efektyviai, nors yra galimybių kur tobulėti ir kaip padidinti bendrą visų darbuotojų nuomonę atspindintį apmokymo efektyvumo vertinimo vidurkio koeficientą, kuris šiuo metu yra šiek tiek daugiau nei vidutiniškai 5,2.

4.3. Apibendrinant klausimų apie darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą atsakymo variantus, galima teigti, jog daugiau nei pusė (50%) darbuotojų gali visada, dažnai arba kartais turėti įtakos įmonės sprendimų priėmimo ir bendros politikos įgyvendinime bei valdyme.

4.4. Apibendrinant bloko apie komandinį darbą gautus rezultatus, paaiškėjo, kad 77% respondentų dalyvavo komandinėje veikloje, o tuo tarpu komandinis darbas įmonei yra naudingas, kadangi pasak daugumos respondentų 87% patenkina arba pralenkia lūkesčius. Tokiu būdu įmonė pasiekia puikių rezultatų ir sėkmingai diegia šį vidaus marketingo elementą siekdama tiek savanaudiškų tikslų (gerai įvykdyti užduotį), tiek telkdama darbuotojus į grupę ir padėdama jiems tobulėti dirbant ir bendradarbiaujant kartu.

4.5. Apibendrinant bloko apie darbuotojų atranką, paiešką verbavimą rezultatus, galima matyti, jog įmonė efektyviai ieško darbuotojų, pasitelkia įvairius personalo paieškos būdus, kadangi 22% apklaustųjų įsidarbino per pažįstamų rekomendacijas, 25% per skelbimus laikraščiuose, internete arba jau anksčiau buvo dirbę šioje įmonėje, taip pat 20% įsidarbino per įdarbinimo agentūras, 5% atlikinėjo įmonėje praktiką ir liko dirbti toliau. Atranka įmonėje taip pat vykdoma atsakingai ir priklausomai nuo užimamų pareigų ir reikalingos kvalifikacijos sukuriama atrankos kriterijai, bei būtinos savybės.

4.6. Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą yra pakankamai stiprus ir vidinė komunikacija įmonėje yra efektyviai vykdoma, kadangi 75% apklaustųjų yra supažindinami su įmonės tikslais arba gerai arba užtektinai. UAB „Bioprojektas“ išskirti bendri įmonės tikslai pasak 50% apklaustųjų leidžia ir padeda darbuotojams siekti asmeninių tikslų. Tikslų suderinamumas įrodo, jog įmonė yra pakankamai kūrybinga ir atsižvelgia į darbuotojų siekius bei lūkesčius, pagal tai keldama ir derindama bendrus įmonės tikslus.

4.7. Daugumą darbuotojų 32%, dirbdami šioje įmonėje patys siekia asmeninio tobulėjimo ir noro būti už tai pripažintais ir atlygintais. Toks asmeninis darbuotojų siekis tobulėti ir įmonės sudaromos galimybės dar kartą įrodo, jog įmonė tinkamai diegia vidaus marketingą ir stengiasi dialogo pagalba rasti bendrus ir darbuotojams, ir įmonei svarbius sprendimus.

5. Struktūrizuotas interviu su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ (P. V.) parodė, jog vidaus marketingas įmonėje yra taip pat diegiamas nuosekliai, vis tobulinant jo elementų derinį bei gerinant įvairias motyvavimo, skatinimo, darbuotojų paieškos, komandinio darbo, komunikacijos ir darbuotojų įtrauktumo procesus, siekiant juos kuo efektyviau pritaikyti prie įmonės specifikos bei veiklos srities.

6. Struktūrizuotas interviu UAB „Bioprojekte“ su direktoriaus pavaduotoju M.D. ir BĮ UAB „Eternite Akmene“ atstovu E. L. buvo vykdomas, abiem partneriams pateikiant tokius pačius kalbėjimus, kurie padėjo išaiškinti ar gerai parengti ir stipriai motyvuoti darbuotojai padeda užtikrinti sėkmingą partnerystės vystymą.



7. Abiejų partnerių atstovai interviu metu, apie vidaus marketingo įtaką verslo partnerystei, pabrėžia, jog motyvacija, kvalifikacijos kėlimo galimybės, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacijos efektyvumas, darbas komandose skatina geresnius darbuotojų veiklos rezultatus, o kadangi santykių su partneriais vystymas yra įtrauktas į bendrą įmonės veiklos planą, tai lygiai taip pat veikia ir darbuotojų veiklos su partneriais rezultatus. Tokiu būdu galima teigti, jog tyrimas buvo įvykdytas sėkmingai, kadangi paaiškėjo, jog tinkamai diegiant vidaus marketingą ir tinkamai rūpinantis vidaus klientais (darbuotojais) galima užtikrinti sėkmingesnę partnerystės kūrimo, koordinavimo ir vystymo veiklą.

8. Teorinis „verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu“ modelis tiksliai pritaikytas UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ partnerystės ryšiams, jame pateikiant tikslius įmonių taikomus vidaus marketingo elementus, kurie sukuria įmonių organizacinės aplinkos kultūras. Taigi šie elementai, kartu su įmonių vidaus kultūromis sukuria veiksnius, tiesiogiai įtakojančius verslo partnerystę. Modelio pagrindą sudaro abiejų įmonių bendras supratimas, jog bet koks darbuotojų skatinimas ir rūpinimasis užtikrina geresnius bendrus įmonės rezultatus, o santykių su partneriais kokybė ir vystymas būtent ir įeina į bendrą įmonės veiklos pelningumą. Taigi jei kokybiškai teikiamos paslaugos darbuotojams, šie savo ruožtu užtikrina jų vykdomos veiklos su partneriais vystymo efektyvumą ir tai turi lemiamos reikšmės kiekvienam partnerystės kūrimo (vystymo) etapui.

9. Patvirtintos prielaidos:

- P<sub>1</sub>- Verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajos pasireiškia per santykių marketingą;
- P<sub>2</sub>-Verslo partnerystės vystymo sėkmę užtikrina efektyviai įdiegtas vidaus marketingas;
- P<sub>3</sub> - Verslo partnerystės vystymui reikšmės turi komunikaciniai ryšiai įmonėje;
- P<sub>4</sub>- Verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelis gali būti pritaikomas realios paslaugų įmonės UAB „Bioprojektas“ veikloje;
- P<sub>5</sub>- Materialinė motyvacija turi didžiausią įtaką vystant santykius su partneriais.

## SANTRAUKA (anglų kalba)

DAUGĖLAITĖ, Ingrida. (2009) *Developing business partnership on the basis of internal marketing*. MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 168 p.

### S U M M A R Y

Internal marketing is approached to as the key and critical factor influencing success of the external marketing, because thanks to the employees and internal environment, the companies can better satisfy expectations of the users as well as current and prospective partners.

In this case we can think about implementation and development of business partnership by using coherence between marketing and relationship marketing and efficient implementation of motivation, screening and promotion of employees and planning within the organization. Partnership primarily requires not only flexible, strong and continuous relationship, which is a key factor for beneficial cooperation, but also constant linkage of the both partners' know-how, competence, successful motivation, and search for new partners to obtain competitive advantage against other companies. Therefore, the present article reveals innovative approach to business partnership development by employing elements of the relations and internal marketing. Besides, the article proposes a presumptive multi-criteria model.

Subject matter of the paper is business partnership. The aim of the paper is the development of hypothetical business partnership development model based on the internal marketing after analyzing theoretical aspects of business partnership and internal marketing and after carrying out identification of their coherence. Research methods applied in the paper are: analysis of scientific literature; questionnaire; interview researches; content analysis.

Research tasks of the paper are as follows: to analyze conceptual basis for the partnership and internal marketing; to reveal the role of the internal marketing and what is its influence on the partnership relationships; to develop the model of business partnership development based on the internal marketing; to apply business partnership development based on the internal marketing hypothetical model for real company JSC "Bioprojektas".

The main research was made in JSC „Bioprojektas“ and in JSC „Eternit Akmenė“. After the research was solved the influence of internal marketing elements to business partnership. Different internal marketing elements influencing business partnership by different level. The most important element in partnership building is the material motivation of the employees. And the less important elements are immaterial motivation, employees involvement and spirit of team working.

This paper consists of introduction, three parts, conclusions, and annexes. There are 89 pages, including 12 tables, 44 pictures and 39 annex. The list of applied literature consists of 94 sources of information.

## LITERATŪROS SARAŠA

### Mokslinės literatūros šaltiniai

1. DOUGLAS Anthony. (2009) *Partnership working*. New York: Routledge. 229p. ISBN 0-203-46278-5
2. WILKINSON Ian (2008) *Business Relating Business*. UK: Edward Elgar Publishing Limited. 295p. ISBN 978 1 84542 539 5
3. ŠARKIŪNAITĖ I. (2008) Tarptautinių Žmogiškųjų išteklių valdymas. Paskaitų Konspektas, 2008
4. ŽAPTORIUS JONAS. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *VGTU filosofija. sociologija*. T. 18. Nr. 4, p. 105–117, ISSN 0235-7186
5. SINČIĆ Dubravka, Nina Pološki VOKIĆ (2007) Integrating internalcommunications, human resource management and marketing concepts into the newinternal marketing philosophy *Working paper series*. Paper No. 07-12
6. JUŠČIUS Vytautas, NAVICKAS Valentinas, JONIKAS Donatas (2006) Santykių marketingas: teoriniai aspektai. *Verslas –teorija ir praktika* Vol VII, No4 p. 254-262 ISSN 1822-4202
7. STANKEVIČIENĖ Asta, LOBANOVA Liudmila (2006) Personalo vadyba organizacijoje. Elektroninė mokomoji knyga [žiūrėta 2008 gruodžio 15] p-209
8. VERBAUSKIENĖ L. (2006) Paslaugų marketingo paskaitų konspektai.
9. YAFANG Tsai Wu, SHIH Wang. (2006) Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality. *Service Systems and Service Management, 2006 International Conference on*. Volume: 2, On page(s): 1292-1298p. ISBN 1-4244-0450-9.
10. TIPLER J. (2005) *Sėkmingos derybos*. Vilnius: UAB „Knygų spektras“. 95p. ISBN 9955-439-16-5
11. BAGDONIENĖ Liudmila, HOPENIENĖ Rimantė. (2005) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. 468 p. ISBN 9955-09-579-2
12. DIETZ Graham, CULLEN John, COAD Alan (2005) Can there be non-union forms of workplace partnership? *Employee Relations* Volume 27 Number 3 2005 pp. 289-306 Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN 0142-5455
13. VITKIENĖ E. (2004) *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 127p. ISBN 9955-585-64-1
14. WALLACE Robert L. (2004) *Strategic partnership*. UAS: Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company. 200p. ISBN 0-7931-8828-8
15. BOSAS A. (2004) *Vadovų darbo užmokesčio ryšio su įmonės darbo rezultatais tyrimas* Klaipėda: KU leidykla. 24p.

16. HARNESK R. (2004) Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment *The TQM Magazine* Volume 16 Number 1 2004 pp. 26-32 Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN 0954-478X
17. GINEITIENĖ Z., KORSAKAITĖ D., KUČINSKIENĖ M., TAMULEVIČIUS J. (2003) *Verslas*. Vilnius: Rosma. 269p. ISBN 9986-00-325-3
18. GUMESSON Evert. (2003) *Total relationship marketing*. Great Britain: Butterworth, Heinemann. 350p. ISBN 0750-6540-7-4
19. RAFIQ M. and AHMED P. K. (2003) Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*. Volume 37 Number 9 2003 pp. 1177-1186 Copyright © MCB UP Ltd ISSN 0309-0566
20. RINKEVIČIENĖ Viktorija. (2003) Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis Nr.11, p-18-21. ISSN 1392-4761
21. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
22. BALLANTYNE David (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* Volume 37 Number 9 2003 Copyright © MCB UP Ltd ISSN 0309-0566
23. SAMUEL H.N., LEUNG Joseph, CHAN W.K. ir W.B. LEE (2003) Team leaders, manufacturing strategies and competitive performance *Team performance management* Volume 9, Number 7/8 190-198p. ISSN 1352-7592
24. FORD D., GADDE L.-E., HAKANSSON H., SNEHOTA I. (2003) *Managing Business Relationships*. New York: John Wiley & Sons Ltd. 215p. ISBN 0-470-85125-2
25. MAMEDAITYTĖ Sevilė (2003) *Ryšiai su visuomene*. Autorizuota metodinė medžiaga studentams.
26. GUMMESSON E. (2002) *Total relationship marketing*. London: Butterworth-Heinemann. 337p. ISBN 0 7506 5407 4
27. DUNMORE Michael. (2002) *Inside – out marketing: How to create an Internal marketing strategy*. UK (London): Kogan page limited. 264 p. ISBN 0 7494 3663 8
28. AHMED Pervaiz K. ir RAFIQ Mohammed. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer - focused management*. Great Britain: Butterworth Heinemann, 299p. ISBN 0 7506 4838 4
29. BAKANAUSKIENĖ I. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU. 144p. ISBN 9955-530-12-X
30. KAKANAUSKAS Vytautas (2002) Įmonės vidinės komunikacijos priemonės – tolimas kelias iki artimo. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis Nr.09, p4-8 ISSN 1392-4761
31. GRUNDEY D., GARGASAS. A., ŠNAPŠTIENĖ R. (2002). Supply – chain management and information supply interface: A partnership based philosophy. *Ekonomika ir vadyba* Nr. 1(6) Kaunas: VUKHF 36-44p. ISSN 1392-8732

32. OXENBRIDGE Sarah, BROWN William (2002) The two faces of partnership? *Journal of Services Marketing* Volume 24 Number3 Copyright © MCB UP ISSN 0142-5455
33. GRONROOS Christian (2001) *Service management and marketing –A customer relationship management approach*. USA: John Willey and Sons. 393p. ISBN 0-471-72034-8
34. LEONIENĖ B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198p. ISBN 5-430-03320-0
35. BALLANTYNE David (2000) Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing* Volume 18 Number 6 2000 274-286p. Copyright © MCB UP Ltd ISSN 0265-2323
36. GUMESSON Evert. (2000) Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. Iš Varey, R. J. and Lewis, B.R., *Internal Marketing: Directions for Management*. NY:Routledge. p. 27 – 42 ISBN13 : 978-0-203-20735-2
37. RAFIQ M. and AHMED P. K. (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, USA: MCB UP Ltd, Vol. 14 No.6, 449-462p. ISSN 0887-6045
38. LINGS Ian N. (2000) Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing* Volume 14 Number 1 Copyright © MCB UP Ltd ISSN 0887-6045.
39. DRAFT Richard L. (2000) *Management*. Philadelphia: Dryden Press. 781p. ISBN 0-03-025967-3
40. BAGDONAS Eugenijus, BAGDONIENĖ Liudmila (2000) *Administravimo pagrindai*. Kaunas: Technologija. 228p. ISBN 9986-13-814-0
41. BAGDONAS Eugenijus, KAZLAUSKIENĖ Eglė (2000) *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija. 285p. ISBN 9986-13-549-4
42. BAGDONAS Vilhelmas. (2000) *Verslo kontraktų sudarymas, įvertinimas ir kreditavimas*. Vilnius: AB „Standartų spaustuvė“. 261p. ISBN 9955-425-33-4
43. GUMESSON Evert. (1999) *Total relationship marketing*. Great Britain: Butterworth, Heinemann. 281p. ISBN 07506 -4463X
44. VAREY R. J., LEWIS, B. R. (1999), A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 33(9/10): 926-944 Copyright © MCB UP Ltd ISSN 0309-0566
45. ARMONIENĖ A. (1999) *Integruotos komunikacijos teorinės prielaidos*. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto doktorantūros disertacijos santrauka.
46. KINDURYS Vytautas. (1998) *Paslaugų marketingas teorija ir praktika*. Vilnius: VU leidykla. 300p. ISBN 9986-19-322-2
47. SAKALAS A., ŠILINGIENĖ V. (1998) *Personalo vadyba*. 205p ISBN 9986-13-818-3
48. BARLOW J. , JASHAPARA A. (1998) The Learning Organization *An International Journal*, Volume 15 Number 6 ISSN 0961-3218

49. SIMKIN D., FERREL P. (1997) *Marketing concepts and strategies*. Boston, New York: Houghton Hiffin. 841p. ISBN 0-395- 79005-0
50. GEŚICKA Grażyna. (1996) *Partnership and local development*. Warsaw: Katowice. 89p. ISBN 83-905326-8-9
51. DAMULIENĖ A. (1996) *Paslaugų marketingas turizmas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 97p. ISBN 9986-12-104-3
52. CANNON-BOWERS, SALAS J.A., , TANNENBAUM E., , S.I. & MATHIEU, J.E. (1995). Toward theoretically-based principles of training effectiveness: A model and initial empirical investigation. *Military Psychology*, 7, Volume 7, Issue 3 September 1995 , pages 141 - 164
53. NORMANN R. (1994) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. New York: J. Wiley & Sons, 176p. ISBN 0-471-49439-9.
54. GRONROOS, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Journal of Academic Marketing Science*. Vol. 23 No. 4, p. 252–254.
55. ELLRAM Lisa M. (1991) Key Success Factors and Barriers in International Purchasing Partnerships. *In management decisions*. 1991 Volume: 29 Issue: 7 ISSN: 0025-1747 p. 126–148.
56. BERRY L. (1983) *Relationship marketing* Chicago: American marketing asociation, ISSN 0873-7444

#### **Informacijos šaltiniai**

57. PRANYS T. (2006) *Komandinis darbas*. [interaktyvus] Verslo bangos straipsnių archyvas [www.verslas.banga.lt](http://www.verslas.banga.lt) [žiūrėta 2008 gruodžio 15] Prieiga per internetą <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/44dda9283d828?vbanga2=b81126f9e58562d63ae5da92fcc27147>>
58. PILELIENĖ Lina. *Vartotojų lojalumo formavimas: ryšių marketingo aspektai*. Vytauto Didžiojo universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 sausio 16] Prieiga per internetą <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/14/110.pdf>>
59. NAKROŠIS V. *Partnerystės modeliai ES valstybės narėse* (2007) [interaktyvus] [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://www.nrda.lt/Partnership.pdf>>
60. KLUPŠAS K. *Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos*. [interaktyvus] [2009 žiūrėta sausio 12] Prieiga per internetą <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/7/62.pdf>>
61. BUSHMAN M. *Choosing the Type of Partnership Formation - GPs, LPs & LLPs* (2008) [interaktyvus] [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <[http://www.associatedcontent.com/article/126543/choosing\\_the\\_type\\_of\\_partnership\\_formation.html?cat=3](http://www.associatedcontent.com/article/126543/choosing_the_type_of_partnership_formation.html?cat=3)>
62. ELOFSON *Cari Developing a Successful Employee Training Program*. [žiūrėta 2008 gruodžio 28] Prieiga per internetą <<http://www.joshuacasey.com/pdf/DevelopingaTrainingProgram.pdf>>

63. SCHEIN & CAI LLP *Types of partnership*(2008) [interaktyvus] [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://smallbusiness.findlaw.com/business-structures/partnership/partnerships-types.html>>
64. RUSECKAITĖ Rasa, MARCINKEVIČIŪTĖ Lina. Konsultantų parinkimas ir kvalifikacijos tobulinimas [interaktyvus] *Lietuvos žemės ūkio universitetas* www.lzuu.lt [žiūrėta 2008 sausio 5] Prieiga per internetą < [http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK\\_2004/Pletra/Ruseckaite\\_Rasa.htm](http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Ruseckaite_Rasa.htm) >
65. MOULD Chrissie What are types of partnership? (2008) [interaktyvus] *Power Home Business* www.powerhomebiz.com [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://www.powerhomebiz.com/guide/cases/nicolechrissie.htm> >
66. GUSTAS Evaldas. (2006) *Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas*. LR vidaus reikalų ministerija [interaktyvus] [žiūrėta 2009 sausio 4] Prieiga per internetą < [http://66.102.1.104/scholar?hl=lt&lr=&q=cache:OkGtXDY8J5UJ:www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/dl\\_n.php%3Ffile%3D5611%26id%3D1401%23page%3D65+darbuotoj%C5%B3+vertinimo+tikslai](http://66.102.1.104/scholar?hl=lt&lr=&q=cache:OkGtXDY8J5UJ:www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/dl_n.php%3Ffile%3D5611%26id%3D1401%23page%3D65+darbuotoj%C5%B3+vertinimo+tikslai) >
67. CLOUGH John Partnership benefits (2007) [interaktyvus] *World business* www.worldbusinesslive.com [žiūrėta 2008 birželio 20] Prieiga per internetą <<http://www.worldbusinesslive.com/article/773311/partnership-benefits/>>
68. CONWAY T. and WHITELOCK J. (2004) *Relationship Marketing in the Subsidised Arts: An Important Role for Internal Marketing*. [interaktyvus] [žiūrėta 2008 kovo 17] Prieiga per internetą < [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/ConwayT\\_WhitelockJ.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/ConwayT_WhitelockJ.pdf) >
69. ZOGLIO S. Willis *7 keys to building great teams* [interaktyvus] www.zoglio.com Atnaujinta 2007 [žiūrėta 2008 balandžio 18] Prieiga per internetą <<http://216.117.165.190/articles/7keys.PDF> >
70. NOVOGRECKAITĖ Ieva. (2004 lapkričio 25) Komandinis darbas [interaktyvus] *Visuomenės sveikatos ugdymo centras* www.ugdymas.vvspt.lt [žiūrėta 2008 sausio 08] Prieiga per internetą < <http://www.ugdymas.vvspt.lt/Patarimai/Ieva-komand.darbas.pdf> >
71. Chapter: 4. *Evolution Of Internal Marketing*, [žiūrėta 2008 sausio 11], Prieiga per internetą < <http://etd.rau.ac.za/theses/available/etd-09122005-110834/restricted/FinalChapter4.pdf>>
72. *Effective internal marketing for successful external marketing* [interaktyvus] Return on investment, [www.roi.com.au](http://www.roi.com.au) Atnaujinta 2008, [žiūrėta 2008 sausio 12] Prieiga per internetą <[http://www.roi.com.au/index.php/general\\_marketing/effective\\_internal\\_marketing\\_for\\_successful\\_external\\_marketing.html](http://www.roi.com.au/index.php/general_marketing/effective_internal_marketing_for_successful_external_marketing.html) >
73. Kaip motyvuot darbuotojus? [žiūrėta 2008 sausio 08] Prieiga per internetą <[http://www.delfi.lt/news/DELFI\\_for\\_women/career/article.php?id=11229621](http://www.delfi.lt/news/DELFI_for_women/career/article.php?id=11229621)>

74. *Different types of Partnerships* (2008) [interaktyvus] [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://www.indiahowto.com/types-partnerships.html>>
75. BUKŠNYTĖ Loreta Soc. m. dr. (2006) *Drabuotojų atranka*. [interaktyvus] *Vdovas ir pasaulis* [žiūrėta 2008 birželio 5] Prieiga per internetą <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4400818099558.2>>
76. KĖDAITIENĖ Doc. A. *Marketingo tyrimai* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 balandžio 20] Prieiga per internetą <<http://lashelis.host.sk/science/7%20semestras/Kedaitiene/MT.doc>>
77. Vidinė komunikacija, būdas užsidirbti ar priišti [interaktyvus] *Manager academy* www.manager.lt [žiūrėta balandžio 20] Prieiga per internetą <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=63>>
78. Pagrindiniai personalo atrankos etapai [interaktyvus] *Grfaton technologies and recruitment* Atnaujintas 2005. [žiūrėta 2008 sausio 10] Prieiga per internetą <[http://66.151.177.35/services/our\\_process/?lang=lt\\_LT](http://66.151.177.35/services/our_process/?lang=lt_LT)>
79. Company express *Most popular types of business entities in USA* ) [interaktyvus] [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://www.company-express.net/a/en/56#3>>
80. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Sėkminga verslo partnerystės. Ką turėtų žinoti įmonės* (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <[http://www.lepa.lt/files/File/InformacijaVerslui/EIC/VersloPartneriuPaieskosAtmintines/PDF/sekminga\\_verslo\\_partneryste.pdf](http://www.lepa.lt/files/File/InformacijaVerslui/EIC/VersloPartneriuPaieskosAtmintines/PDF/sekminga_verslo_partneryste.pdf)>
81. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Atmintinė: Sėkmingos verslo partnerystės ABC* (2007) [interaktyvus] [žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/lt/FilesForDownload/files/Sekmingos%20verslo%20partnerystesABC.pdf>>
82. Darbuotojų atranka [interaktyvus] *Darbo ir karjeros centras*. www.dkc.lt [žiūrėta balandžio 18] Prieiga per internetą <[http://www.dkc.lt/lt/Paslaugos/Darbuotoju\\_atranka](http://www.dkc.lt/lt/Paslaugos/Darbuotoju_atranka)>
83. Europos Leader observatorija *Partnerystės principai* [interaktyvus] *Kauno rajono VVG* www.kaunorvvg.lt [žiūrėta 2008 kovo 17] Prieiga per internetą <<http://www.kaunorvvg.lt/index.php/lt/dokumentai/partneryste/>>
84. PHARE ESS 2002 programos projektas *Parama verslo plėtrai* (2004). [interaktyvus] [žiūrėta 2008 kovo 17] Prieiga per internetą <[http://www.lvpa.lt/uploads/1078841978\\_Skaidres\\_1\\_schema.pdf](http://www.lvpa.lt/uploads/1078841978_Skaidres_1_schema.pdf)>
85. PHARE ESS 2002 programos projektas *Verslo plano vadovas: nuo idėjos iki savo verslo* (2006). [interaktyvus] [žiūrėta 2008 kovo 17] Prieiga per internetą <<http://www.versloturnyras.lt/get.php?f.26>>
86. Europos LEADER Observatorija *Vietos partnerystės organizavimas* (2006). [interaktyvus] [žiūrėta 2008 birž 17] Prieiga per internetą <<http://www.leaderplius.lt/get.php?f.2>>



87. Partnership law: an overview (2008) [interaktyvus] *LII / Legal Information Institute* [žiūrėta 2008 gegužės 7] .Prieiga per internetą <<http://topics.law.cornell.edu/wex/partnership> >
88. Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2009 sausio 4] Prieiga per internetą <[www.std.lt](http://www.std.lt)>
89. Vilniaus energijos internetinis puslapis. [žiūrėta 2009 sausio 4] Prieiga per internetą <<http://www.vilniaus-energija.lt/>>
90. Litesko internetinis puslapis. [žiūrėta 2009 sausio 4] Prieiga per internetą <<http://www.litesko.lt/>>
91. Celsis internetinis pulapis. [žiūrėta 2009 sausio 4] Prieiga per internetą <<http://www.celsis.lt/>>
92. Eternit Akmenė internetinis puslapis. [žiūrėta 2009 sausio 4] Prieiga per internetą <<http://www.eternit.lt/> >
93. UAB „Bioprojektas“ internetinis puslapis (senas) [žiūrėta 2009 sausio 4] Prieiga per internetą <<http://www.bioprojektas.lt/index.php>>
94. UAB „Bioprojektas“ internetinis puslapis (atnaujintas). Prieiga per internetą <<http://www.bioprojektas.lt/>>)

## PRIEDAI

1 PRIEDAS Pagrindinės sąvokos.....	99
2 PRIEDAS Pasitikėjimo tarp partnerių kūrimo modelis.....	101
3 PRIEDAS Efektyvios partnerystės veikimo dimensijos.....	102
4 PRIEDAS Bendradarbiavimo privalumai.....	103
5 PRIEDAS Verslo partnerystės privalumai.....	104
6 PRIEDAS LEPA testas, pasirengimo partnerystei įvertinimas.....	105
7 PRIEDAS Partnerystės formavimas.....	106
8 PRIEDAS Derybų stiliai.....	107
9 PRIEDAS Vidaus marketingo sąvokos istorinis kitimas.....	108
10 PRIEDAS Paslaugų įmonės vidaus ir išorės klientai.....	109
11 PRIEDAS Vidaus marketingo, organizacijos išsipareigojimų ir paslaugų kokybės susietumo modelis.....	110
12 PRIEDAS Kvalifikuotų darbuotojų telkimas.....	111
13 PRIEDAS Pavyzdžio (idealo) teikimas.....	116
14 PRIEDAS Bendradarbių rengimas tiesioginėms pareigoms atlikti.....	117
15 PRIEDAS Kolektyviškumo ugdymas.....	120
16 PRIEDAS Veiksmų laisvės sverto efektas.....	123
17 PRIEDAS Įvertinimo ir apmokėjimo (apdovanojimo) sistemos.....	124
18 PRIEDAS Klientų pažinimas.....	129
19 PRIEDAS Kvalifikuotų darbuotojų verbavimas ir išlaikymas.....	130
20 PRIEDAS Bendravimas firmos viduje.....	132
21 PRIEDAS Tarpfunkcinis koordinavimas ir integravimas.....	134
22 PRIEDAS Santykių marketingo sąvokos istorinis kitimas.....	135
23 PRIEDAS Uždaviniai, skirtinguose vidaus marketingo lygiuose.....	136
24 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ įmonės valdymo struktūra.....	137
25 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ teikiamos paslaugos.....	138
26 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ projektavimo etapų paaiškinimas.....	139
27 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ atestatai.....	140
28 PRIEDAS Gyventojų užimtumo lygis Lietuvoje.....	141
29 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikio paraiška –planas (2007 metai).....	142
30 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ partnerystės bendra veiklos schema.....	143
31 PRIEDAS Anketa.....	144
32 PRIEDAS Interviu metu pateiktų klausimų BĮ UAB „Eternit Akmenė“ personalo vadovui pagrindimas.....	148
33 PRIEDAS Interviu su UAB „BIOPROJEKTAS“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovais, dėl vidaus marketingo įtakos verslo partnerystei, klausimų pagrindimas.....	149
34 PRIEDAS Anketinės apklausos susisteminti rezultatai.....	150
35 PRIEDAS BĮ UAB „Eternit Akmenėje“ interviu su personalo vadove tikslūs atsakymai.....	153
36 PRIEDAS BĮ UAB „Eternit Akmenė“ taikomos motyvavimo priemonės.....	156
37 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovų interviu tikslūs atsakymai.....	157
38 PRIEDAS UAB „Bioprojektas“ ir BĮ UAB „Eternit Akmenė“ darbuotojų apmokymų įtaka partnerystei.....	166
39 PRIEDAS Partnerystės įvertinimo testas.....	167

**PAGRINDINĖS SĄVOKOS**

**Partnerystė** – tai bendradarbiavimo forma tarp vieno ar keletos fizinių ar juridinių subjektų, paremta partnerystės sutartimi (kontraktu), suteikianti galimybę dalintis su kitais partneriais pelnu ar nuostoliais bei nukreipta bendrų tikslų siekimui, stengiantis įvertinti galimą riziką.

**Vertikali partnerystė** – tai partnerystė tarp tarptautinio, nacionalinio ir vietinio (regioninio) lygmens organizacijų.

**Horizontali partnerystė** – tai ryšiai tarp skirtingų, tačiau vienodo lygmens partnerių (organizacijų).

**Vienasmenė partnerystė** – tai pats paprasčiausias partnerystės tipas. Vienasmenė partnerystė tai verslo veikla susijusi su vienu verslo dalyviu ir vieninteliu savininku, kuris vykdo verslo veiklą savo paties vardu ir savo naudai.

**Bendra partnerystė** - čia visi partneriai turi lygias teises ir pareigas verslo veikloje. Kiekvienas partneris bendroje partnerystėje prisiima pilną asmeninę atsakomybę už skolas ir verslo išsipareigojimą. Jei partnerystės sutartis neišdėsto kitaip, verslo nauda ir nuostoliai yra padalinti tarp partnerių po lygiai, ir kiekvienas bendras partneris turi lygią teisę dalyvauti verslo valdyme ir kontrolėje.

**Ribota partnerystė** - ši partnerystė susideda iš bent jau vieno pagrindinio partnerio ir vieno ar kelių ribotų (šalutinių) partnerių. Ribotoje partnerystėje vienas ar daugiau pagrindinių partnerių valdo visą verslą tuo metu, kai šalutiniai partneriai aukoja kapitalą ir akcijas, bet visai nedalyvauja verslo valdyme.

**Ribotos atsakomybės partnerystė (LLP)** - šios partnerystės struktūros tinkamumas priklauso nuo atskirų valstybinių teisių. Su kiekvienu partneriu pasirašomos individualios sutartys, apibrėžiančios skirtingą, tų partnerių atsakomybės laipsnį.

**Vidaus marketingas** – tai nuolatinis procesas, vykstantis įmonės viduje, reikalaujantis pastovaus aukščiausios vadovybės palaikymo, ir apimantis darbuotojų, kaip vidinių įmonės klientų, verbavimą, samdymą, tobulinimą, motyvaciją, bei darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą, suteikiant galimybę jiems dalyvauti įmonės sprendimų priėmime, dėl įmonės produktyvumo gerinimo, bei išorinių vartotojų poreikių tenkinimo.

**Vidaus klientai** - tai visi įmonės darbuotojai, kurių poreikiai taip pat turi būti patenkinti įmonės lygmenyje, nes tai padeda patenkinti išorinių klientų (vartotojų) poreikius.

**Išorės klientai** - tai nuolatiniai ar laikini įmonės paslaugų (prekių) pirkėjai. Šių klientų poreikių patenkinimas yra pagrindinis įmonių tikslas.

**Mokymas** - tai procesas, kuris sąlygoja pažintinės veiklos ir elgesio pasikeitimus.

**Darbuotojų veiklos vertinimas** – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei.

**Motyvavimas** – tai valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Motyvavimas pagrįstas žiniomis apie tai, kas verčia žmones dirbti ir tikėti, kad už darbą bus atlyginta. Ir motyvacija, ir motyvavimas nagrinėja žmogaus sąmoningo elgesio trajektoriją.

**Personalo verbavimas** – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Šios veiklos rezultatas – tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Verbavimas užtikrinant darbuotojų samdą, išlaikymą ir mokymą.

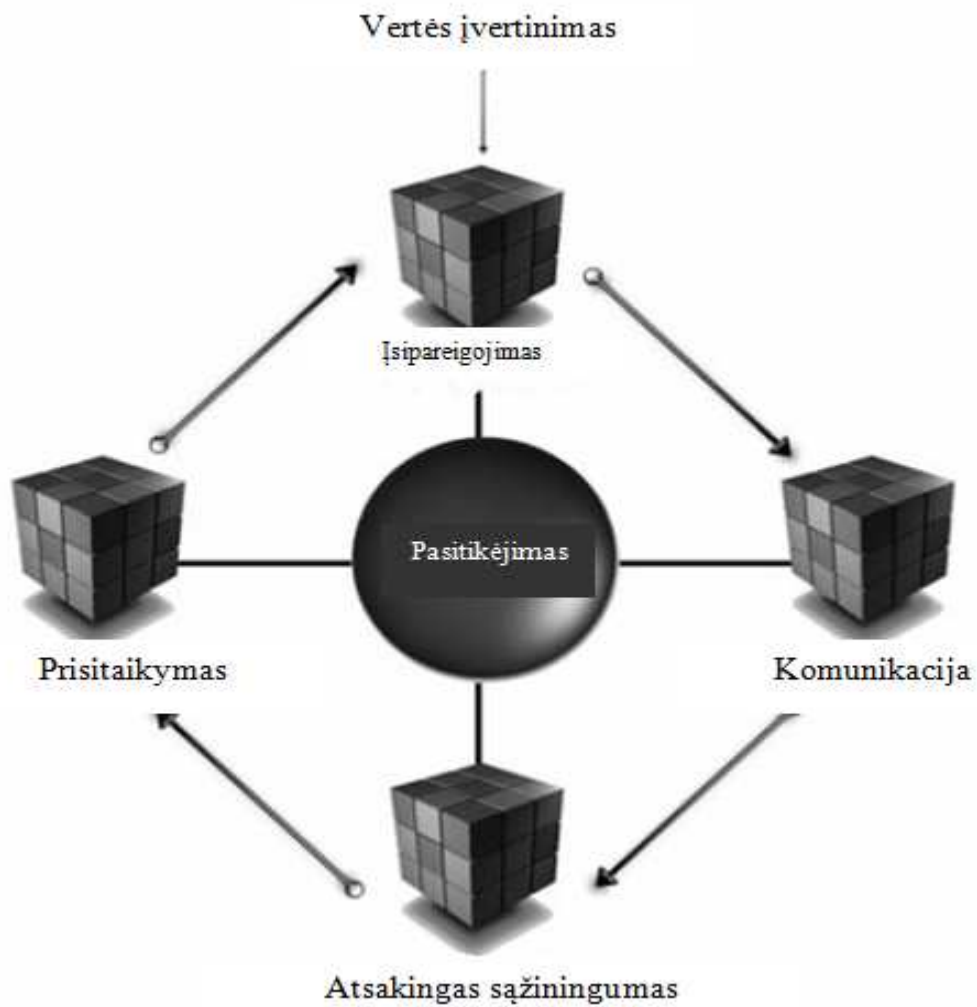
**Komunikacija** - tai šiuolaikinės organizacijos veiklos esmė. Komunikacija, tai yra nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas. Komunikacija reiškia dalijimąsi, tai yra žmonių bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu, mintimis, idėjomis, įsitikinimais bei elgesiu.

**Vertikali komunikacija** – tai komunikacija vykdoma tarp skirtingų hierarchinių lygių. Vertikaliai komunikacija dar turi dvi skirtingas kryptis: iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų.

**Horizontali komunikacija** – tai informacijos dalinimasis tarp vieno lygio funkcinių padalinių ar bendradarbių. Horizontali komunikacija vyksta tarp vieno hierarchinio lygio subjektų.

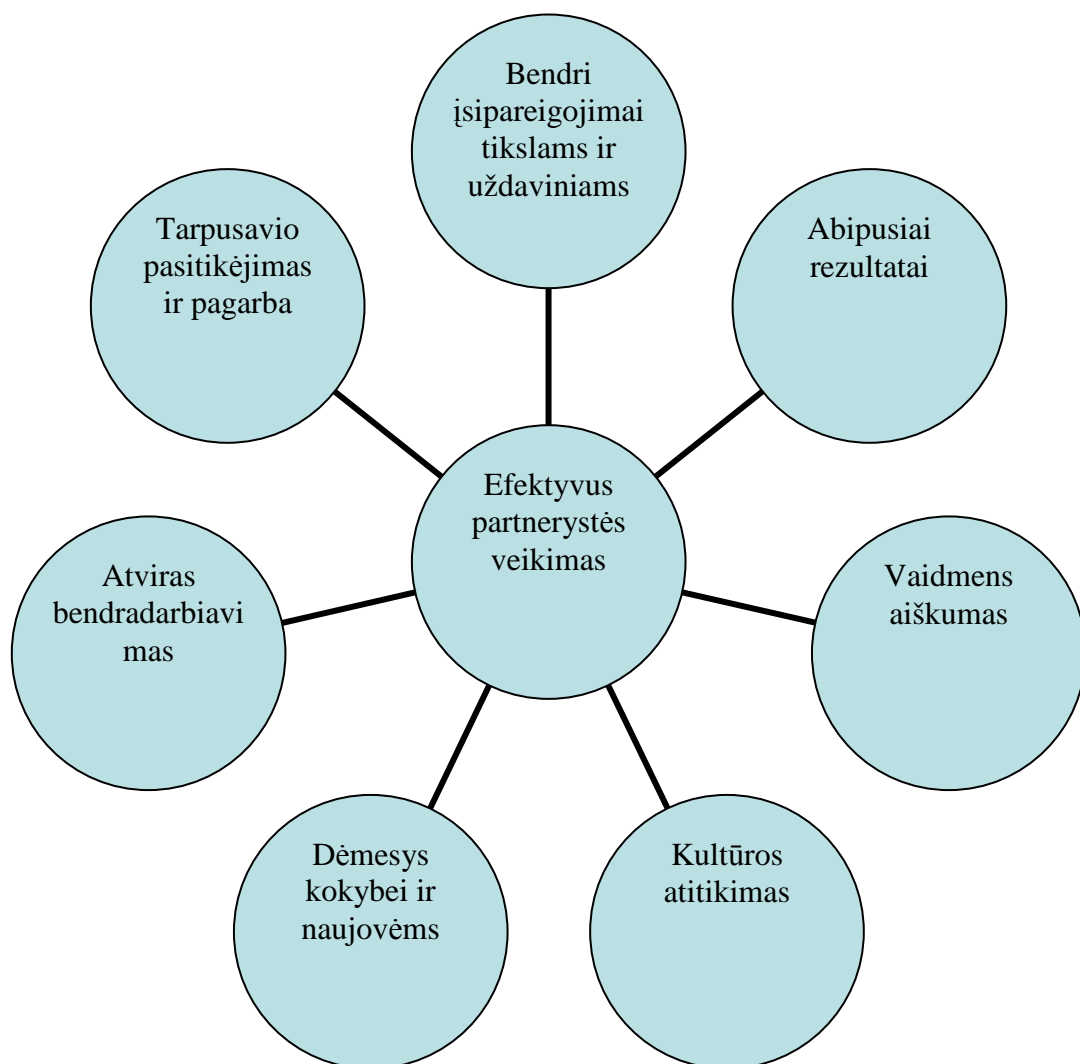
**Santykių marketingas** – tai būdas užmegzti, palaikyti ir stiprinti ryšius su klientais ir partneriais, tuo pačiu metu gaunant pelno ir įgyvendinant visų susijusių proceso dalyvių tikslus. Santykių marketingas – tai procesas grindžiamas sąveika su ryšių tinklais.

## PASITIKĖJIMO TARP PARTNERIŲ KŪRIMO MODELIS



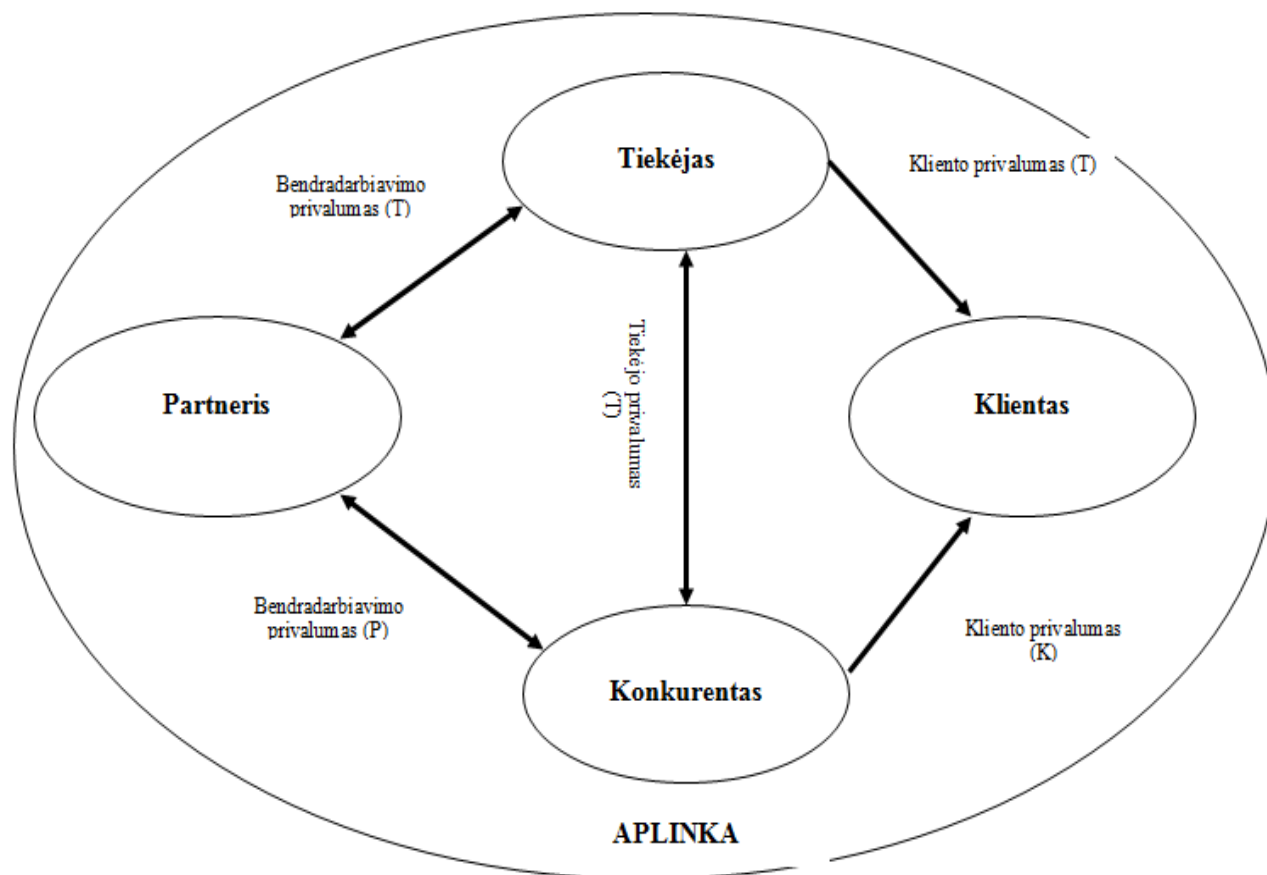
Šaltinis: WALLACE Robert L. 2004, p. 63

## EFEKTYVIOS PARTNERYSTĖS VEIKIMO DIMENSIJOS



Šaltinis: DOUGLAS Anthony, 2009, p.195

## BENDRADARBIAVIMO PRIVALUMAI



Šaltinis: WILKINSON Ian, 2008, p. 27

## VERSLO PARTNERYSTĖS PRIVALUMAI

Nr	Autorius	Metai, puslapis	Verslo partnerystės privalumai
1.	G. Gęsicka	1996, p-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Didina prieigą prie informacijos, gerina jos perdavimą;</li> <li>✦ Suteikia pasitenkinimą abiems partnerystės dalyviams;</li> <li>✦ Padeda įmonėms pasiekti savo tikslų mažesnėmis sąnaudomis;</li> <li>✦ Skatina naujų technologijų integravimą ir tobulinimą;</li> <li>✦ Padeda išmokti įmonėms pasiekti konsensuso ir efektyviai spręsti konfliktus;</li> <li>✦ Gerina bendruomenės t.y. įmonės darbuotojų integraciją;</li> </ul>
2.	E. Bagdonas, L. Bagdonienė	2000, p-228	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Galimybė lengviau „pasiekti“ technologines naujoves, kurias turi vieni ir kiti partneriai;</li> <li>✦ Galimybė sujungti lėšas ir priemones bendriems projektams įgyvendinti, kurių viena įmonė nepajėgtų įvykdyti.</li> <li>✦ Partnerystei palanku, kai teikiamos paslaugos yra komplementarios (papildančios), tada būna didesnė iš partnerystės gaunama nauda.</li> </ul>
3.	John Clough, Prieiga per internetą < <a href="http://www.worldbusinesslive.com/article/773311/partnership-benefits/">http://www.worldbusinesslive.com/article/773311/partnership-benefits/</a> >	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Įmonės, veiklą vykdančios partnerystės pagrindu rodo aukštesnį produktyvumą;</li> <li>✦ Greičiau diegia ir vysto naujoves</li> <li>✦ Geba pritraukti daugiau talentingų darbuotojų, ir sugeba juos išlaikyti</li> <li>✦ Sugeba padidinti kliento ištikimybės lygį.</li> </ul>
4.	LEPA, Prieiga per internetą < <a href="http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/1/FilesForDownload/files/Sekmingos%20overslo%20partnerystesABC.pdf">http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/1/FilesForDownload/files/Sekmingos%20overslo%20partnerystesABC.pdf</a> >	2007, p-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Partnerystė gali padėti kurti naują verslą, arba plėsti dabartinę įmonės veiklą;</li> <li>✦ Lengviau sudaryti strateginius verslo susijungimus, pritraukti investicijas;</li> <li>✦ Padidėja įmonės inovatyvumas ir konkurencingumas;</li> <li>✦ Galima sumažinti įmonės sąnaudas;</li> <li>✦ Eliminuojami laiko bei atstumo veiksniai-pagerėja įmonės efektyvumas;</li> <li>✦ Skatinamas naujų technologijų diegimas;</li> <li>✦ Bendradarbiavimas sudaro galimybę laimėti iš „know-how“;</li> <li>✦ Suteikiama galimybė įeiti ar įsiskverbti į naujas rinkas be didelės rizikos;</li> <li>✦ Partnerystė teigiamai įtakoja produktų, paslaugų ar personalo darbo kokybę;</li> <li>✦ Partnerystė padeda specializuotis.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus



**LEPA TESTAS, PASIRENGIMO PARTNERYSTEI ĮVERTINIMAS**

Nr.	Siūdomi klausimai, kuriuos reikia atsakyti, prieš pradėdant partnerystės kūrimą
1.	Kokia jūsų įmonės vidaus politika? Ar ji padės jums skverbtis į naujas rinkas?
2.	Kaip manote, ar jūsų įmonės dabartinė organizacinė struktūra bus tinkama, pradėjus dirbti su užsienio partneriais?
3.	Ar partnerystė kyla iš įmonės augimo strategijos? Ar turite aiškia partnerystės viziją?
4.	Ar žinote, kokiose šalyse norėtumėte vystyti veiklą?
5.	Ar pagalvojate kaip pradėsite veiklą tarptautinėje rinkoje? Ar turėti apibrėžtą įėjimo į naują rinką strategiją?
6.	Ar jums užtenka informacijos apie tarptautines rinkas?
7.	Ar susimąstėte apie tarptautinio verslo finansines subtilybes? Ar turėsite finansinių išteklių?
8.	Ar jūsų įmonė yra pakankamai lanksti? Ar jūsų produktai atitinka šiuolaikinius technologinius poreikius?
9.	Kaip vertinate savo įmonės produktų/paslaugų asortimentą? Ar specializuojatės? Ar asortimentas platus?
10.	Kokią rinkos dalį jūsų produktai užima vietinėje rinkoje?
11.	Ar jūsų įmonėje yra žmonių, kurie galėtų dirbti tarptautiniame versle?
12.	Ar jūsų įmonė bus pajėgi bendrauti su partneriais, jiems priimtinomis užsienio kalbomis?
13.	Ar turite patirties bendrauti su įmonėmis/verslininkais iš kitų šalių?
14.	Ar įmonės vadovybė ir darbuotojai pakankamai motyvuoti ir pasirengę partnerystei?
15.	Su kokiais sunkumais galite susidurti, pradėję veiklą tarptautinėje rinkoje?

**Jeigu daugumą klausimų atsakėt neigiamai:**

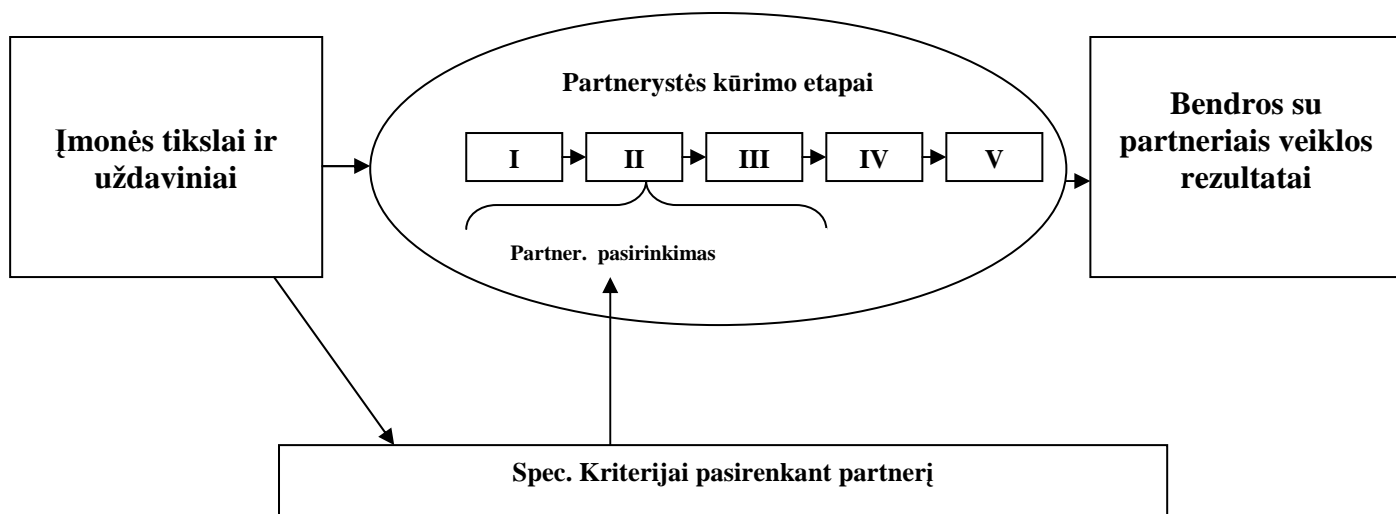
- ✦ Gal partnerystė nėra būtina jūsų įmonės tikslams pasiekti?
- ✦ Gal pirmiausiai reikėtų pagerinti darbuotojų gebėjimus?
- ✦ Gal sustiprinti savo pozicijas vietinėje rinkoje?

**Jeigu daugumą klausimų atsakėt teigiamai:**

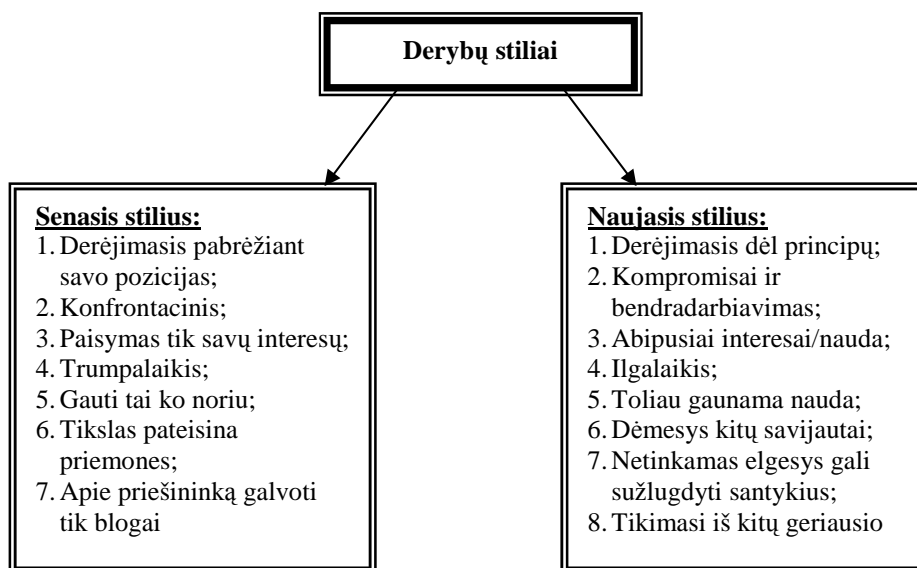
- ✦ tai reiškia, jog jūsų įmonė turi didelį potencialą partnerystei vystyti. Kitas žingsnis rinkos pasirinkimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis LEPA 2007, p-3,4 Prieiga per internetą <<http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/lt/FilesForDownload/files/Sekmingos%20verslo%20partnerystesABC.pdf>>

## PARTNERYSTĖS FORMAVIMAS



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

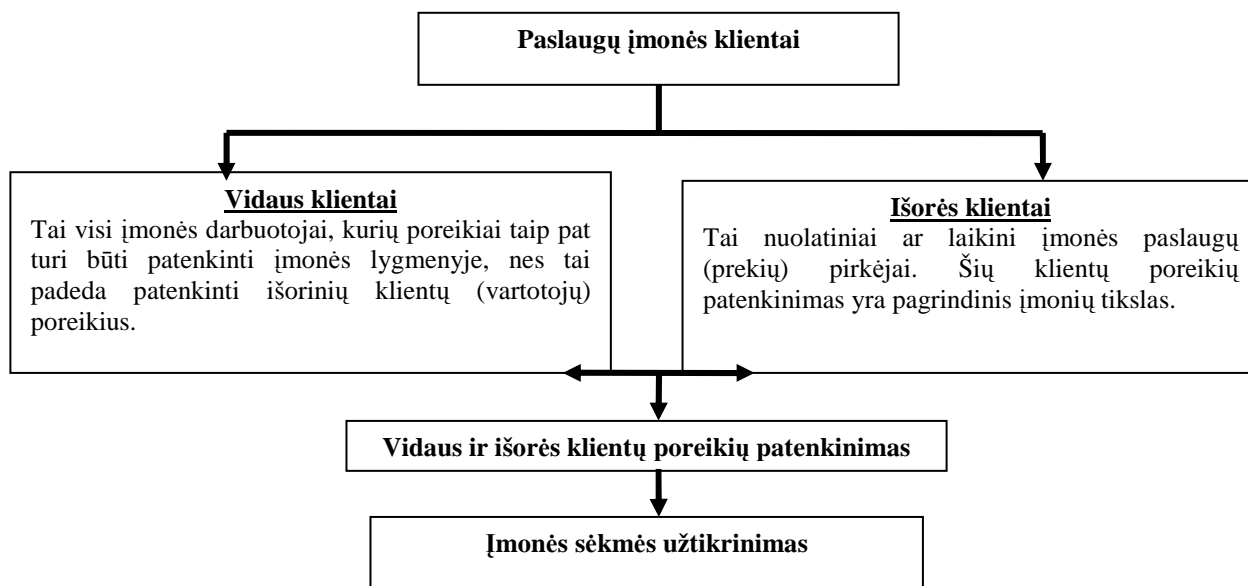
**DERYBŲ STILIAI**

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal J. Tipler. Sėkmingos derybos, 2005m. p-33

## VIDAUS MARKETINGO SĄVOKOS ISTORINIS KITIMAS

Autorius, metai	Vidaus marketingo sąvoka
Nežinomas autorius, 1980, The Foundations of Internal Marketing, paper presented at EMAC Conference, p 150	Vidaus marketingas apima marketingo priemonių taikymo filosofiją ir praktiką vidaus darbuotojams, kad jie geriau tarnautų išorės klientams; (1) kuo geresni darbuotojai bus įdarbinti ir išlaikyti, (2) tuo didesnė tikimybė, kad jie padarys savo geriausią darbą.
Gronroos, 1981	Vidaus marketingo tikslas išugdyti motyvuotą ir į klientus orientuotą personalą.
Berry, 1984	Į darbuotojus žiūrėti kaip į vidaus vartotojus, kuriems siūlai gera, jų poreikius ir lūkesčius atitinkančią darbo vietą, kad jie vidaus vartotojai užtikrintų ir įgyvendintų organizacijos tikslus.
Reardon and Enis, 1990	Vidaus marketingas yra procesas, skatinti darbuotojus priimti įmonės pokyčių filosofiją ir politiką.
Berry and Parasuraman, 1991	Vidaus marketingas yra kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas, ugdymas, motyvacija ir išlaikymas per darbinę veiklą, kuri yra traktuojama kaip produktas, tenkinant ir atitinkant jų poreikius. Vidaus marketingas yra filosofija traktuojant darbuotojus kaip klientus. . . ir ši strategija nukreipta formuojant darbo, kaip produkto atitikimą žmonių poreikiams.
Christopher, Payne and Ballantyne, 1991	Vidaus marketingas yra svarbi veikla kuriant į klientą orientuotą organizaciją. . . Pagrindinis vidaus marketingo tikslas yra plėtoti vidinių ir išorinių klientų sąmoningumą ir pašalinti funkcines kliūtis siekiant bendro organizacinio efektyvumo.
Nežinomas autorius, 1993, EMAC Conference, p 151	Vidaus marketingas yra seka veiksmų, kuria siekiama sukurti ir gerinti vidaus mainų procesus, siekiant įgyvendinti organizacijos ir / ar departamentų tikslus taip, kaip veiksmingiausiai ir efektyviausiai įmanoma.
Rafiq and Ahmed, 1993	Vidaus marketingas apima planuojamas pastangas įveikti ir suderinti organizacinius pasipriešinimus, pakeitimus, motyvuojant ir integruojant darbuotojus, bei siekiant veiksmingai įgyvendinti įmonių ir funkcinių padalinių strategijas.
Varey, 1995, p 52	Vidaus marketingas yra procesas ir mechanizmas naudojamas, siekiant užtikrinti veiksmingą reakciją į aplinkos pokyčius, lankstumą, siekiant priimti naujai sukurta administracinių priemonių veiksmų paketą ir nuolat gerinti veiklos efektyvumą.
Ballantyne, Christopher and Payne, 1995	Vidaus marketingas yra bet kokia prekybos forma per organizaciją kuri nukreipta į dėmesį personalui, todėl vidaus veikla turi būti pakeista siekiant padidinti išorės rinkos veiksmingumą.
Ballantyne, 1997	Vidaus marketingas yra santykių plėtros procesas, kuris skatina darbuotojų savarankiškumą ir žinojimą kaip derinti, kurti ir skleisti naują įmonės informaciją, kuri pagelbėja, siekiant padidinti rinkos santykių kokybę.
Hogg, Carter and Dunne, 1998	Vidaus marketingas – tai tokios veiklos, kurios pagerina vidaus ryšių ir orientacijos į klientus sąmonę tarp darbuotojų, taip pat ryši tarp šių veiklų ir išorės rinkos veiksmų.
Varey and Lewis, 1999, p 937	Vidaus marketingo tikslas yra orientacija į socialinius procesus ir koncepcinę sistemą nuolat kuriant greitą reakciją į strateginius organizacinius pokyčius makro-aplinkoje (visuomenės) ir mikro aplinkos apsaugoje (bendruomenės, kurioje yra organizacija).
Ballantyne, 2000	Vidaus marketingas tai strategijos plėtojant santykius tarp darbuotojų visoje vidaus organizacijoje. Šios veiklos tikslas yra padidinti išorinio marketingo santykių kokybę.

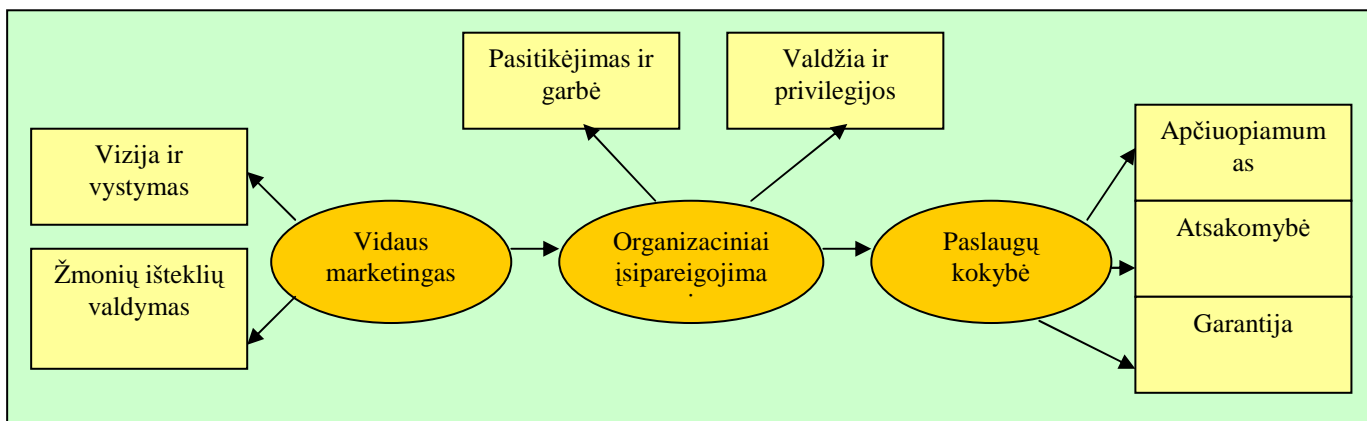
Šaltinis: DUNMORE Michael 2002, p. 20 - 22

**PASLAUGŲ ĮMONĖS VIDAUS IR IŠORĖS KLIENTAI**

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal D.Simkin, P.Ferrell. Marketing concepts and strategies. p-718

11 PRIEDAS

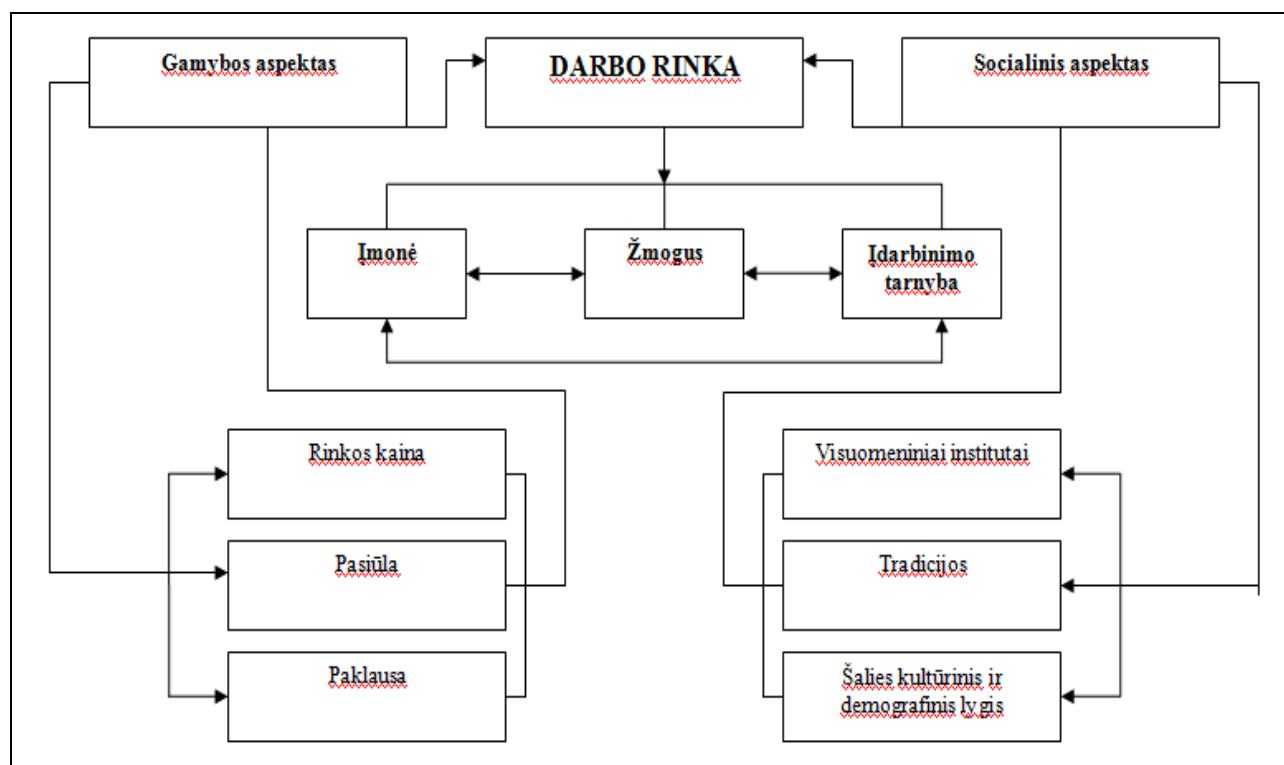
**VIDAUS MARKETINGO, ORGANIZACIJOS ĮSIPAREIGOJIMŲ IR PASLAUGŲ  
KOKYBĖS SUSIETUMO MODELIS**



Šaltinis: Tsai, Yafang; Wu, Shih-Wang, 2006m. p-6. Prieiga per internetą  
<<http://ieeexplore.ieee.org/iel5/4114390/4114593/04114677.pdf?isnumber=4114593&prod=CNF&arnumber=4114677&arSt=1292&ared=1298&arAuthor=Yafang+Tsai%3B+Wu%2C+S.-W.S.>>

### KVALIFIKUOTŲ DARBUOTOJŲ TELKIMAS

Vienas iš pagrindinių dalykų skatinančių efektyvią įmonės veiklą, bei užtikrinančių kokybiškų paslaugų teikimą yra įmonės gebėjimas įdarbinti geriausius specialistus. Todėl, norint sėkmingai veikti, įmonės turi daug dėmesio skirti darbo rinkoms ir jų segmentavimui. Darbo rinkos pagrindiniai elementai – tai darbas, darbo jėga, darbdavys, naudojantis darbo jėgą kaip vieną iš būtinų gamybos išteklių. Išsamesnis darbo rinkos apibūdinimas ir ryšiai pavaizduoti 1 paveiksle.

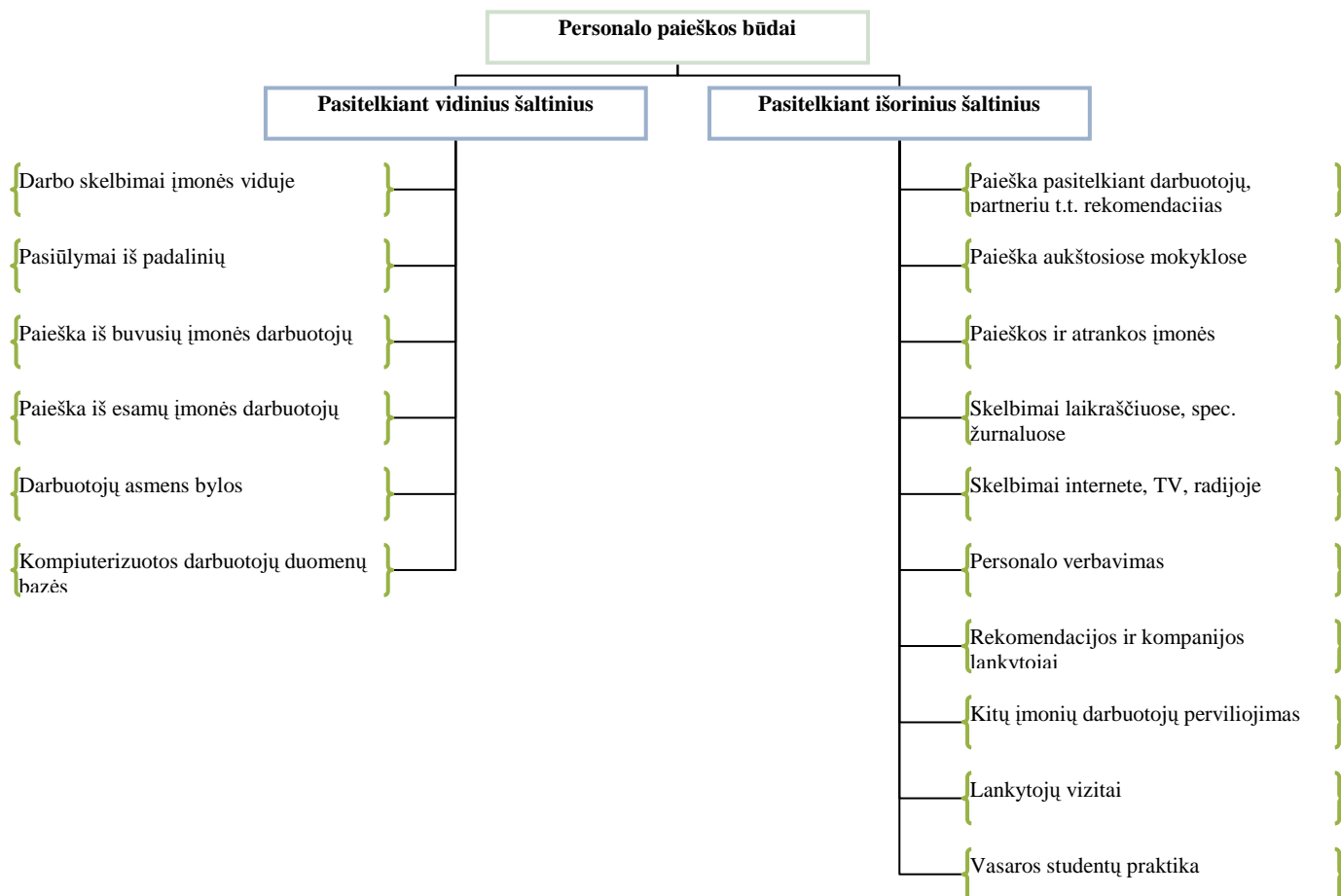


Šaltinis: Z. Gineitienė, D. Korsakaitė, M. Kučinskienė, J. Tamulevičius (2003) p- 157

#### 1 pav. Darbo rinkos modelis

V. Kindurio (1998) išskirti darbo rinkos segmentai apima: darbuotojus, kurie siekia karjeros; kurie nori užsidirbti pinigų ir kurie siekia nuolatinės darbo vietos. Kuo didesnis įmonės pasirinktų darbuotojų nevienalytiškumas, tuo labiau įmonė gali priderinti savo siūlomas prekes ar paslaugas prie skirtingų rinkos segmentų. Darbuotojų skirtumai lemia jų skirtingų požiūrius, normas, vertybes, o tai padeda atitikti visiškai skirtingų vartotojų poreikius, kurių lūkesčiai įmonės atžvilgiu taip pat gali labai skirtis.

Vidaus marketingo koncepcija rodo, kad įmonės turi orientuoti savo personalo planavimą ir paiešką, pasitelkiant kuo įvairesnius ir sumanesnius personalo paieškos būdus, taip pat patartina naudoti ir derinti skirtingus paieškos būdus vienu metu. Darbuotojų paieška vykdoma per vidinius ir išorinius darbuotojų paieškos kanalus, kurių detalus skirstymas pateiktas 2 paveiksle. Darbuotojų paieška per vidinius šaltinius – tai procesas kai kandidatai ieškomi tarp esamų ar buvusiųjų įmonės darbuotojų. Darbuotojų paieška per išorinius šaltinius – tai procesas kai darbuotojai ieškomi už organizacijos ribų.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova 2006, p- 49-51, ir [http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK\\_2004/Pletra/Ruseckaite\\_Rasa.htm](http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Ruseckaite_Rasa.htm)

## 2 pav. Personalo paieškos būdai

Nėra tinkamiausio paieškos šaltinio, ar geriausio paieškos būdo. Vienus šaltinius naudoti pigu, kiti kainuoja brangiau, vieni užima daug laiko, kiti – mažiau ir t.t. Kiekvienas paieškos būdas turi daugybę privalumų ir trūkumų, išorinių ir vidinių paieškos šaltinių privalumai ir trūkumai pateikti 1 lentelėje, taigi įmonėms būtina pasirinkti ir naudoti optimaliausią personalo paieškos būdų derinį, kurio pasirinkimą sąlygoja tokie veiksniai kaip ankstesnių metų personalo paieškos peržiūrėjimas, taip pat pareigos, kurioms atlikti yra ieškomas darbuotojas.

Po darbuotojų paieškos seka darbuotojų atranka, kuri yra labai savitas procesas, todėl kiekviena įmonė vykdo skirtingus atrankos metodus priklausomai nuo: įmonės dydžio, atrenkamo darbuotojo pareigų, gamybos specifikos, naudojamų technologijų.

Darbuotojų atrankos tikslas – surasti ir pritraukti į konkrečią organizaciją potencialius kandidatus ir iš visų atrinkti tinkamiausią pretendentą konkrečiai darbo vietai bei numatyti, kaip naujam darbuotojui seksis prisitaikyti organizacijoje. (Soc. m. dr. Loreta Bukšnytė, 2006, p-1. Prieiga per internetą < <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4400818099558.2> >)



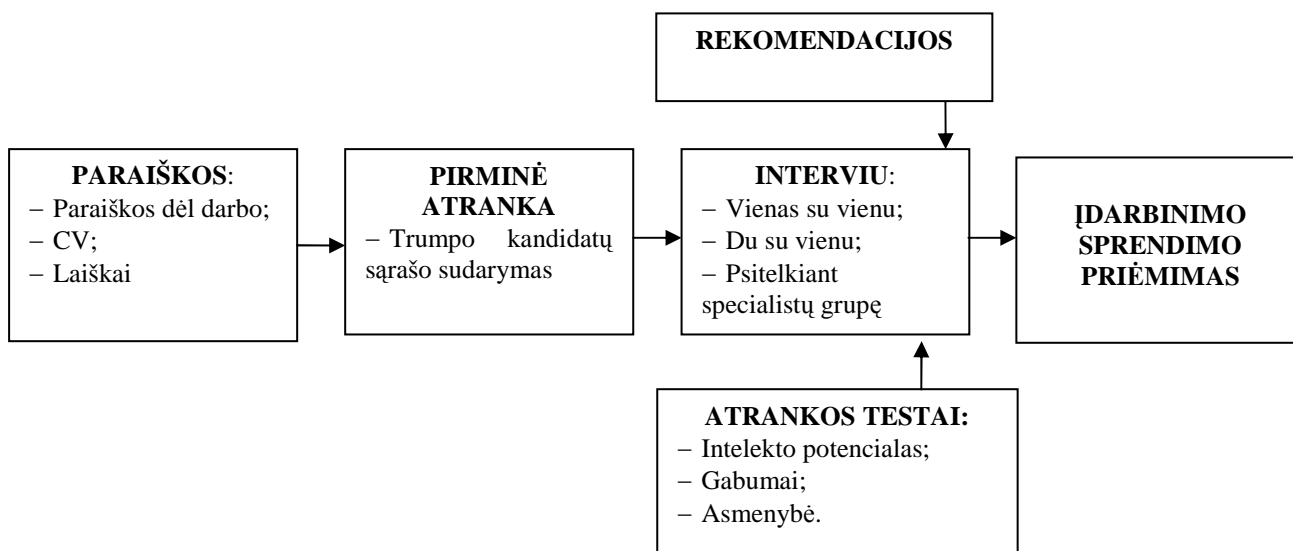
**Vidinių ir išorinių personalo paieškos šaltinių privalumai ir trūkumai**

<b>Paieškos šaltiniai</b>	<b>Privalumai/Trūkumai</b>
<b>Vidiniai paieškos šaltiniai</b>	<p><b>Privalumai:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. personalas yra susipažinęs su organizacijos struktūra, veiklos pobūdžiu, kultūra bei problemomis;</li> <li>2. esamo organizacijos personalo kvalifikacija ir kompetencija bei galimybės yra žinomos;</li> <li>3. paaukštinimas yra svarbi motyvacijos priemonė, skatinanti lojalumą organizacijai;</li> <li>4. reikia nedaug lėšų apmokymui;</li> <li>5. nereikalinga personalo adaptacija;</li> <li>6. nereikia lėšų atrankai.</li> </ol>
	<p><b>Trūkumai:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sumažėja tikimybė, kad į organizaciją pateks naujos idėjos bei nauja patirtis;</li> <li>2. sukelia kitų nepaaugštintų darbuotojų pavydą;</li> <li>3. gali paskatinti nusiramintą darbuotojų, įsitikinusių, kad jiems garantuoti aukšti postai;</li> <li>4. organizacija praranda galimybę įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės.</li> </ol>
<b>Išoriniai paieškos šaltiniai</b>	<p><b>Privalumai:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. atsiranda naujos idėjos;</li> <li>2. atsiranda naujos žinios bei patirtis;</li> <li>3. skatina konkurenciją tarp darbuotojų;</li> <li>4. galima rasti talentingą darbuotoją.</li> </ol>
	<p><b>Trūkumai:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. naujas žmogus nežino organizacijos struktūros, kultūros, tradicijų ir problemų;</li> <li>2. nežinoma naujo žmogaus kvalifikacija ir kompetencija, tikslai ir siekiai;</li> <li>3. dideli apmokymo kaštai;</li> <li>4. dideli atrankos kaštai;</li> <li>5. reikalinga adaptacija;</li> <li>6. “sutrikęs” organizacijos klimatas – kol seni darbuotojai prisitaikys prie naujo komandos nario;</li> <li>7. sumažėjęs veiklos efektyvumas, kol naujas žmogus dar neįpratęs prie naujo darbo;</li> <li>8. didelė tikimybė, kad naujas žmogus gali priimti neteisingą sprendimą.</li> </ol>

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova „Personalo vadyba organizacijoje“, 2006, p- 48

Personalo atranka – atsakinga užduotis, nes su parinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbo vietą sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. (Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova 2006, p- 53)

Tiek praktiškai, tiek teoriškai atrankos procesas ir vykdomi atrankos metodai pateikti 3 paveiksle, įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingi.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Ballantyne David 2000, p- 5

### 3 pav. Darbuotojų atrankos ir įdarbinimo procedūros modelis

Labiausiai paplitę skirtingų autorių išskirti, darbuotojų atrankos metodai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

#### Darbuotojų atrankos metodai

Nr.	Autorius	Metai, pusapis	Atrankos metodai
1.	A.Sakalas	1998, p-64	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tai darbo bandymai;</li> <li>- biografiniai įvertinimo metodai;</li> <li>- situaciniai metodai.</li> </ul>
2.	Robert C Appleby	2003, p-128	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuali kandidatų apklausa;</li> <li>- grupinė apklausa;</li> <li>- testas.</li> </ul>
3.	Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova	2006, p-58	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testavimas;</li> <li>- Diskusijos grupėse;</li> <li>- Darbo bandymas;</li> <li>- Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas;</li> <li>- Sveikatos tikrinimas;</li> <li>- Interviu, arba atrankos pokalbis;</li> <li>- Kiti atrankoje naudojami metodai.</li> </ul>
4.	<a href="http://www.dkc.lt/lt/Paslaugos/Darbuotoju_atranka">http://www.dkc.lt/lt/Paslaugos/Darbuotoju_atranka</a>	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anketinių duomenų ir rekomendacijų analizė.</li> <li>- Testai.</li> <li>- Atrankos pokalbis.</li> <li>- Priėmimas bandomam laikotarpiui.</li> </ul>

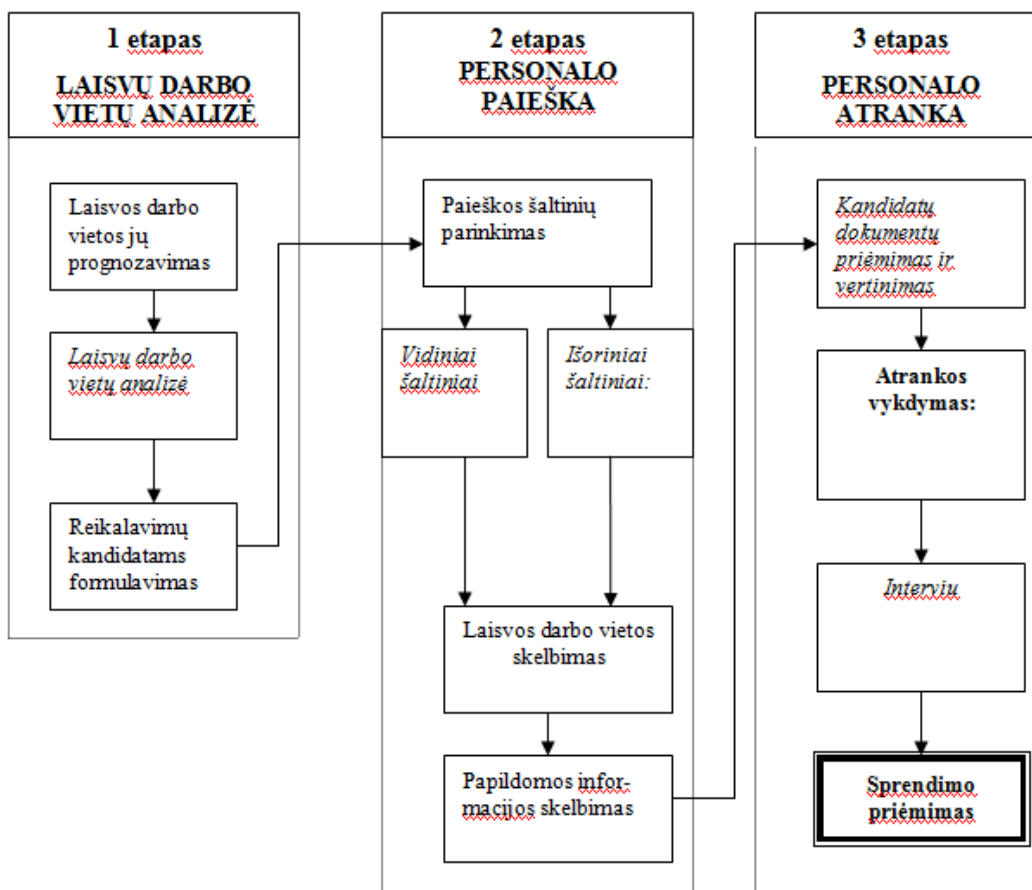
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš 2 lentelės galime matyti, jog ne tik skirtingi autoriai pateikia skirtingus darbuotojų atrankos metodus, tačiau įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose, tie atrankos metodais yra skirtingi. Kiekvieno metodo taikymas, reikalauja išankstinio pasiruošimo, tam tikrų kompetencijų. Populiariausi darbuotojų atrankos metodai, kuriuos naudoja įmonės yra anketos, testavimas, taip pat labai naudingas ir suteikiantis išsamios informacijos apie kandidatą yra interviu arba individuali kandidato apklausa. Daugeliu atveju, siekiant įvertinti kaip kandidatas dirbs ir kaip prisitaikys prie įmonės siūloma darbuotoją priimti bandomam laikotarpiui nuo pusės metų iki metų. Darbuotojas atlikęs tam tikras užduotis, bus vertinamas įmonės vadovybės ir taip bus nuspręsta ar jis tinka šiai darbo vietai ar ne.

Ieškant kvalifikuotų specialistų labai svarbu tinkamai įvykdyti atrankos procesą. Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova (2006) siūlo sekančius atrankos proceso etapus:

- |  |   |
|--|---|
| <b>1 etapas.</b> <i>dokumentų užpildymas.</i>            | <b>6 etapas.</b> <i>antrinis kandidatų atrinkimas.</i>      |
| <b>2 etapas.</b> <i>dokumentų peržiūrėjimas.</i>         | <b>7 etapas.</b> <i>kandidato išrinkimas.</i>               |
| <b>3 etapas.</b> <i>tinkamiausių kandidatų sąrašas.</i>  | <b>8 etapas.</b> <i>pasiūlymo dirbti pateikimas.</i>        |
| <b>4 etapas.</b> <i>kandidatų pakvietimas pokalbiui.</i> | <b>9 etapas.</b> <i>pranešti nepriimtiems kandidatams..</i> |
| <b>5 etapas.</b> pirminis kandidatų atrinkimas           | <b>10 etapas.</b> <i>darbo sutarties pasirašymas.</i>       |

Taigi norint rasti tinkamiausią kandidatą būtina atranką vykdyti pagal siūlomus etapus bei detalai išnagrinėti kiekvieno etapo pritaikymo galimybes. Taip pat įmonės privalo pritraukti kuo daugiau kandidatų į laisvą darbo vietą, personalo paieškos etape, taip padidinant tikimybę rasti geriausią kandidatą. Išsamus personalo parinkimo organizavimo turinys, kuris aptartas yra pateiktas 4 paveiksle, o tai įrodo, jog įmonėms tenka sunkus darbas analizuojant laisvas darbo vietas, ieškant tinkamų kandidatų, kol galiausiai atrenkamas vienas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

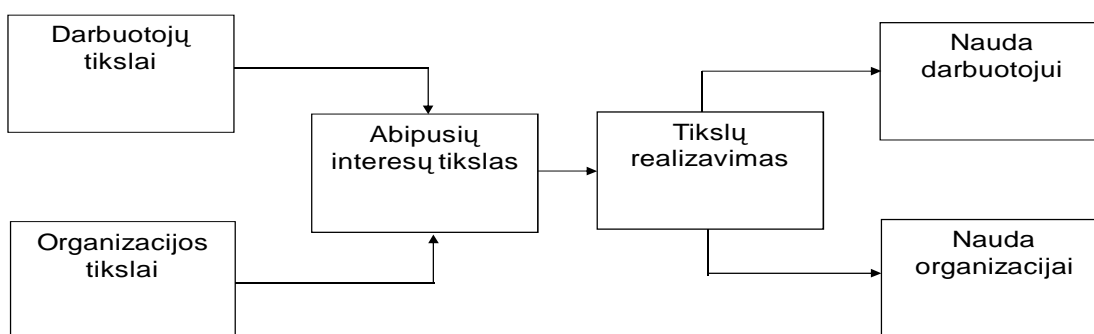
**4 pav. Personalo parinkimo organizavimo turinys**

### PAVYZDŽIO (IDEALO) TEIKIMAS

V. Kindurio (1998) teigimu pavyzdžio teikimo pagrindinis tikslas – padėti darbuotojams pajauti didesnę savo vertę su prielaida dėl ateities perspektyvų gerinimo. Tai padaryti galima klientų akivaizdoje pabrėžiant kiekvieno darbuotojo konkretų indėlį į bendrą įmonės rezultatų siekimo procesą. Aukščiausiojo lygmens vadybininkai turėtų pateikti bendradarbiams įmonės idealus.

B. Leonienė (2001) manymu, individo aktyvumo didėjimą darbe lemia santykiai įmonės viduje, taip pat vadovo ar komandos narių pripažinimas, kalbant apie veiklos rezultatus. Toks kolegų vertinimas ir išreiškimas skatina darbuotojo teigiamą savęs vertinimą. Todėl tokie darbuotojai dažniausiai jaučiasi reikalingi, naudingi ir reikšmingi įmonei.

Norint išugdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojų lojalumą įmonei, būtina ne tik sukurti tinkamas fizines darbo sąlygas, tačiau taip pat būtina padėti pagrindą emociniam darbuotojo pasitenkinimui darbu, savo indėliu ir galutiniais veiklos rezultatais. Visiems darbuotojams būtina suteikti suvokiamą pavyzdį, dėl kurio darbuotojai stengtųsi gerai dirbti ir „pasiaukoti“ dėl bendros įmonės gerovės. Darbuotojams svarbu ne tik atlyginimas ir piniginės paskatos, tačiau taip pat svarbu padėti darbuotojams suvokti jų visuomeninį vaidmenį. Darbuotojai privalo žinoti ir suprasti tikslą, dėl kurio turi stengtis tinkamai atlikti darbą. Taigi įmonės turi stengtis ne tik tenkinti savo tikslus ir gauti naudą, tačiau lygiai taip pat derinti darbuotojų asmeninius tikslus, kuriuos įtrauktų į bendro tikslo siekimo koncepciją. Taigi bendras darbuotojų ir organizacijos tikslų traktavimas schematiškai pateiktas 1 paveiksle.



Šaltinis: I. Šarkiūnaitė, Tarptautinių žmogiškųjų išteklių valdymas. Paskaitų konspektas, 2008

#### 1 pav. Žmonių ir organizacijos interesų bendrumas

Žmonės labiau įsitraukia į darbą ir labiau prisideda prie bendrų rezultatų tada, kai jaučia, kad daro įtaką įmonei. Būtina suteikti darbuotojams svarbumo jausmą, leidžiant jiems dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo procese, bei prisidedant tikslų formavime ir jei įmonės nesuteikia darbuotojams gerų emocinių pojūčių darbe, jos tikrai neišnaudoja viso turimų darbuotojų potencialo, kadangi tinkamai sustiprinus darbuotojų savo vertės supratimą, būtų galima pasiekti kur kas geresnių rezultatų.

## BENDRADARBIŲ RENGIMAS TIESIOGINĖMS PAREIGOMS ATLIKTI

Paslaugų įmonių darbuotojai turėtų nuolat mokytis, nes mokymasis teikia pasitikėjimo, didina savo vertės pajautimą, motyvuoja geriau dirbti. Svarbu ne tik sugriežtinti naujų vadybininkų parinkimo kriterijus, bet ir ugdyti esamų vidutinio lygmens vadybininkų pedagogines savybes. (V.Kinduryš. 1998, p-278)

Mokymas - tai procesas, kuris sąlygoja pažintinės veiklos ir elgesio pasikeitimus. Šį apibrėžimą iliustruoja 1 paveiksle pateikta schema.



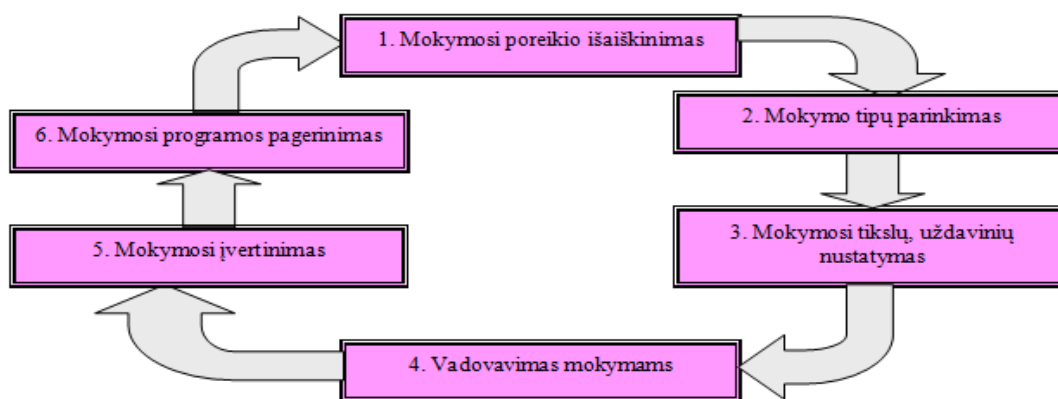
Šaltinis: Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova „Personalo vadyba organizacijoje“, 2006, p- 113

### 1 pav. Mokymo proceso struktūra

Pasak A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006), šiuolaikinėse žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose bei žinių vadybos koncepcijose išskiriamos dvi pagrindines personalo mokymo(si) metodų raidos tendencijos:

1. **Metodų tendenciją**, kai nuo tradicinių paskaitinių metodų pereinama prie šiuolaikiškų grupinių metodų, paremtų klausytojų įtraukimu į tiesioginį sprendimo paieškos procesą ir sprendžiamų problemų priartinimu prie praktikos;

2. **Savarankiško ir neformalaus mokymosi tendenciją**, kai pasirinkus tinkamus savarankiško ir neformalaus mokymosi metodus, kiekvienas darbuotojas gali tobulinti kvalifikacijas ir lavinti savo kompetencijas, pasirinkdamas jam patogų būdą, metodus ir laiką bei lėšų investavimo būdą (pvz., pasirinkus nuotoline studijas mokytis Interneto pagalba, derinant ir paskirstant investicijas į pačias studijas ir interneto prieigos įrengimą). (Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova, 2006, p-95) Kiekviena įmonė siekdama vykdyti darbuotojų mokymą, turi pereiti ir apgalvoti visus mokymo proceso pagrindinius etapus, kurie pateikti 2 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Cari Elofson „Developing a Successful Employee Training Program“. Prieiga per internetą < <http://www.joshuacasey.com/pdf/DevelopingaTrainingProgram.pdf> >

### 2 pav. Darbuotojų mokymo procesas

Mokymo procesai ir jų etapai vykdomi vienas paskui kitą, tačiau turi grįžtamąjį efektą, kadangi įvertinus parengtą mokymosi programą, visada galima rasti silpnų vietų, kurių pagerinimas gali suteikti didesnę mokymosi naudą vartotojams. Dažniausiai mokymo metodai yra grupuojami į tokias kategorijas: 1) *mokymai darbo vietoje* (treniravimas, stažuotės, darbuotojų įtraukimas į valdymą); 2) *mokymus ne darbo vietoje* (paskaitos, seminarai, diskusijos, konferencijos).

Taip pat mokymas gali būti *tiesioginis* (pvz. tiesiogiai bendraujant) ir distancinis (bendravimas per kompiuterių tinklą ar Internetą). Be to gali būti grupiniai ir individualūs mokymai. (Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova, 2006, p-119)

Kiti galimi mokymo būdai ir jų detalesnis skirstymas bei aprašymas pateikti 1 lentelėje. Tinkamai įdiegta ir įvykdyta apmokymo programa užtikrina tam tikrus rezultatus: Supažindins darbuotojus su naujausiomis technologijomis; Užtikrina kvalifikuotų darbuotojų tęstinumą; Kelia personalo kvalifikacijos lygį; Padidina kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlą; Padidins darbo našumą; Pagerėja įrengimų panaudojimo galimybes. (A.Stankevičienė, L.Lobanova, 2006, p-123)

1 lentelė

### Mokymo metodai

Mokymo metodas	Mokymo metodo apibūdinimas
1. Paskaita	Tuo pat metu galima daug informacijos perduoti didelei auditorijai, kurią sudaro pasyvūs klausytojai, nes egzistuoja vienpusis ryšys tarp mokytojo ir besimokančiųjų.
2. Demonstravimas	Mokamą žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti proceso ar procedūros eigą, nes juos galima atlikti žingsnis po žingsnio, taigi labiau sudominti besimokančius. Metodas rezultatyvus, jei visi besimokantieji gerai mato tai, kas demonstruoja, o mokytojas duoda galimybę patiems pabandyti atlikti procedūrą.
3. Mokomasis pokalbis	Dalyvauja riboto dydžio besimokančiųjų grupė. Mokoma klausimų ir atsakymų forma. Pokalbį vedantis asmuo yra aktyvus mokymo proceso dalyvis, tik nuo jo priklauso, ar pateikiami klausimai sukels diskusiją, t.y. ar bus keičiamasi nuomonėmis.
4. Diskusija	Dalyvauja nedidelė besimokančiųjų grupė, kurios nariai turi skirtingas nuomones tais pačiais klausimais, nes skiriasi jų turimos žinios, požiūriai, patirtis.
5. Darbas grupėje	Besimokančiųjų grupė dalijama į mažesnes 3-5 asmenų grupes, kurios keičiasi nuomonėmis, norėdamos priimti bendrą sprendimą. Šis sprendimas traktuojamas kaip nauja kokybė, nes priimtas kūrybiškai, panaudojant skirtingą patirtį, informaciją, naujas idėjas.
6. Imitaciniai žaidimai	Mokoma, kai nedidelių grupelių nariai imituoja atskirus organizacijų veiklos momentus arba visos organizacijos veiklą, konkrečiose situacijose. Tai įgalina praktiškai mokytis parengti sprendimus, aiškiai organizacijos veiklos rodikliams. Mokymo metodas ypač rezultatyvus, kai turima galimybė valdymo sprendimus pagrįsti ekonominiais skaičiavimais, atliekamais kompiuterine technika.
7. Videotreniravimas	Šis metodas dažniausiai taikomas mokant įvairių lygių vadovus, kurie privalo gebėti pristatyti, pateikti savo padalinio ar visos organizacijos atliekamus darbus. Kalbėjimas prieš videokamerą verčia susikaupti, gerai apmąstyti pateikiamą informaciją, mokėti valdytis, kontroliuoti save. Ši įgyta patirtis padeda vadovaujantiems darbuotojams aiškiai ir suprantamai reikšti savo poziciją vienu ar kitu klausimu, aiškiai suformuluoti tikslus ir užduotis.
8. Ekskursijos, stažuotės	Taikant šį metodą galimybė aiškiai įsitikti naujovių rezultatyvumu, pasidalyti žiniomis ir patirtimi su asmenimis, konkrečiai taikančiais šias naujoves savo darbe, arba su tokio pat darbo praktika giminingose organizacijose. Lankymaisi pirmaujančiose organizacijose, pažintis su jų veikla padeda rasti naujoms idėjoms, bendriems projektams, rengti konferencijas, seminarus.
9. Savarankiškas mokymasis	Pats darbuotojas studijuoja su profesine veikla susijusius įstatymus, nuostatus, instrukcijas, nuolat domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje ar internete. Šiuo atveju darbuotojas savo nuožiūra pasirenka kursus, seminarus, norėdamas įgyti žinių ir įgūdžių, kurių reikia jau dabar, norint didinti darbo efektyvumą, užtikrinti darbą besiplečiančioje organizacijoje ar užimti aukštesnes pareigas ateityje.
10. Mokymasis darbo vietoje	Šiuo atveju naujas darbuotojas supažindinamas su darbu tiesiogiai jį mokant darbo vietoje. Mokymo pradžioje paskinamas globėjas, t.y. autoritetą kolektyve turintis, sukaupęs didelę profesinę patirtį ir norintis ja su kitais dalytis asmuo, kuris ne tik moko profesijos paslapčių, bet ir padeda greičiau adaptuotis naujoje aplinkoje.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, pagal B.Leonienė. Darbuotojų vadyba, 2001m. p-95

Taigi darbuotojų kompetencijos tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas yra privaloma užduotis kiekvienai įmonei. Taip pat įmonės turi suprasti, jog investicijos į darbuotojų mokymą visada atsiperka, kadangi kvalifikuotesnis personalas užtikrins efektyvesnius darbo rezultatus. Tik įvairių mokymo programų naudojimas ir derinimas suteiks optimaliausią darbuotojų mokymosi rezultatą. Nuolatinis personalo apmokymas garantuoja įmonei pastovius (nenutrūkstamus) kvalifikuoto personalo resursus.

## KOLEKTYVIŠKUMO UGDYMAS

Šiuolaikinės organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuo­tų aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia įmones keisti ne tik teikiamų paslaugų spektrą ar kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą.

Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatinio darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą. (T. Pranyš, Prieiga per internetą < <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/44dda9283d828?vbanga2=b81126f9e58562d63ae5da92fcc27147> >)

Įmonės kuriose vykdomas darbas komandose jaučiama kolektyviškumo dvasia, o tai tiesiogiai padeda geriau aptarnauti klientus ir kokybiškiau tenkinti jų poreikius. Taigi, galima teigti, kad komandinis darbas skatina darbuotojus kokybiškiau aptarnauti klientus, nes tai išplečia paslaugų teikimo galimybes. Pasak T. Pranio komanda kuriama atsižvelgiant į penkis komandos raidos etapus: 1) Formavimas; 2) Audra (sumaištis); 3) Normalizavimas; 4) Veikla; 5) Branda. , šių etapų išsamesnis paaiškinimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

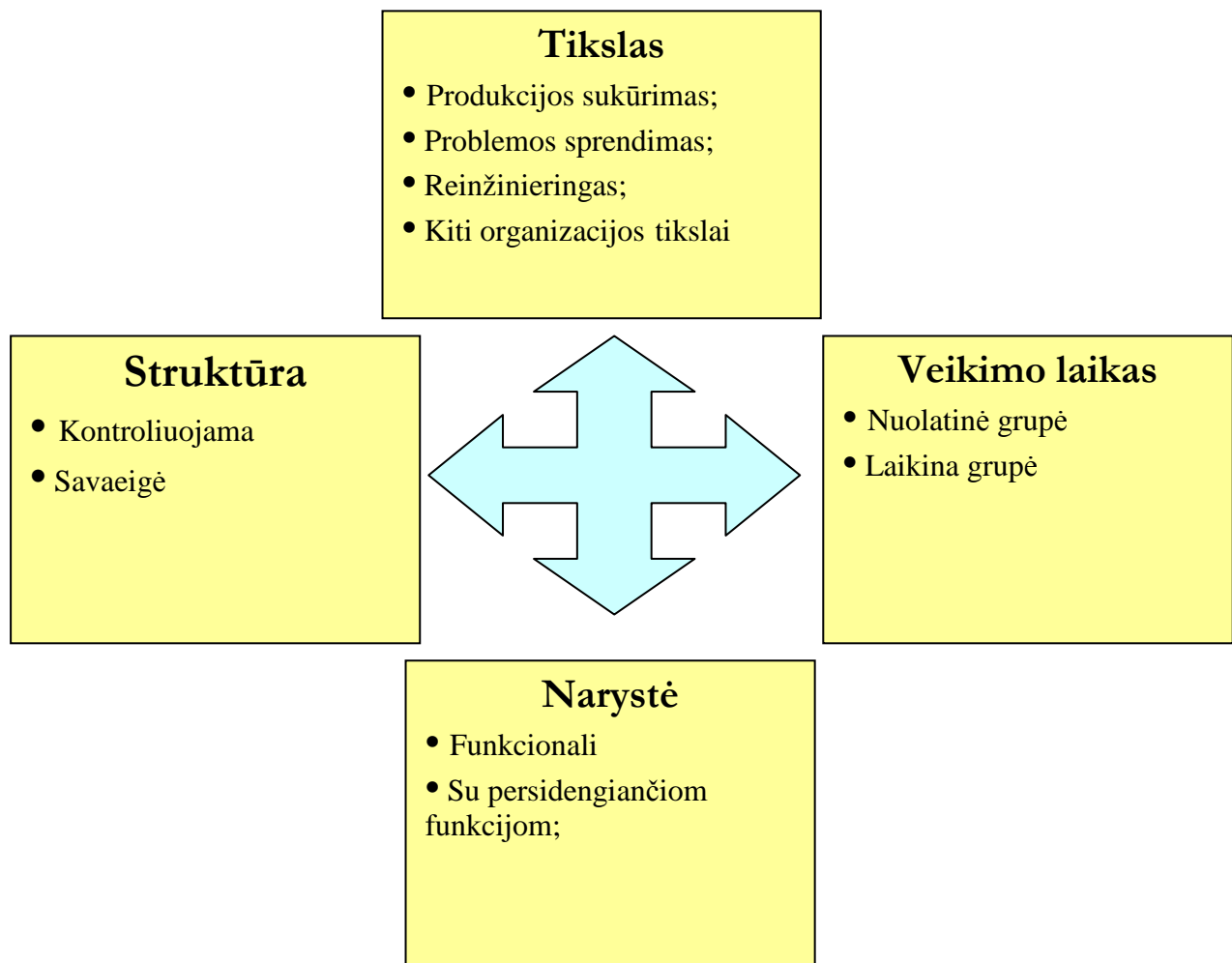
### Komandų raidos etapai

Etapai	Etapų apibūdinimas
1)Formavimasis	Komandos nariai renka informaciją, užsibrėžia tikslus ir uždavinius, numato jų įgyvendinimo būdus, nustato priimtinas bendradarbiavimo taisykles, mokosi apibūdinti problemas. Jie bando atrasti savo vietą, stebi galimus lyderius ir vienas kitą.
2)Audra arba sumaištis	Nariai aiškinasi savo lūkesčius. Komandoje stebima jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Didėja konkurencija tarp narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti iškelti nerealūs komandos tikslai, įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas.
3)Normalizavimasis	Nariai suformuluoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir pradeda taikyti sisteminius problemas sprendimo metodus. Komandos nariai vis labiau įsiklauso į kitų nuomonę, sprenddami uždavinius ir priiminėdami sprendimus dažniau ieško kompromisų. Jie priima ir vertina vienas kito pranašumus ir trūkumus, sustiprėja jų ryšiai už komandos ribų.
4)Veikla arba darbo atlikimas	Siekdami bendrų tikslų komandos nariai konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai kartu džiaugiasi sėkme, o išskylančios konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.
5)Darbo pabaiga arba brandos etapas	Atviras bendravimas jau tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama siekiant išspręsti vieną ar kitą problemą. Gerai suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Svarbiausiu tampa nuolatinis tobulėjimas.

Šaltinis: sudaryta pagal T. Pranyš, Prieiga per internetą < <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/44dda9283d828?vbanga2=b81126f9e58562d63ae5da92fcc27147> >

Taigi kuriant ir vystant komandą įmonėje svarbu, kad įmonė ir visi jos darbuotojai komandas suvoktų kaip teigiamybę atliekant darbus. Dėl komandos skirtingumų ir įvairiapusiškumų sunku tinkamai suvokti jų formavimą ir teikiamą naudą, todėl būtina išsiaiškinti bendras charakteristikas, kurios būdingos komandoms. Komandos pagrindinės charakteristikos pateiktos 1 paveiksle.



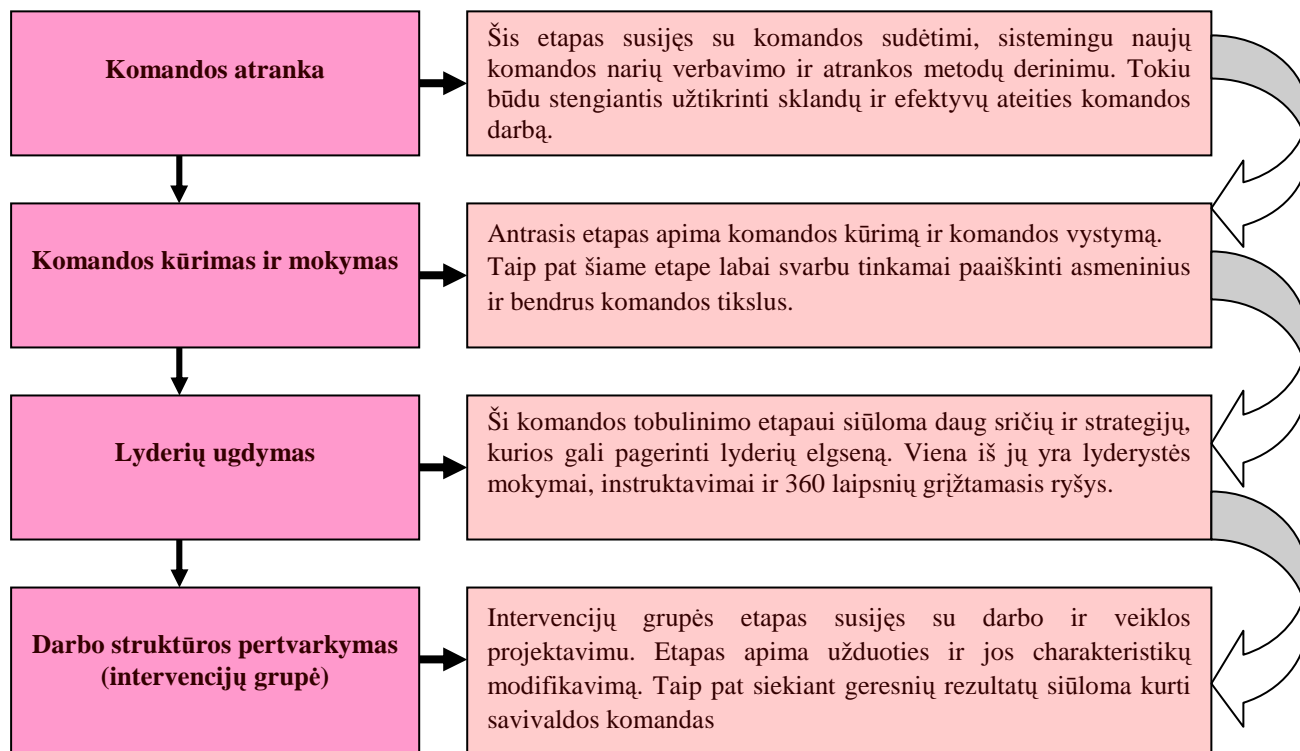


Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Samuel H.N. Leung Joseph W.K. Chan ir W.B. Lee 2003, p-192

### 1 pav. Komandų charakteristikos

Jau suformuotai komandai būtinas palaikymas ir visos įmonės parama, todėl organizacijų vadovai turi nuolat tobulinti, ugdyti komandas. Tannenbaum, Salas ir Cannon-Bowers (1996) išsamiai aprašė 4 sritis, kurios padeda realizuoti visą komandų potencialą. Šių komandos tobulinimo ir ugdymo sričių schematinis vaizdas pateiktas 2 paveiksle.

Iš 2 paveikslo matome, kad visų pirma komanda turi būt pradedama nuo komandos narių atrankos. Būtina tinkamai sudaryti visą komandą. Todėl atrenkant komandos narius būtina atkreipti dėmesį, kad kiekvienas jų privalo kompetentingai valdyti bei spręsti problemas grupėje, taip pat sugebėti valdyti bendravimo su kitais žmonėmis situacijas. Vėliau atrinkus komandos narius vykdomas darnios ir stiprios komandos kūrimas ir mokymas, ko pasekoje atliekamas komandos lyderių ugdymas, kuris apima tris pagrindines lyderių kompetencijai būtinas sritis: komandos valdymas, žmonių globojimas, vadovavimas komandai. Ir galiausiai paskutinis etapas yra susijęs su veiklų projektavimu, užduočių planavimu.



Šaltinis: Sudaryta autoriau, remiantis Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., Tannenbaum, S.I. & Mathieu, J.E. (1995). Toward theoretically-based principles of training effectiveness: A model and initial empirical investigation. *Military Psychology*, 7, Volume 7, Issue 3 September 1995, pages 141 - 164

## 2 pav. Komandos tobulinimas ir ugdymas

Taigi tobulinant komandą būtiną tai daryti sekant visais keturiais etapais, kurių tinkamas įvykdymas sustiprins komandinę dvasią.

Pasak S. W. Zoglio suburti gerą komandą padeda: atsidavimas, bendradarbiavimas, kooperavimas, konfliktų valdymas, permainų valdymas, tarpusavio ryšiai. Tai yra septyni pagrindiniai veiksniai padedantys pasiekti gerų rezultatų dirbant komandoje. (S. W. Zoglio „7 Keys to building great team“. Prieiga per internetą < <http://216.117.165.190/articles/7keys.PDF> >)

Geroje komandoje turėtų būti sujungti ne tik bendradarbiavimo, tačiau ir konkurencijos elementų. Sveika konkurencija ir nenutrūkstamas bendradarbiavimas padeda komandai ir jos nariams pasiekti geriausių tiek bendrų, tiek asmeninių rezultatų.

### VEIKSMŲ LAISVĖS SVERTO EFEKTAS

Pasak V. Kindurio (1998), žmonės nėra marionetės ar robotai, kuriuos įmonės vadovai arba vadybininkai dažnai tokiais ir padaro rengdami tiksliai užduotis, bei teikdami tiksliai patarimus dėl paslaugų teikimo pobūdžio ar metodų. Tokiu būdu yra apribojama darbuotojo laisvė. Toks nurodymų rengimas ir teikimas riboja paslaugų tiekėjų kūrybiškumą ir tobulėjimą, o geresnius darbuotojus netgi paskatina ieškoti naujo, kūrybiškesnio darbo. Taip įmonės gali prarasti gerus, kompetentingus darbuotojus, taip pat gali prarasti net klientus, kurių poreikius gali geriausiai atspėti paslaugų teikėjai. Paslaugų teikėjas, galėdamas atitrūkti ir pakeisti paslaugų tiekimo metodus, gali mąstyti kartu su klientais, tokiu būdu kokybiškiau pateikti paslaugas, bei patenkinti vartotojų lūkesčius. Todėl vidaus marketingo specialistai propaguoja ne visišką vidaus paslaugų teikimo taisyklių atsisakymą, o tik būtiną minimalų jų panaudojimą. Darbuotojui visuomet svarbi laisvė darbų procese, kuri suteikia kiekvienam darbuotojui unikalumo, išskirtinumo siekiant pasiekti geriausius rezultatus bei įgyvendinti įmonės tikslus.

Savarankiškumas suprantamas, kaip žmogaus gebėjimas efektyviai atlikti tam tikrą veiksmą ar eilę veiksmų remiantis tik sava patirtimi, be betarpiškos kito žmogaus (ar jį pakeičiančių techninių mokymo priemonių) pagalbos. (P. Jucevičienė, 1989, p-200)

Pasak, L. Jovaišos (1990) savarankiškumui bręsti būtina laisvė (veiklos tikslų, būdų ir priemonių pasirinkimas). Aukščiausia jo išraiška-kūrybingumas. Plėtojant savarankiškumą, vyksta asmenybės ugdymas tiek darbo, tiek asmeninėje srityje. Vienas geriausių pavyzdžių, kaip tinkamai suderinti įsakymo ir laisvės svyravimą, tai vadovybei pateikti darbuotojams kokių rezultatų ar tikslų jis turi pasiekti, tačiau leisti pačiam pasirinkti priemones, kuriomis jis įvykdys įmonės skirtus tikslus jo veiklai. Tai labai svarbu leisti darbuotojams laisvai pasirinkti metodą, kuriuo jis stengsis įgyvendinti įmonės tikslus ir pasieks geresnių rezultatų.

Darbuotojai jaučiasi laisvesni ir labiau reikalingi organizacijai kai patys gali spręsti tam tikras su prekių teikimu susijusias sritis, t.y. patys turi galimybę pasirinkti metodus.

## ĮVERTINIMO IR APMOKĖJIMO (APDOVANOJIMO) SISTEMOS

Darbuotojų vertinimas ir atlygis už įvykdytus rezultatus yra pats svarbiausias elementas kadangi jis padeda įgyvendinti pagrindinį vidaus marketingo tikslą – patenkinti pagrindinius įmonės darbuotojų poreikius ir lūkesčius, taip stengiantis didinti bendrą paslaugų teikimo kultūrą įmonėje. Taigi galima teigti kad įmonės darbuotojai galės tinkamai patenkinti vartotojų poreikius tik tada, kai jų pačių poreikiai bus tinkamai patenkinti (Maslow poreikių piramidė). Taigi tinkamai atlyginant darbuotojams už jų atliktus rezultatus būtina visų pirma juos įvertinti.

Darbuotojų veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei. (K. Klupšas Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijas, Prieiga per internetą <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/7/62.pdf>>)

Darbuotojų vertinimo pagrindiniai tikslai yra nukreipti į bendrą įmonės veiklos efektyvumo didinimą, grįžtamojo ryšio gavimą, žmogiškojo veiksnio sprendimų ir panaudojimo optimizavimą. Darbuotojų vertinimo tikslai pateikti 1 lentelėje.

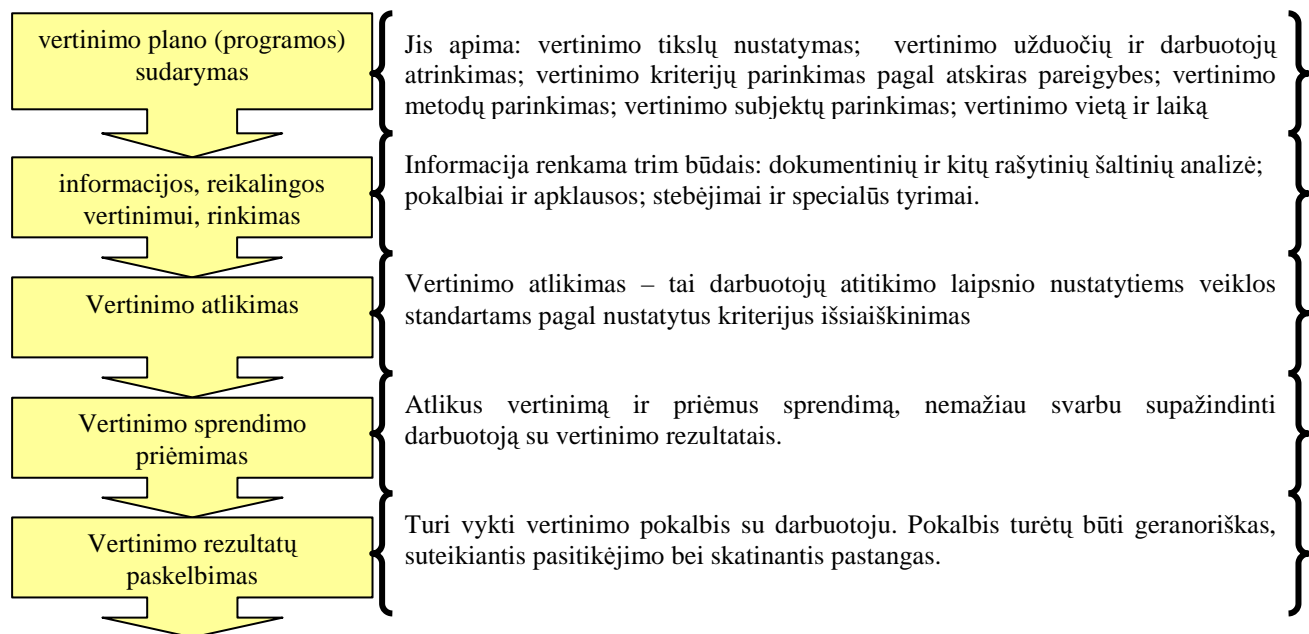
1 lentelė

### Darbuotojų vertinimo tikslai

Autorius, metai, psl	Vertinimo tikslai
V. Rinkevičienė. 2003, p-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Skatinimo sistemos diegimas;</li> <li>✦ Darbuotojų motyvacijos kėlimas;</li> <li>✦ Personalo sprendimų optimizavimas;</li> <li>✦ Personalo ugdymo sistemos tobulinimas;</li> <li>✦ Bendradarbiavimo plėtra.</li> </ul>
Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova. 2006, p-96-97	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ vadovavimo proceso gerinimas;</li> <li>✦ personalo įvedimo proceso optimizavimas;</li> <li>✦ darbo mokėjimo pagal rezultatus organizavimas;</li> <li>✦ personalo ugdymo sistemos tobulinimas;</li> <li>✦ bendradarbiavimo intensyvumo didinimas;</li> <li>✦ bendradarbių motyvavimo gerinimas.</li> </ul>
Evaldas Gustas. 2006, p-67	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ užtikrinti veiklos efektyvumą,</li> <li>✦ skatinti tarnautoją tobulėti,</li> <li>✦ sudaryti galimybę siekti karjeros,</li> <li>✦ nustatyti tarnautojo mokymo poreikį,</li> <li>✦ sustiprinti tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis: V. Rinkevičienė. 2003, p-19, Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova. 2006, p-96-97, Evaldas Gustas. 2006, p-67. Prieiga per internetą <[http://66.102.1.104/scholar?hl=lt&lr=&q=cache:OkGtXDY8J5UJ:www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/dl\\_n.php%3Ffile%3D5611%26id%3D1401%23page%3D65+darbuotoj%C5%B3+vertinimo+tikslai](http://66.102.1.104/scholar?hl=lt&lr=&q=cache:OkGtXDY8J5UJ:www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/dl_n.php%3Ffile%3D5611%26id%3D1401%23page%3D65+darbuotoj%C5%B3+vertinimo+tikslai)>

Darbuotojų vertinimas vykdomas, remiantis tam tikrais žingsniais. Darbuotojų vertinimo procesas pasak A. Stankevičienė, L. Lobanova, (2006) susideda iš penkių pagrindinių etapų, kurių detalus paaiškinimas pateiktas 1 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova, 2006 p- 106

### 1 pav. Darbuotojų vertinimo proceso etapai

Darbuotojų vertinimas yra svarbus ir lemia motyvacijos sistemos įdiegimo ir taikymo efektyvumą įmonėje. Taip pat vertinimas yra svarbus ir patiems darbuotojams, kurie nori žinoti ar jų atliekami darbai įmonėje yra pastebėti ir tinkamai įvertinti. Vertinimo sistemos efektyvumas labai priklauso nuo pasirinktų vertinimo metodų, t.y. reikia visada atsižvelgti ar įmonės pasirinkti vertinimo metodai tenkina darbuotojus ir ar darbuotojai pritaria tokiems vertinimo metodų pasirinkimams. Vertinimo metodų yra išskirta labai daug, keletas jų variantų pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

### Darbuotojų vertinimo metodai

Autorius, metai, psl	Vertinimo metodai
Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova. 2006, p-103	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ <i>Aprašomojo pobūdžio metodai (kokybiniai):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ biografinis;</li> <li>○ tikslinio valdymo metodas</li> </ul> </li> <li>⊕ <i>Mišrūs, arba kombinuoti metodai (ir kiekybiniai, ir kokybiniai):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ suminių rodiklių metodas;</li> <li>○ nustatyto darbuotojų grupavimo, arba priverstinio suskirstymo metodas;</li> <li>○ testavimo metodas.</li> </ul> </li> <li>⊕ <i>Kiekybiniai metodai:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ rangavimo metodas;</li> <li>○ porinio palyginimo metodas;</li> <li>○ nustatytų balų metodas;</li> <li>○ laisvų balų, arba kritinių įvykių metodas;</li> <li>○ grafinis profilis, arba laužytos linijos profilis;</li> <li>○ koeficientų metodas.</li> </ul> </li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova. 2006, p-103

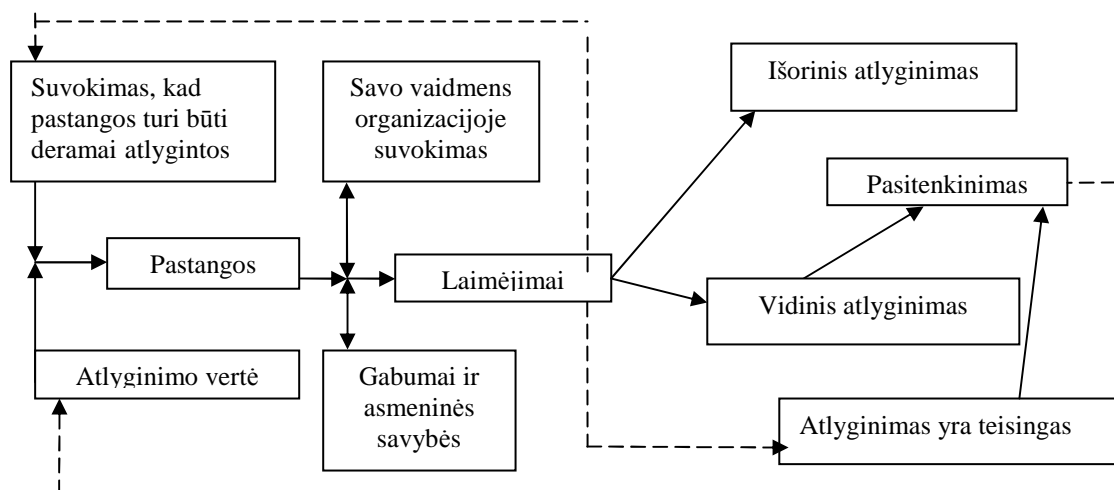
Veiksmingas ir teisingas darbo įvertinimas padeda efektyviai skatinti ir apdovanoti darbuotojus. Vertinimo pagalba galima nustatyti, kam priklauso nuopelnai įvykdžius tam tikrą užduotį ir pasiekus tam tikrą labai aukštą rezultatų. Po vertinimo, seka motyvavimas, už įvertintus darbo rezultatus.

Motyvacija itin svarbus veiksnys, sąlygojantis individo veiklos rezultatus. Motyvacijos proceso teorijos darbo motyvaciją analizuoja kaip siekių ir lūkesčių, susijusių su darbu, visumą. Šios motyvacijos teorijų krypties pradininku laikomas V. Vromas. (B. Leonienė, 2001, p-145)

Motyvvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Motyvavimas pagrįstas žiniomis apie tai, kas verčia žmones dirbti ir tikėti, kad už darbą bus atlyginta. Ir motyvacija, ir motyvavimas nagrinėja žmogaus sąmoningo elgesio trajektoriją.

Svarbiausia personalo motyvavimo užduotis – nustatyti darbuotojų poreikius ir numatyti būdus juos patenkinti. Motyvavimas yra valdymo proceso dalis – todėl motyvavimą įmanoma įgyvendinti suderinus valdymo metodų sistemą su personalo politika. (Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova, 2006 p- 151)

L. V. Porteris ir E. Lavleris išplėtojo V. Vromo teoriją, analizuodami, kaip darbo motyvacijai daro įtaką: darbuotojo pastangos; gabumai bei darbo sėkmei būdingos savybės; darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas. L. V. Porteris ir E. Lavleris darbo motyvacijos modelis pateiktas 2 paveiksle.



Šaltinis: B. Leonienė 2001, p-145

### 2 pav. L. V. Porterio ir E. Lavlerio darbo motyvacijos modelis

Motyvacija ir šiuolaikinis jos pritaikymas išsivystė iš ankstyvosios motyvacijos teorijų ir jų pradininkų pagrindinių teiginių. Taigi ankstyvosios motyvacijos teorijos ir jų teiginiai pateikti 3 lentelėje.

## Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
<b>TEIGINIAI</b>		
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. 3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti. 2. Daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.
<b>ELGESIO LINIJA</b>		
1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Jis / ji turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Jis / ji smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	1. Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Jis / ji turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir iš klausyti jų nuomonę ar prieštaravimus. 3. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.	1. Vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius. 2. Jis / ji turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai. 3. Jis / ji turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas.
<b>GALIMI REZULTATAI</b>		
1. Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.	1. Jei dalyситės žiniomis su pavaldiniais ir sudarysite jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenksite jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai. 2. Jei šiuos poreikius tenkinsite, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „norai bendradarbiaus“.	1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas. 2. Jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.

Šaltinis: JONAS ŽAPTORIUS „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“ 2007, p-109

Pasak Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova (2006) šiuolaikinės motyvacijos teorijos

skirstomos į dvi pagrindines kryptis:

✦ Poreikių, arba pasitenkinimo teorijos akcentuoja veiksnius, susijusius su stimulais, įtakojančiais asmens veiksnumą ir neveiklumą. Aiškinamasi „KAS motyvuoja?“.

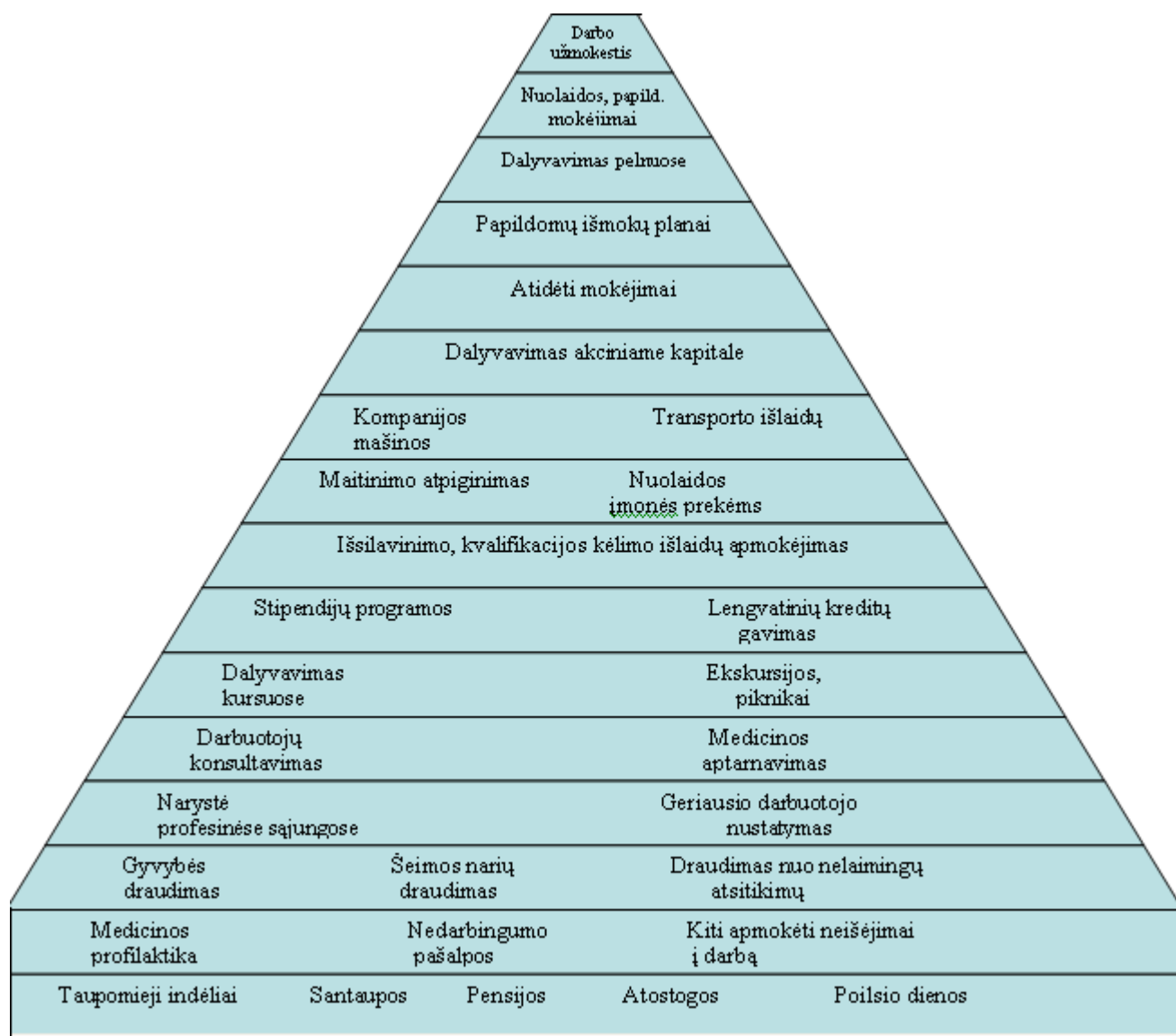
✦ Procesinės (arba proceso) teorijos akcentuoja tikslo siekimo motyvų svarbą. Aiškinamasi „KAIP motyvuoti?“.

Remiantis skirtingomis charakteristikomis, tokiomis, kaip rezultato naudingumas, informacinis turinys bei mechanizmai, per kuriuos įvairios motyvavimo priemonės veikia kontroliuodami žmogaus veiksmus, darbo atlikimo augimo, tobulinimo skatinamieji veiksniai, dažniausiai naudojami organizacijose, gali būti suklasifikuoti kaip:

- ✦ pinigai;
- ✦ socialinis pripažinimas;
- ✦ darbo atlikimo grįžtamasis ryšys. (A. Bosas 2004, p-3)

Marketingistai ir įvairūs personalo valdymą nagrinėjantys mokslininkai išskiria labai daug motyvavimo, apdovanojimo priemonių, paminint tiek materialinius, tiek nematerialinius darbuotojų skatinimo būdus. Dauguma galimų motyvavimo priemonių pateiktos 3 paveiksle.

Taigi darbo vertinimo ir skatinimo (apdovanojimo) sistemos diegimas įmonėje yra vienas iš rodiklių, nulemiančių įmonės vidaus kultūrą bei ryšius tarp skirtingų lygių darbuotojų. Darbuotojams svarbu, jog jų pastangos būtų įvertintos, o tinkamai įvertintos pastangos turi būti lygiai taip pat tinkamai apmokėtos (atlygintos), tik tokiu atveju bus galima pasiekti geriausią susikalbėjimą su darbuotojais.



Šaltinis: A.Sakalas, V. Šilingienė Personalo vadyba, 1998m. p-237

### 3 pav. Motyvavimo priemonės



## KLIENTŲ PAŽINIMAS

Pasak V. Kindurio (1998) vienas iš pagrindinių paslaugų marketingo principų yra pažinti klientą, užmegzti su juo ryšį ir kokybiškai jį patenkinti. Paslaugų teikėjas privalo daryti viską, siekiant tinkamai patenkinti klientų lūkesčius. Norint tinkamai aptarnauti klientą ir suteikti jam kokybišką paslaugą, reikia žinoti paslaugų vartotojų pageidavimus, užgaidas. Bendradarbiai taip pat yra saviti įmonės vidaus klientai. Jie „perka“ darbo vietas, savitus darbo produktus iš darbdavių. Taigi įmonės privalo pažinti ne tik išorės vartotojus, tačiau lygiai taip pat turi domėtis ir žinoti darbuotojų poreikius. Taigi išsiaiškinti ir pažinti tiek išorės, tiek vidaus klientus padeda segmentavimas.

Vidaus klientai segmentuojami pagal užsibrėžtą tikslą, t.y. ko jie siekia iš įmonės bei darbo vietos: ar užsidirbti, ar nuolatinės darbo vietos, socialinio saugumo, ar kilti karjeros laiptais. Taigi pagal segmentus galima numatyti ir tinkamai parinkti užduotis kiekvienam segmentui atskirai.

Su išorės klientais yra sunkiau, kadangi egzistuoja daug daugiau ir įvairesnių segmentų, kurie skiriami pagal poreikius, gyvenimo būdą, amžių ir kitą. Todėl paslaugas priderinti prie visų segmentų yra be galo sunku ir beveik neįmanoma.

Tačiau įmonės privalo stengtis kurti tokią aplinką, kurioje visas dėmesys būtų sutelkiamas į vartotoją. Efektyvi klientų aptarnavimo filosofija nėra kažkas abstraktaus, tai ilgalaikis kasdienis procesas, nuolat skatinantis išplėsti teikiamų paslaugų apimtį, gerinti jų kokybę. Kad būtų į klientus orientuota filosofija, ji turi būti įteigiama visiems firmos darbuotojams. (A.Damulienė. 1996, p-88)

Personalo politika, kuri yra nukreipta į vidaus marketingo sistemą, turi padėti stiprinti vartotojų aptarnavimo kultūrą įmonėje ir didinti tiek vadovybės, tiek darbuotojų orientaciją į vartotoją.

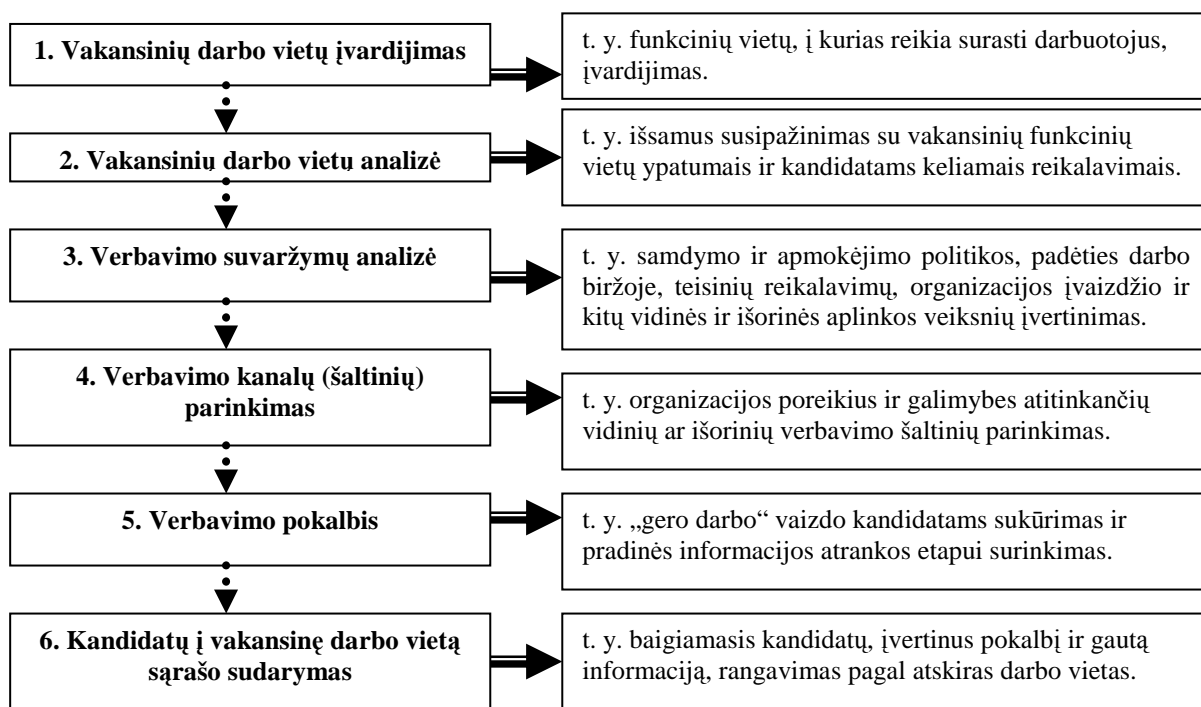
## KVALIFIKUOTŲ DARBUOTOJŲ VERBAVIMAS IR IŠLAIKYMAS

Pasak I. Bakanauskienės (2002) personalo verbavimas – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Šios veiklos rezultatas – tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Verbavimas užtikrinant darbuotojų samdą, išlaikymą ir mokymą.

Per personalo verbavimą siekiama sudaryti didelį rezervą, kad vadovai galėtų atsirinkti jiems reikalingos kvalifikacijos darbuotojus. Kiekviena įmonė nusiteikusi ieškoti geresnių darbuotojų. Prieš verbuodami darbuotojus, organizacijos vadovai ir personalo tarnybos specialistai (verbuotojai) turi aiškiai žinoti, į kokias laisvas darbo vietas reikalingi darbuotojai. (Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova, 2006 p- 143)

Verbavimo procesą sudarančių veiklos rūšių sąrašas, orientuotas į kandidatų svarbioms organizacijai pareigybėms paiešką pasak I. Bakanauskienės (2002), apima tokius darbus, kurių detalesnis apibūdinimas pateiktas 1 paveiksle:

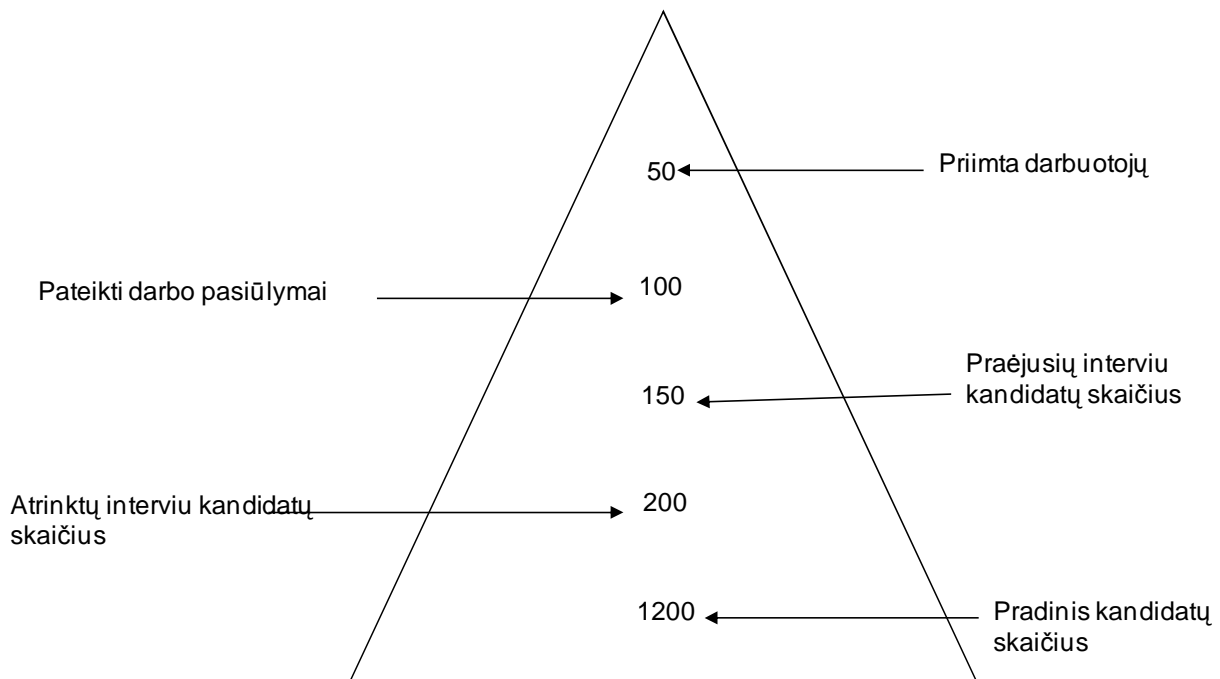
- ⊕ Vakansinių darbo vietų įvardinimas;
- ⊕ Vakansinių darbo vietų analizė;
- ⊕ Verbavimo suvaržymų analizė;
- ⊕ Verbavimo kanalų (šaltinių) parinkimas;
- ⊕ Verbavimo pokalbis;
- ⊕ Kandidatų į vakansinę darbo vietą sąrašo sudarymas.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

1 pav. Verbavimo procesas

Per verbavimą sudaroma didelė kandidatų, į laisvą darbo vietą grupė, iš kurios vėliau vadovai atsirenka tinkamiausius kandidatus tam tikrai vietai užimti. Užverbuotų darbuotojų menamo atrinkimo sistema pateikta 2 paveiksle.



Šaltinis: I. Šarkiūnaitė „Tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas“. Paskaitų konspektas (2008)

## 2 pav. Verbavimo atrankos rezultatyvumo modelis

Darbuotojų verbavimas gali būti vykdomas pasitelkiant vidinius šaltinius ir išorinius šaltinius. Vidiniai šaltiniai vykdomi neišeinant už įmonės ribų, o išoriniai šaltiniai – tai visi kiti kandidatų parinkimo būdai, be įmonėje dirbusių ar dirbančių darbuotojų verbavimo. Verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, taip pat nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Organizacijos sugebėjimas verbuoti darbuotojus dažnai priklauso ir nuo organizacijos reputacijos bei jos vietos patrauklumo, ir nuo siūlomo darbo patrauklumo. Jei žmonių su atitinkamais įgūdžiais organizacijoje ar vietinėje darbo rinkoje nėra, juos gali tekti verbuoti iš konkuruojančių organizacijų ar iš tolimesnių vietovių. (A.Damulienė. 1996, p-90)

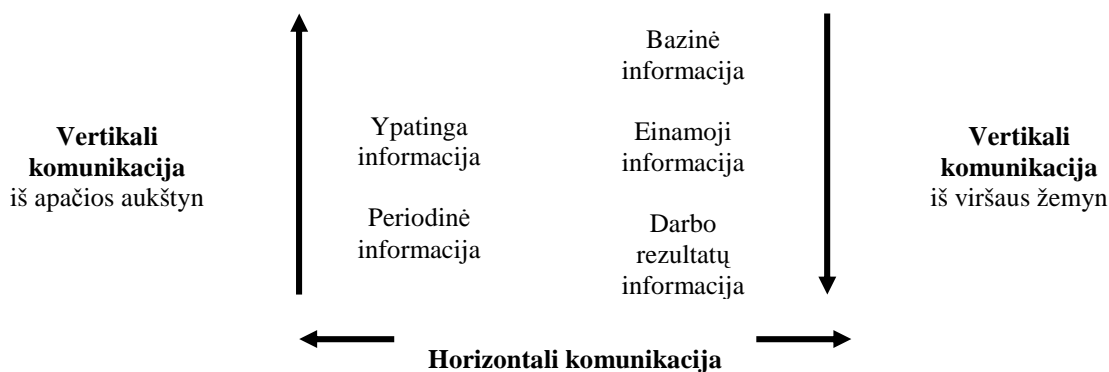
## BENDRAVIMAS FIRMOS VIDUJE

Komunikacija tai šiuolaikinės organizacijos veiklos esmė. Komunikacija, tai yra nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas. Komunikacija reiškia dalijimąsi, tai yra žmonių bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu, mintimis, idėjomis, įsitikinimais bei elgesiu. (Sevilė Mamedaitytė, Ryšiai su visuomene, 2003, p-7. Prieiga per internetą <[http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai\\_su\\_visuomene\\_S.Mamedaityte.pdf](http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf)>)

Organizacijos kultūrai, sudarytai iš priimtų vertybių, simbolių, reikšmių, tikėjimų, prielaidų ir lūkesčių, jungiančių ir vienijančių drauge dirbančių žmonių grupę, visuma, daro įtaką vidinei komunikacijai ir atvirkščiai, vidinė komunikacija yra veikiama organizacijos kultūros. (A. Armonienė, 1999, Prieiga per internetą <<http://66.102.1.104/scholar?hl=lt&lr=&q=cache:U86dZq6s2FIJ:www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-m-13/armoniene.html+vidin%C4%97+komunikacija>>)

A.Damulienės (1996) teigimu vidinė komunikacija tai yra procesas, kuris vyksta organizacijos viduje. Pirminė vidinės komunikacijos kanalų funkcija – suteikti galimybę tinkamai bei efektyviai koordinuoti ir vykdyti formalias darbo užduotis. Vidinė komunikacija įmonėje suprantama kaip žinių tarp organizacijos narių pasidalinimo procesas. Vidiniais organizacijos komunikacijos kanalais gali būti užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas.

Tradiciniai vidinės komunikacijos tikslai yra: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus. (<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=63>) Komunikacija verslo santykiuose paprastai būna labai intensyvi, įvairi ir dviejų krypčių. Skirtingų krypčių komunikacija: vertikali, horizontali, schematiškai pateikta 1 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal <http://lashelis.host.sk/science/7%20semestras/Kedaitiene/MT.doc>

**1 pav. Informacijos judėjimo srautas ir komunikacija organizacijoje**

Vertikali komunikacija – tai komunikacija vykdoma tarp skirtingų hierarchinių lygių. Vertikaliai komunikacija dar turi dvi skirtingas kryptis: iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. Horizontali komunikacija – tai informacijos dalinimasis tarp vieno lygio funkcinų padalinių ar bendradarbių. Horizontali komunikacija vyksta tarp vieno hierarchinio lygio subjektų. (FORD D. ir kt. 2003, p. 79)

Komunikuojant organizacijoje susiduriama su tam tikromis kliūtimis, kurios pateiktos 1 lentelėje. Įmonės vidinių ryšių (ir žmonių, ir techninių) – kompiuterinio tinklo, vidinio elektroninio pašto, vidinės automatinės telefoninės stotelės ir kitų komunikacijos priemonių – derinimas su efektyviu kompiuterių galimybių panaudojimu, taip išlaikant griežtą dokumentų rengimo reglamentavimą, yra viena iš idealios komunikacijos organizacijoje prielaidų. (Vadovo pasaulis, 2002 rugsėjis Nr.9. p-8)

1 lentelė

#### Vidinės komunikacijos kliūtys ir efektyvumo bruožai

Komunikavimo organizacijoje kliūtys	Efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožai
organizacijos struktūra	palankios ir atviros komunikacijos sąlygos
informacinis perkrovimas	etikos normų laikymasis
pranešimų sudėtingumas	tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas
pranešimų konkurencija	darnios komandos suformavimas
statuso santykiai	gera rašytinės komunikacijos kokybė
pasitikėjimo stoka	
netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas	
fizinės kliūtys	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal sprendimų teorijos paskaitų konspektą

**TARPFUNKCINIS KOORDINAVIMAS IR INTEGRAVIMAS**

Šiuolaikinėse organizacijose dažnai veiklos strategijos būna nukreiptos į santykių su vartotojais sukūrimą ir palaikymą, todėl beveik viso veiklos strategijos dažnai nuo kreipiamos nuo prekės gyvavimo ciklo į santykių su vartotojais gyvavimo ciklą. Taigi tam kaip tik gali būti naudingas tarpfunkcinis koordinavimas, kuris pasak M. Rafiq ir P. K. Ahmed (2000) apima į vartotoją orientuotų veiksmų integravimą, bei įtraukia visų funkcinių lygių organizacijos darbuotojus į įvairių tikslinių rinkų poreikių bei norų įgyvendinimą.

Pasak M. Rafiq ir P. K. Ahmed (2000) šis elementas apima daugiapakopių funkcijų integravimą įmonėje, nukreiptų į vartotojų poreikių tenkinimą, tai pat turi lemiamos reikšmės įmonėje valdant žmogiškuosius išteklius.

Tarpfunkcinis koordinavimas bei integravimas gali padėti sėkmingai įgyvendinti įmonės strategijas, taip pat padeda kontroliuoti ir išspręsti tarpfunkcinius konfliktus, diegiant tinkamą ir efektyvią komunikaciją įmonės viduje bei siekiant sumažinti arba visai išvengti neigiamos darbuotojų reakcijos į pokyčius bei naujoves.

Tarpfunkcinis koordinavimas ir integravimas įmonėje gali padėti diegti tikslesnę motyvaciją, kadangi integruojant bei koordinuojant atskirų tarpfunkcinių padalinių bendradarbiavimą galima geriau suprasti visų darbuotojų norus ir poreikius. Geresnės motyvacijos diegimas padeda padidinti teikiamos paslaugos vertę, nes aptarnavimas bei paslaugos teikimo procesas taip pat yra vienas iš paslaugos kokybės rodiklių, bei vartotojų poreikių patenkinimo kriterijus. (M. Rafiq ir P. K. Ahmed, 2003 p – 1174)

**SANTYKIŲ MARKETINGO SĄVOKOS ISTORINIS KITIMAS**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Santykių marketingo sąvoka</b>
Berry (1983, p. 25)	Santykių marketingas – tai paslaugų organizacijų strategija nukreipta į klientų pritraukimą, išlaikymą ir santykių su jai gerinimą.
Jackson (1985, p. 165)	Santykių marketingas – tai marketingas nukreiptas į santykių su pramonės klientais kūrimą, išlaikymą ir tvirtą ilgalaikių santykių vystymą.
Porter (1993, p. 14)	Santykių marketingas – tai procesas, kai abi pusės - pirkėjas ir tiekėjas - sukuria veiksmingumu, malonumu, entuziastingumu ir etiškumu grįsta ryšį: kuris profesionaliai ir pelningai naudingas abiem šalims.
Morgan and Hunt (1994, p. 22)	Santykių marketingas nukreipia visus marketingo veiksmus į santykių mainų sėkmingą sukūrimą, plėtojimą ir išlaikymą.
Gronroos (2000, p. 242–3)	Santykių marketingo tikslas yra nustatyti ir parengti, išlaikyti ir stiprinti, o kai reikia ir nutraukti ryšius su klientais (ir kitoms šalims), kad tikslus, susijęs su ekonominės ir kitomis kintamomis sąlygomis, atsižvelgiant į visų šalių interesus, siekiamas tikslas būtų įvykdytas. Tai pasiekama per tarpusavio mainus ir vykdytus pažadus.

Šaltinis: E. Gummesson 2002, p. 297

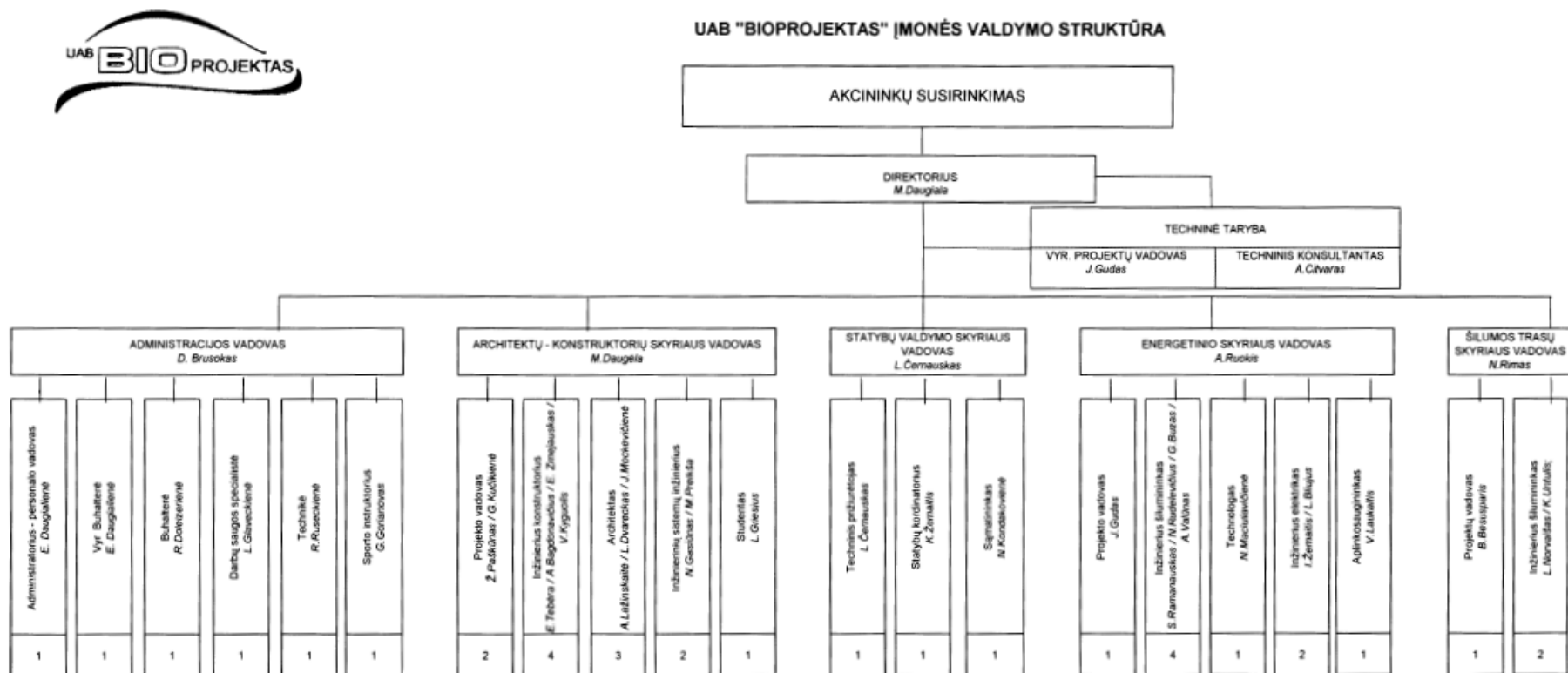
### UŽDAVINIAI, SKIRTINGUOSE VIDAUS MARKETINGO LYGIUOSE

Vidaus marketingo lygiai	Uždaviniai
<b>I- asis lygis</b>	<p>Uždaviniai, padedantys įdiegti įmonėje aptarnavimo kultūrą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudaryti galimybę darbuotojams – suprasti verslo misiją, strategijas ir stengtis jas įgyvendinti;</li> <li>• Sukurti tinkamą bendravimą tarp darbuotojų įmonėje;</li> <li>• Įgyvendinti ir diegti į aptarnavimą ir į paslaugas orientuotus valdymą ir vadovavimo stilių;</li> <li>• Mokyti darbuotojus į paslaugas orientuoto bendravimo.</li> </ul>
<b>II- asis lygis</b>	<p>Uždaviniai, padedantys palaikyti paslaugų teikimo kultūrą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekti, kad vadovavimo metodai būtų skatinantys ir palaikytų darbuotojų orientaciją į vartotoją;</li> <li>• Užtikrinti, kad būtų palaikomi geri vidiniai savitarpio santykiai;</li> <li>• Pasirūpinti, kad darbuotojai nuolat gautų naujausią informaciją ir, kad būtų užtikrintas grįžtamasis ryšys;</li> <li>• Už paslaugų įmonės ribų organizuoti marketingo kampanijas, apie kurias darbuotojai būtų informuoti, prieš pradėdant jas vykdyti.</li> </ul>
<b>III- asis lygis</b>	<p>Uždaviniai, padedantys supažindinti darbuotojus su naujomis paslaugomis, kampanijomis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supažindinti darbuotojus su naujai atsiradusiomis paslaugomis, jų teikimo galimybėmis;</li> <li>• Supažindinti darbuotojus su išorinio susijusiomis programomis ir išoriniais veiksmais;</li> <li>• Informuoti darbuotojus apie naujas technologijas, kurias diegsite.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Ch. Gronroos. Service management and marketing – A customer relationship management approach, 2001m. p-336, 337



## UAB „BIOPROJEKTAS“ ĮMONĖS VALDYMO STRUKTŪRA



Tvirtina:  
UAB "BIOPROJEKTAS"  
DIREKTORIUS  
MEČISLOVAS DAUGIALA

2008 01 11

### UAB „BIOPROJEKTAS“ TEIKIAMOS PASLAUGOS

Paslaugos	Detalesnis apibūdinimas
<b>Projektavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Būsto, viešosios paskirties pramonės statinius;</li> <li>• Individualius namus;</li> <li>• Viešosios paskirties pramonės statinius;</li> <li>• Šilumos gamybos katilinės (iki 100 MW galios);</li> <li>• Šilumos, garo ir karšto vandens gamybos sistema;</li> <li>• Tiekimo ir elektrinės dalies bei technologinių procesų automatizavimo sistemas.</li> </ul>
<b>Konsultavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statybos teisinių dokumentų klausimais;</li> <li>• Aplinkosaugos klausimais;</li> <li>• Parenkant ir plėtojant technologijas;</li> <li>• Įvertinat finansinius ir ekonominius projektus.</li> </ul>
<b>Statybų valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuoja statybos rangos darbų pirkimo procedūras (konkursai, derybos);</li> <li>• Parengia statybos rangos darbų sutartį (is) su rangovais;</li> <li>• Vykdo kiekių kontrolę;</li> <li>• Vykdo kokybės kontrolę;</li> <li>• Vykdo rangos darbų terminų kontrolę;</li> <li>• Kontroliuoja kitų statybos rangos sutarties sąlygų laikymąsi;</li> <li>• Rengiame statybos rangos darbų pirkimo konkursų dokumentus, statybos rangos darbų sutartis, atliekame nepriklausomą rangovų pasiūlymų vertinimą.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis <http://www.bioprojektas.lt/index.php>

### UAB „BIOPROJEKTAS“ PROJEKTAVIMO ETAPŲ PAAIŠKINIMAS

<b>Etapas</b>	<b>Etapo aprašymas</b>
Prieš projektiniai pasiūlymai	techninės dalies pasiūlymai, įrenginių parinkimas, architektūrinės dalies sprendinių paruošimas, projektinės dokumentacijos tvarkymas, pasiūlymų derinimas su užsakovu.
Techninis projektas	nustatomi esminiai reikalavimai, sprendimai projektuojamam statiniui statyti, pagal jį gaunamas leidimas statyti, rengiamas statinio darbo projektas.
Darbo projektas	Detalizuojami techninio projekto sprendimai. Pagal jį atliekami statybos darbai, gaminami statybos gaminiai ir dirbiniai, statinys atiduodamas ir priimamas naudoti, teisiškai įregistruojamas

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis įmonės pateikta informacija

UAB „BIOPROJEKTAS“ ATESTATAI



Šaltinis: UAB „Bioprojektas“ įmonės suteikta informacija ir medžiaga

## GYVENTOJŲ UŽIMTUMO LYGIS LIETUVOJE

Amžiaus grupės	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Iš viso</b>										
<b>15–64</b>	<b>62,3</b>	<b>61,4</b>	<b>58,7</b>	<b>57,2</b>	<b>59,6</b>	<b>60,9</b>	<b>61,1</b>	<b>62,6</b>	<b>63,6</b>	<b>64,9</b>
15–19	13,0	12,1	6,4	4,6	4,2	4,0	3,1	2,9	3,2	3,6
20–24	53,6	50,4	46,2	42,6	46,0	43,9	39,5	40,8	45,1	46,5
25–29	75,9	75,4	75,6	72,4	74,9	75,8	76,9	79,3	81,4	79,7
30–34	75,4	75,9	71,8	74,7	78,5	80,4	81,9	82,3	83,4	83,9
35–39	80,5	78,9	77,4	76,6	78,5	80,4	80,7	83,7	84,0	83,3
40–44	82,3	78,6	78,3	75,5	79,7	81,0	80,8	84,4	84,3	84,7
45–49	80,3	79,1	75,4	73,0	76,7	79,3	80,1	79,5	80,9	84,0
50–54	74,8	75,9	70,0	69,2	70,7	74,7	75,2	75,2	75,3	78,6
55–59	54,5	55,5	55,3	54,8	58,2	63,2	64,4	63,6	67,3	68,3
60–64	23,9	25,1	25,0	22,6	24,8	27,0	30,3	34,5	31,0	36,4
65+	6,1	5,5	7,3	5,7	4,5	4,8	3,7	3,9	4,4	5,4

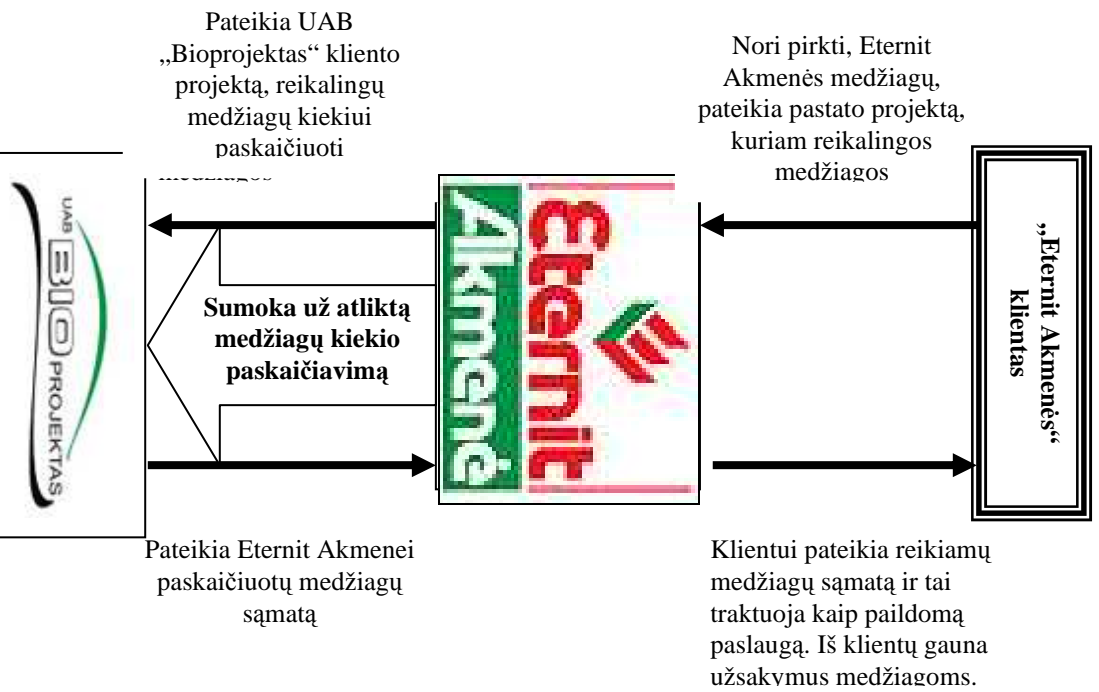
Šaltinis: Statistikos departamentas

**UAB „BIOPROJEKTAS“ PERSONALO MOKYMO IR KVALIFIKACIJOS KĖLIMO POREIKIO PARAIŠKA –PLANAS (2007 METAI)**

Vardas Pavardė,	Pareigos	Temos pavadinimas	Išlaidos Lt	Laikas				Trukmė, data	Faktiškai įvykdyta	Mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo vieta
				I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Jonas Gudas	Projekto vadovas	Statinio projekto vadovo kvalifikacijos kėlimas	800 Lt		+			6 val. 2007-05-18	Pažymėjimas Nr. 06-0012	VšĮ Statybos idėjų Centras, Kaunas
		Europos direktyvų taikymas	395 Lt				+	6 val. 2007-11-28	Pažymėjimas	UAB „Infoklodai“ Vilnius
Arūnas Ruokis	Projekto dalies vadovas	Kaip pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti tinkamus darbuotojus	nemokamai				+	6 val. 2007-10-03	Pažymėjimas Nr. 2007-55	VšĮ „Kazlų Rūdos verslo inkubatorius“
		Europos direktyvų taikymas	395 Lt				+	6 val. 2007-11-28	Pažymėjimas	UAB „Infoklodai“ Vilnius
Nerijus Rudelevičius	Inžinierius šilumininkas	Europos direktyvų taikymas	395 Lt				+	6 val. 2007-11-28	Pažymėjimas	UAB „Infoklodai“ Vilnius
Linas Norvaišas	Inžinierius šilumininkas	Europos direktyvų taikymas	395 Lt				+	6 val. 2007-11-28	Pažymėjimas	UAB „Infoklodai“ Vilnius
Nerijus Gasiūnas	Inžinierius konstruktorius	Statinio projekto dalies vadovo kvalifikacija	800 Lt		+			1,5 sav. 2007-05-15	Projekto dalies vadovo Atestatas Nr. 19172	Kauno TU
		Sąnaudos šildymui – valstybės ir vartotojų rankose	nemokamai				+	6 val. 2007-11-07	Pažymėjimas	UAB „Ekspozona“
Julius Talubinskas	Inžinierius šilumininkas	Verslo plano rengimas: praktiko požiūris	nemokamai				+	16 val. 2007-11-29/30	Pažymėjimas Nr. 0218	UAB „Konsultus“
Arūnas Bagdonavičius	Projekto dalies vadovas	Statinio projekto dalies vadovo kvalifikacija	800 Lt				+	1,5 sav. 2007-12-	Projekto dalies vadovo Atestatas Nr.	Kauno TU
Žilvinas Paškūnas	Projekto vadovas	Architekto kvalifikacijos kėlimas	800 Lt				+	1,5 sav. 2007-12-	Pažymėjimas Nr.	Statybos produkcijos sertifikavimo centras
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Elena Daugialienė	vyriausia buhalterė	2006 m. finansinės atskaitomybės rengimo ypatumai	236 LT		+			6 val. 2007-02-15	Išklausyta	UAB „Mokesčių srautas“, Kaunas
		Darbo laiko teisinis reguliavimas	nemokamai		+			3 val. 2007-02-22	Pažymėjimas Nr. 2007-001	VšĮ „Kazlų Rūdos verslo inkubatorius“
Rita Ruseckienė	Technikė	Naujos dokumentų rengimo taisyklės ir kitos dokumentų valdymo aktualijos	225 Lt				+	8 val. 2007-10-11	Pažymėjimas Nr.07.10.11 RG-07	UAB „Mokesčių srautas“, Kaunas
		Dokumentų valdymas ir archyvavimas	nemokamai				+	6 val. 2007-09-26	Pažymėjimas Nr. 2007-42	VšĮ „Kazlų Rūdos verslo inkubatorius“
		Verslo etika ir protokolo pagrindai	nemokamai				+	6 val. 2007-11-09	Pažymėjimas Nr. 2007-79	VšĮ „Kazlų Rūdos verslo inkubatorius“
A. Ruokis S. Ramanauskas V. Kyguolis G. Kučikiene	projekto dalies vadovas inž. šilumininkas inž. konstruktorius projekto dalies vadove	Paroda „RENEXPO 2007“ Vokietija, Aushurgas	2400 Lt				+	4 d. 2007-09-28	Aplankyta	Vokietija
G. Buzas L. Norvaišas V. Laukaitis		Paroda „Wood Bioenergy 2007“ Suomijoje	1500 Lt				+	5 d. 2007-09-04	Aplankyta	Suomija

Šaltinis: UAB „Bioprojektas“ įmonės suteikta informacija ir medžiaga

## UAB „BIOPROJEKTAS“ IR „ETERNIT AKMENĖ“ PARTNERYSTĖS BENDRA VEIKLOS SCHEMA



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis UAB „Bioprojektas“ įmonės pateikta informacija

## ANKETA

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto antrojo kurso magistrantūros studentė Ingrida Daugėlaitė vykdo apklausą apie vidaus marketingo ir jo priemonių taikymą UAB „Bioprojektas“ įmonėje. Anketa yra ANONIMINĖ. Anketoje nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Pastarieji tiesiog atspindi Jūsų nuomonę į pateiktus klausimus. Sugaišite tik 10 minučių. Galimas vienas atsakymo variantas.

### IŠ ANKSTO DĖKOJU UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ.

#### A 1) Kokius motyvavimo metodus įmonė dažniausiai taiko?

- Materialines motyvavimo priemones (pinigines, nepinigines: priedai prie atlyginimo, nemokamos stažuotės, telefoninių pokalbių apmokėjimas, gyvybės draudimas, apmokėjimas už kuro išlaidas ir t.t.);
- Nematerialines motyvavimo priemones (psichologines: asmeninis vadovo dėmesys, pagyrimas, įtraukimas į įmonės valdymą ir t.t.).

#### A 2) Įvertinkite UAB „Bioprojektas“ taikomų motyvavimo priemonių reikšmę Jūsų darbo rezultatams?

(įvertinimo skalė nuo 1 iki 8 kai 8 yra svarbiausias, o 1 – mažiausiai svarbus)

Motyvavimo priemonės	Įvertinimas
Piniginės paskatos (darbo užmokestis, premijos, priedai)	
Darbo vietos kokybė	
Įmonės vadovybės asmeninis dėmesys, viešas pagyrimas	
Darbuotojų įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	
Renginiai bei dovanos švenčių proga	
Darbo vietos saugumas	
Suteikiamos soc. garantijos	
Svarbių ir įdomių užduočių patikėjimas	

#### A 3) Kokio paskatinimo laukiate gerai atlikę darbą?

- Aukštesnio darbo atlygio;
- Paaukštinimo pareigose;
- Viešo pagyrimo ir pripažinimo;
- Nieko nelaukiu, nes jaučiu asmeninį pasitenkinimą;
- Kita (irašyti) \_\_\_\_\_

#### B 1) Kokie pagrindiniai UAB „Bioprojektas“ įmonės rengiamų apmokymų tikslai?

- Naujų techninių ir profesinių įgūdžių įgijimas;
- Bendrų gebėjimų patobulinimas;
- Praktinių žinių vadovavimo, valdymo srityje pagerinimas;
- Kita (irašyti) \_\_\_\_\_

#### B 2) Kokia forma apmokymai vykdomi dažniausiai UAB „Bioprojekte“?

- Įvairios paskaitos, seminarai, kursai;
- Mokymasis parodų, mugių, konferencijų metu;
- Mokymasis skaitant literatūrą ir su darbine veikla susijusią informaciją.
- Nuotolinis mokymasis, naudojantis kompiuteriu, internetu;
- Kita (irašyti) \_\_\_\_\_

#### B 3) Kokie motyvai Jus skatina dalyvauti apmokymuose bei kelti kvalifikacijos lygį?

- Profesionalumo siekis;
- Noras gauti didesnį atlyginimą;
- Noras neatsilikti nuo gyvenimo naujovių;
- Baimė netekti darbo, dėl kvalifikacijos stokos;
- Noras įgyti naują specialybę ir persikvalifikavimas.

#### B 4) Kur dažniausiai vyksta įmonės rengiami apmokymai?

- Darbo vietoje, įmonės patalpose;
- Mokymo įstaigose;
- Mokomasis distanciniu būdu;
- Kita (irašyti) \_\_\_\_\_



**B 5) Kiek vidutiniškai kartų per metus dalyvaujate UAB „Bioprojektas“ rengiamuose apmokymuose?**

- Nuo 1 iki 3;  
 Vidutiniškai nuo 4 iki 6;  
 Nuo 7 iki 10 kartų;  
 Daugiau nei 10 kartų.  
 Nesu dalyvavęs nei karto.

**B 6) Pažymėkite Jūsų organizacijoje taikomų apmokymų efektyvumą duotoje skalėje. (taikomą efektyvumo lygį pažymėkite, apibraudami skalės tinkamiausią vietą, kaip 1-parodo mažiausią tinkamumo lygį, 10-aukščiausias efektyvumo lygis. Pvz. Efektyvumo lygis vidutinis- apibraukiamas 5 )**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**C 1) Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius susijusius su galimybe Jums dalyvauti UAB „Bioprojektas“ sprendimų priėmimo. (Kiekvienam teiginiui Jums tinkamus atsakymus žymėkite V)**

	Visada	Dažnai	Kartais	Nedažnai	Niekada
Mano atliekamas darbas UAB „Bioprojekte“ yra vertinamas ir svarbus					
Man suteikiama informacija apie naujoves ir pagrindinius sprendimus					
Darbe galiu pritaikyti turimas žinias, patirtį ir sugebėjimus					
Mano idėjos, pasiūlymai yra vertinami ir skatinami					
Turiu galimybę pats ieškoti būdų, kaip gerai atlikti savo užduotis					
Jaučiuosi reikalingas ir naudingas įmonei					
Galiu rodyti iniciatyvą siūlant problemų sprendimo variantus					
Galiu turėti įtakos valdžios vykdomai ir įgyvendinamai politikai					

**C 2) Ar priiustumėte didesnę atsakomybę darbe? (Kiekvienam teiginiui Jums tinkamas sąlygas žymėkite V)**

	Paliekant tą patį atlyginimą	Pakeliant atlyginimą	Mažinant atlyginimą	Atleidimo iš darbo atveju
Sutikčiau prisiimti;				
Pagalvočiau apie tai;				
Nesutikčiau;				
Kita (įrašyti)				

**D 1) Ar teko dalyvauti kokioje nors bendroje komandinėje veikloje?**

- Taip;  
 Ne.

**D 2) Kaip vertintumėte bendrus komandų pasiekiamus rezultatus?**

- Rezultatai pralenkia lūkesčius;  
 Rezultatai patenkina lūkesčius;  
 Rezultatai nepatenkina lūkesčių.

**D 3) Kokios darbuotojų savybės būtinos vykdant darbą komandoje?**

- Profesinės žinios;  
 Techniniai įgūdžiai;  
 Asmeninės savybės;  
 Atsakomybės jausmas;  
 Vadovavimo kompetencijos;  
 Bendri gebėjimai;  
 Kita (įrašyti)\_\_\_\_\_

**D 4) Kokį pagrindinį privalumą išskirtumėte vykdant darbą komandoje?**

- Galimybė sutelkti skirtingų darbuotojų įgūdžius, bendram tikslui pasiekti;
- Atsakomybės pasidalinimas;
- Galimybė pasidalinti žiniomis tarpusavyje;
- Galimybė išmokti dirbti su kolegomis;
- Kita (įrašyti)\_\_\_\_\_

**E 1) Kaip sužinojote, jog UAB „Bioprojektas“ ieško naujų darbuotojų?**

- Per pažįstamų rekomendacijas;
- Skelbimai internete, laikraščiuose;
- Įdarbinimo agentūrų pagalba;
- Dirbau šioje įmonėje anksčiau;
- Atlikinėjau įmonėje praktiką ir likau dirbti;
- Kita (įrašyti)\_\_\_\_\_

**E 2) Kokios savybės Jus įdarbinant UAB „Bioprojekte“ buvo svarbiausios?**

- Panašaus darbo patirtis;
- Aukštasis išsilavinimas;
- Kompiuterinis raštingumas;
- Užsienio kalbų mokėjimas;
- Techninės žinios;
- Asmeninės savybės;
- Kita (įrašyti)\_\_\_\_\_

**F 1) Ar esate informuotas ir supažindintas su įmonės pagrindiniais tikslais?**

- Esu gerai informuotas;
- Esu pakankamai informuotas;
- Esu labai nedaug informuotas;
- Esu visai neinformuotas.

**F 2) Ar UAB „Bioprojektas“ pagrindiniai tikslai leidžia įgyvendinti Jūsų asmeninius tikslus?**

- Taip;
- Ne;
- Apie tai nepagalvojau.

**F 3) Koks pagrindinis Jūsų siekis dirbant šioje įmonėje?**

- Įgyti kompetencijos, žinių;
- Gauti gerą darbo užmokestį;
- Kilti karjeros laiptais;
- Visapusiškas tobulėjimas;
- Socialinis saugumas;
- Darbo vietos saugumas;
- Galimybė būti vertinamam ir pripažintam;
- Kitas(įrašyti)\_\_\_\_\_

**F 4) Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius, apie įmonės bendrų tikslų ir Jūsų asmeninių tikslų suderinamumą.** (Kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 5 yra svarbiausias, o 1 mažiausiai svarbus. Jums tinkamus atsakymus žymėkite **V**)

	1	2	3	4	5
Įmonės tikslai atitinka mano asmeninius siekius					
Aš jaučiuosi lygiateisiu kolektyvo nariu					
Jaučiu, jog mano darbas labai naudingas įmonei					
UAB „Bioprojektas“ patenkina mano lūkesčius ir poreikius					
Mano pastangos yra pastebėtos ir palankiai vertinamos					
Yra galimybė kilti karjeros laiptais					
Jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus					
Vadovai tinkamai supažindina ir perteikia įmonės tikslus					
Man patinka, mano darbas todėl noriai į jį einu					

**G 1) Kokios Jūsų užimamos pareigos?**

- Aukščiausiojo lygio vadovas;
- Viduriniojo lygmens vadovas;
- Tarnautojas;
- Kita

(įrašyti) \_\_\_\_\_

**G 2) Jūsų lytis:**

- Vyras;
- Moteris.

**G 3) Jūsų amžius:**

- 18-24 metai;
- 25–29 metai;
- 30–34 metai;
- 35–39 metai;
- 40–44 metai;
- 45–49 metai;
- 50–54 metai;
- Virš 50 metų.

**AČIŪ UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ**

## INTERVIU METU PATEIKTŲ KLAUSIMŲ BĮ UAB „ETERNIT AKMENĖ“

## PERSONALO VADOVUI PAGRINDIMAS

Klausimai	Klausimų pagrindimas
1. Kokie vidaus marketingo elementai dažniausiai taikomi įmonėje?	Siekama išsiaiškinti, kokius vidaus marketingo elementus įmonė taiko.
2. Kokios darbuotojų savybės labiausiai vertinamos įmonėje? Ar tai turi lemiamos reikšmės priimant darbuotojus į darbą?	Siekama išsiaiškinti kokie pagrindiniai kriterijai yra naudojami atrenkant darbuotojus dirbti „Eternit Akmenėje“
3. Kas atsakingas įmonėje už darbuotojų paiešką ir atranką?	Siekama išsiaiškinti kokie darbuotojai dalyvauja darbuotojų paieškos ir atrankos procesuose.
4. Kaip kuriama įmonės motyvavimo sistema, bei kokie motyvavimo metodai naudojami „Eternit Akmenėje“?	Siekama išsiaiškinti kaip įmonės vadovai kuria motyvavimo sistemą, bei kokius motyvavimo būdus naudoja.
5. Ar yra galimybė įmonės darbuotojams mokytis bei kelti savo kvalifikaciją? Kokius apmokymo būdus įmonė dažniausiai naudoja ir kodėl?	Siekama išsiaiškinti ar yra galimybė įmonės darbuotojams tobulėti, bei kokiomis priemonėmis keliama darbuotojų kvalifikacija.
6. Ar įmonėje darbuotojai yra pakankamai informuojami apie įmonės veiklos tikslus ir strategijas? Ir ar gali dalyvauti priimant sprendimus?	Siekama išsiaiškinti ar įmonėje vykdoma efektyvi vidinė komunikacija, bei darbuotojų galimybės dalyvauti sprendimų priėmime.
7. Ar įmonėje vykdomas darbas komandose? Ir ar tai duoda naudos bendriems įmonės rezultatams?	Siekama išsiaiškinti ar vyksta darba komandose, ir kokia darbo komandose teikiama nauda bei indėlis į bendrus įmonės rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**INTERVIU SU UAB „BIOPROJEKTAS“ IR BĮ UAB „ETERNIT AKMENĖ“ ATSTOVAIS,  
DĖL VIDAUS MARKETINGO ĮTAKOS VERSLO PARTNERYSTEI, KLAUSIMŲ  
PAGRINDIMAS**

<b>Nr.</b>	<b>Klausimas</b>	<b>Pagrindimas</b>
1.	Ar motyvuoti, kvalifikuoti bei gerai skatinami darbuotojai padeda užmezgant ir palaikant glaudžius ir artimus ryšius su partneriais?	Siekiami išsiaiškinti ar vidaus marketingo elementų efektyvus, tinkamas pritaikymas įmonėje lemia geresnius partnerystės veiklos rezultatus.
2.	Ar darbuotojų supažindinimas su įmonės išorine veikla, padeda užtikrinti efektyvius santykius su Jūsų partneriais? Kaip šis „supažindinimas“ vyksta? Kokiomis formomis?	siekiami išsiaiškinti ar darbuotojų supažindinimas su naujomis įmonės veiklos sferomis užtikrina efektyvų bendradarbiavimo tarp partnerių vystymą, bei kaip tas supažindinimas vyksta
3.	Ar darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, padeda vykdant veiklą su partneriais? Ir kodėl?	siekiami išsiaiškinti ar motyvacija padeda vystyti verslo partnerystę ir jei padeda, kokios yra to priežastys.
4.	Ar nuolatinis darbuotojų tobulinimas turi lemiamos reikšmės derybose, ir tolimesnėje veikloje su partneriais? Ir kodėl?	Siekiami išsiaiškinti kokios reikšmės turi darbuotojų mokymas vystant veiklą su partneriais.
5.	Ar darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą turi lemiamos reikšmės bendradarbiaujant su partneriais?	Siekiami išsiaiškinti ar vystant veiklą su partneriais darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą yra svarbus ir ar tai turi reikšmės veikloje su partneriais.
6.	Kokių savybių reikia įmonės darbuotojams, kurie koordinuoja visą su partneriais susijusią veiklą?	Siekiami išsiaiškinti kokias savo darbuotojų savybes įmonė vertina, bei kokios šių darbuotojų savybės yra reikalingos koordinuojant veiklą su partneriais.
7.	Kokių savybių turi turėti Jūsų partnerio darbuotojai, kad sudarytumėte su jais partnerystės sutartį?	Siekiami išsiaiškinti svarbias partnerių atstovų, su kuriais deramasi ir bendraujama tolimesnėje veikloje labiausiai vertinamas savybes.
8.	Ar komunikacija įmonės viduje turi įtakos komunikacijai su išoriniais verslo atstovais, pvz. partneriais? Kokios būtų šios verslo komunikacijos formos? Kurias dar būtų galima plėsti ir siekti aukštesnio efektyvumo?	Siekiami išsiaiškinti ar vidinė komunikacija turi įtakos išorinei įmonės komunikacijai, bei kokios komunikacijos formos įmonėje nėra vystomos ir naudojamos labai efektyviai.
9.	Ar vystant verslo partnerystę darbuotojai gaus iš to kokios nors naudos? Materialinės ir nematerialinės.	Siekiami sužinoti, ar santykiai su partneriais naudingi tik įmonei, ar ir darbuotojams.
10.	Ar su partnerių veikla susijusios įvairios motyvavimo priemonės skatina geresnius darbuotojų rezultatus? Kokie būtų šio sąryšio pavyzdžiai Jūsų įmonėje?	Siekiami sužinoti, ar darbuotojų skatinimas padeda jiems efektyviau vystyti veiklą su partneriais.
11.	Ar yra vykdomi bendri su partneriais (su darbuotojais) darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai, apmokymai ir seminarai?	Siekiami sužinoti ar verslo partnerystė turi įtakos darbuotojų kvalifikacijai, ir ar yra sudaromos galimybės asmeniniam darbuotojų tobulėjimui, bendroje su partneriais veikloje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

## ANKETINĖS APKLAUSOS SUSISTEMINTI REZULTATAI

Klausimo Nr.	Klausimai	Atsakymų Skaičius	Atsakymų procentas
A - MOTYVAVIMAS	<b>1. Kokius motyvavimo metodus įmonė dažniausiai taiko?</b>		
	• Materialines motyvavimo priemones;	44	73%
	• Nematerialines motyvavimo priemones.	16	27%
	<b>2. Įvertinkite UAB „Bioprojektas“ taikomų motyvavimo priemonių reikšmę Jūsų darbo rezultatams? (pateikti įvertinimų vidurkiai)</b>		
	• Piniginės paskatos (darbo užmokestis, premijos, priedai)	6,7	
	• Darbo vietos kokybė	5	
	• Įmonės vadovybės asmeninis dėmesys, viešas pagyrimas	4,18	
	• Darbuotojų įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	3,98	
	• Renginiai bei dovanos švenčių proga	4,25	
	• Darbo vietos saugumas	3,94	
• Suteikiamos soc. garantijos	4,66		
• Svarbių ir įdomių užduočių patikėjimas	3,05		
<b>3. Kokio paskatinimo laukiate gerai atlikę darbą?</b>			
• Aukštesnio darbo atlygio;	21	35%	
• Paaukštino pareigose;	18	30%	
• Viešo pagyrimo ir pripažinimo;	16	27%	
• Nieko nelaukiu, nes jaučiu asmeninį pasitenkinimą;	5	8%	
• Kita.	0	0%	
B - DARBUOTOJŲ MOKYMAS	<b>1. Kokie pagrindiniai UAB „Bioprojektas“ įmonės rengiamų apmokymų tikslai?</b>		
	• Naujų techninių ir profesinių įgūdžių įgijimas;	20	33%
	• Bendrų gebėjimų patobulinimas;	23	38%
	• Praktinių žinių vadovavimo, valdymo srityje pagerinimas;	14	24%
	• Kita.	3	5%
	<b>2. Kokia forma apmokymai vykdomi dažniausiai UAB „Bioprojekte“?</b>		
	• Įvairios paskaitos, seminarai, kursai;	22	37%
	• Mokymasis parodų, mugių, konferencijų metu;	6	10%
	• Mokymasis skaitant literatūrą ir su darbine veikla susijusią informaciją.	22	37%
	• Nuotolinis mokymasis, naudojantis kompiuteriu, internetu;	6	10%
	• Kita	4	6%
	<b>3. Kokie motyvai Jus skatina dalyvauti apmokymuose bei kelti kvalifikacijos lygį?</b>		
	• Profesionalumo siekis;	16	27%
	• Noras gauti didesnę atlyginimą;	13	22%
	• Noras neatsilikti nuo gyvenimo naujovių;	18	30%
	• Baimė netekti darbo, dėl kvalifikacijos stokos;	4	6%
	• Noras įgyti naują specialybę ir persikvalifikavimas.	9	15%
<b>4. Kur dažniausiai vyksta įmonės rengiami apmokymai?</b>			
• Darbo vietoje, įmonės patalpose;	23	38%	
• Mokymo įstaigose;	26	44%	
• Mokomasis distanciniu būdu;	5	8%	
• Kita.	6	10%	
<b>5. Kiek vidutiniškai kartų per metus dalyvaujate UAB „Bioprojektas“ rengiamuose apmokymuose?</b>			
• Nuo 1 iki 3;	38	63%	
• Vidutiniškai nuo 4 iki 6;	10	17%	
• Nuo 7 iki 10 kartų;	2	3%	
• Daugiau nei 10 kartų;	1	2%	
• Nesu dalyvavęs nei karto.	9	15%	
<b>6. Pažymėkite Jūsų organizacijoje taikomų apmokymų efektyvumą duotoje skalėje.</b>			
Apmokymų efektyvumo įvertinimo vidurkis	5,2	52%	

<b>C - DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMAS Į ĮMONĖS VALDYMĄ</b>	<b>1. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius susijusius su galimybe Jums dalyvauti UAB „Bioprojektas“ sprendimų priėmimo.</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano atliekamas darbas UAB „Bioprojekte“ yra vertinamas ir svarbus;</li> <li>• Man suteikiama informacija apie naujoves ir pagrindinius sprendimus;</li> <li>• Darbe galiu pritaikyti turimas žinias, patirtį ir sugebėjimus;</li> <li>• Mano idėjos, pasiūlymai yra vertinami ir skatinami;</li> <li>• Turiu galimybę pats ieškoti būdų, kaip gerai atlikti savo užduotis;</li> <li>• Jaučiuosi reikalingas ir naudingas įmonei;</li> <li>• Galiu rodyti iniciatyvą siūlant problemų sprendimo variantus;</li> <li>• Galiu turėti įtakos valdžios vykdomai ir įgyvendinamai politikai.</li> </ul>	DUOMENYS PATEIKTI TYRIMO APRAŠYME		
	<b>2. Ar prisiimtumėte didesnę atsakomybę darbe?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sutikčiau prisiimti;</li> <li>• Pagalvočiau apie tai;</li> <li>• Nesutikčiau prisiimti;</li> <li>• Kita.</li> </ul>	DUOMENYS PATEIKTI TYRIMO APRAŠYME		
<b>D – KOMANDINIS DARBAS</b>	<b>1. Ar teko dalyvauti kokioje nors bendroje komandinėje veikloje?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taip;</li> <li>• Ne.</li> </ul>	46 14	77% 23%	
	<b>2. Kaip vertintumėte bendrus komandų pasiekiamus rezultatus?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultatai pralenkia lūkesčius;</li> <li>• Rezultatai patenkina lūkesčius;</li> <li>• Rezultatai nepatenkina lūkesčių.</li> </ul>	10 42 8	17% 70% 13%	
	<b>3. Kokios darbuotojų savybės būtinos vykdant darbą komandoje?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesinės žinios;</li> <li>• Techniniai įgūdžiai;</li> <li>• Asmeninės savybės;</li> <li>• Atsakomybės jausmas;</li> <li>• Vadovavimo kompetencijos;</li> <li>• Bendri gebėjimai;</li> <li>• Kita.</li> </ul>	12 8 10 10 9 11 0	20% 13% 17% 17% 15% 18% 0%	
	<b>4. Kokį pagrindinį privalumą išskirtumėte vykdant darbą komandoje?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė sutelkti skirtingų darbuotojų įgūdžius, bendram tikslui pasiekti;</li> <li>• Atsakomybės pasidalinimas;</li> <li>• Galimybė pasidalinti žiniomis tarpusavyje;</li> <li>• Galimybė išmokyti dirbti su kolegomis;</li> <li>• Kita.</li> </ul>	16 15 15 14 0	27% 25% 25% 23% 0%	
	<b>E - DARBUOTOJŲ PAIEŠKA IR ATRANKA</b>	<b>1. Kaip sužinojote, jog UAB „Bioprojektas“ ieško naujų darbuotojų?</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per pažįstamų rekomendacijas;</li> <li>• Skelbimai internete, laikraščiuose;</li> <li>• Įdarbinimo agentūrų pagalba;</li> <li>• Dirbau šioje įmonėje anksčiau;</li> <li>• Atlikinėjau įmonėje praktiką ir likau dirbti;</li> <li>• Kita.</li> </ul>	13 15 12 15 3 2	22% 25% 20% 25% 5% 3%
<b>2. Kokios savybės Jus įdarbinant UAB „Bioprojekte“ buvo svarbiausios?</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašaus darbo patirtis;</li> <li>• Aukštasis išsilavinimas;</li> <li>• Kompiuterinis raštingumas;</li> <li>• Užsienio kalbų mokėjimas;</li> <li>• Techninės žinios;</li> <li>• Asmeninės savybės;</li> <li>• Kita.</li> </ul>		17 13 2 2 12 9 5	29% 22% 3% 3% 20% 15% 8%	

<b>F- SVARBIAUSIŲ TIKSLŲ ĮMONĖJE ĮVERTINIMAS</b>	<b>1. Ar esate informuotas ir supažindintas su įmonės pagrindiniais tikslais?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esu gerai informuotas;</li> <li>• Esu pakankamai informuotas;</li> <li>• Esu labai nedaug informuotas;</li> <li>• Esu visai neinformuotas.</li> </ul>	8 37 12 3	13% 62% 20% 5%	
	<b>2. Ar UAB „Bioprojektas“ pagrindiniai tikslai leidžia įgyvendinti Jūsų asmeninius tikslus?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taip;</li> <li>• Ne;</li> <li>• Apie tai nepagalvojau.</li> </ul>	30 14 16	50% 23% 27%	
	<b>3. Koks pagrindinis Jūsų siekis dirbant šioje įmonėje?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įgyti kompetencijos, žinių;</li> <li>• Gauti gerą darbo užmokestį;</li> <li>• Kilti karjeros laiptais;</li> <li>• Visapusiškas tobulėjimas;</li> <li>• Socialinis saugumas;</li> <li>• Darbo vietos saugumas;</li> <li>• Galimybė būti vertinamam ir pripažintam;</li> <li>• Kitas.</li> </ul>	7 10 12 19 3 5 2 2	12% 17% 20% 32% 5% 8% 3% 3%	
	<b>4. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius, apie įmonės bendrą tikslų ir Jūsų asmeninių tikslų suderinamumą.</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės tikslai atitinka mano asmeninius siekius;</li> <li>• Aš jaučiuosi lygiateisiu kolektyvo nariu;</li> <li>• Jaučiu, jog mano darbas labai naudingas įmonei;</li> <li>• UAB „Bioprojektas“ patenkina mano lūkesčius ir poreikius;</li> <li>• Mano pastangos yra pastebėtos ir palankiai vertinamos;</li> <li>• Yra galimybė kilti karjeros laiptais;</li> <li>• Jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus;</li> <li>• Vadovai tinkamai supažindina ir perteikia įmonės tikslus;</li> <li>• Man patinka, mano darbas todėl noriai į jį einu;</li> </ul>	DUOMENYS PATEIKTI TYRIMO APRAŠYME		
	<b>G - ASMENINIAI KLAUSIMAI</b>	<b>1. Kokios Jūsų užimamos pareigos?</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukščiausiojo lygio vadovas;</li> <li>• Viduriniojo lygmens vadovas;</li> <li>• Tarnautojas;</li> <li>• Kita.</li> </ul>	2 13 45 0	3% 22% 75% 0%
<b>2. Jūsų lytis.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyras;</li> <li>• Moteris.</li> </ul>		52 8	87% 13%	
<b>3. Jūsų amžius.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18-24 metai;</li> <li>• 25–29 metai;</li> <li>• 30–34 metai;</li> <li>• 35–39 metai;</li> <li>• 40–44 metai;</li> <li>• 45–49 metai;</li> <li>• 50–54 metai;</li> <li>• Virš 50 metų.</li> </ul>		4 15 13 18 6 2 1 1	6% 25% 22% 30% 10% 3% 2% 2%	



## BĮ UAB „ETERNIT AKMENĖJE“ INTERVIU SU PERSONALO VADOVE TIKSLŪS ATSAKYMAI

### 1. Kokie vidaus marketingo elementai dažniausiai taikomi įmonėje?

- talentingų darbuotojų telkimas;
- pavyzdžio (idealo) teikimas;
- bendradarbių rengimas tiesioginėms pareigoms atlikti;
- kolektyviškumo ugdymas;
- veiksmų laisvės svėro efektas;
- įvertinimo ir apmokėjimo (apdovanojimo) sistemos;
- klientų pažinimas;
- kvalifikuotų darbuotojų verbavimas ir išlaikymas;
- bendravimas firmos viduje;
- tarpfunkcinis koordinavimas ir integravimas.

### 2. Kokios darbuotojų savybės labiausiai vertinamos įmonėje? Ar tai turi lemiamos reikšmės priimant darbuotojus į darbą?

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ vertinami bendri techniniai, profesiniai gebėjimai, kvalifikacijos laipsnis, patirtis panašiam darbe. Taip pat labai svarbus aukštasis išsilavinimas, kaip kurios darbuotojų asmeninės savybės. (kokios?) komunikabilumas gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, greita reakcija į problemas, bendras strateginis suvokimas.

Visos šios reikalingos savybės yra pateikiamos skelbimuose apie laisvą darbo vietą. Jos turi reikšmės pradinėje atrankos stadijoje, kai iš daugybės kandidatų atrenkame keletą, labiausiai tinkamų ir juos kviečiame į įmonę pokalbiui, po kurio kandidatai dar kartą patikrinami ir atrenkami geriausi darbuotojai įvairių kitų testų, bandomojo laikotarpio ir kt. pagalba.

### 3. Kas atsakingas įmonėje už darbuotojų paiešką ir atranką?

Pradine darbuotojų paieška ir atranka užsiimu aš (personalo skyriaus vadovė). Vėliau pasikvietus kandidatus į įmonę jų atrankoje taip pat dar dalyvauja generalinis direktorius, padalinio, kuria m ieškomas darbuotojas vadovas.

### 4. Kaip kuriama įmonės motyvavimo sistema, bei kokie motyvavimo metodai naudojami „Eternit Akmenėje“?

Motyvavimo sistema įmonėje nebuvo specialiai kuriama. Ji atsirado savaime, bandant įvairius motyvavimo būdus, įvairių motyvavimo prižasčių nustatymu (kokių) už gerus darbo rezultatus, už greitą ir efektyvų sprendimų priėmimą, už tinkamą problemų išsprendimą, už laiku atliktą užduotį, už papildomas pastangas ir t.t. jų galima vardinti labai daug. Tačiau

motyvavimo sistemos susikūrimą ir tolimesnį vykdymą labiausiai lėmė tai, jog įmonės valdžia pamatė, kad motyvavimas ir darbuotojų skatinimas įvairiomis (materialinėmis ir nematerialinėmis) formomis įtakoja darbuotojų darbo rezultatus, taigi investicijos į darbuotojų gerovę atsiperka su kaupu.

Materialinės motyvavimo priemonės, kurios taikomos BĮ UAB „Eternit Akmenė“:

- Darbo užmokestis;
- Priedai prie atlyginimo;
- Įmonės išduoti automobiliai;
- Telefono aparatai, su limitu (150lt) pokalbiams;
- Renginiai darbuotojams ir kt.

Nematerialinės motyvavimo priemonės, kurios taikomos BĮ UAB „Eternit Akmenė“:

- Viešas pagyrimas;
- Galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją;
- Geros darbo sąlygos;
- Draugiškas kolektyvas;
- Karjeros kilimo galimybės;
- Komandiruotes Lietuvoje ir užsienyje.

##### **5. Ar yra galimybė įmonės darbuotojams mokytis bei kelti savo kvalifikaciją? Kokius apmokymo būdus įmonė dažniausiai naudoja ir kodėl?**

Į apmokymus darbuotojai yra išleidžiami. Mes priimame bet kokią asmeninę iniciatyvą, kuri parodoma dėl noro tobulėti. Kiek kartų įmetus vykdomi kiekvieno darbuotojo apmokymai tiksliai pasakyti negaliu, nes tai priklauso nuo pareigų. Sakykime viduriniojo lygmens vadovai apytiksliai išvažiuoja gal po kokius tris kartus, žemesniojo lygio darbuotojai nuo 1 iki 3 kartų, priklausomai nuo darbo specifikos ir reikalingo tobulėti.

Apmokymai vykdomi seminarų konferencijų pagalba. Dažnai darbuotojai išleidžiami į parodas, kurių metu susipažįsta su naujomis technologijomis, statybinėmis medžiagomis ir t.t. Taip pat vykdomi apmokymai dalinantis su partneriais (kokiais?) UAB „Bioprojektas“ sukaupta patirtimi, netgi surengiant bendrus seminarus, konferencijas ir t.t.

##### **6. Ar įmonėje darbuotojai yra pakankamai informuojami apie įmonės veiklos tikslus ir strategijas? Ir ar gali dalyvauti priimant sprendimus?**

BĮ UAB „Eternit Akmenė“ stengiasi darbuotojus supažindinti bent pagrindiniais bruožais su ateities perspektyvomis, planais, tačiau tai nėra daroma nuosekliai ir pastoviai. (Kodėl? Gal neefektyvi vidaus komunikacija?) Dėl vidaus komunikacijos nemanau, kad yra didesnių problemų, tačiau įmonėje įsigalėjusi taisyklė, kad priimant sprendimus dalyvauja tik tie asmenys, kurie turi pakankamai kompetencijos, žinių, sugebėjimų ir yra susiję su tų sprendimų

pasekmėmis. Įmonėj kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo pareigas ir vadovybė nenori apsunkinti jų papildoma, su jų darbu nesusijusia informacija. Tačiau kas lieka kiekvieno darbuotojo pareigas ir jų vykdoma veiklą informacija apie pakeitimus, tam tikrus sprendimus yra suteikiama. Toks informacijos atfiltravimas atskirai kiekvienam darbuotojui užima daug laiko, tačiau padeda padalinti atsakomybę, bei neužkemša darbuotojų papildoma, jiems nereikalinga informacija.

**7. Ar įmonėje vykdomas darbas komandose? Ir ar tai duoda naudos bendriems įmonės rezultatams?**

Darbas komandose yra vykdomas ir gan dažnai, ypač rengiant projektus užsakovams bei įvairiems konkursams. Yra sudaroma projektinė grupė (komanda), kuri atsakinga už to projekto atlikimą ir pridavimą tolimesniam svarstymui. Pakol kas toks darbo būdas pasiteisino, nes įmonė laimėjo daug konkursų, o tai ir davė indėlį į bendrus įmonės veiklos rezultatus.

**BĮ UAB „ETERNIT AKMENĖ“ TAIKOMOS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS**

Materialinės motyvavimo priemonės	Nematerialinės motyvavimo priemonės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo užmokestis;</li> <li>• Priedai prie atlyginimo;</li> <li>• Įmonės išduoti automobiliai;</li> <li>• Telefono aparatai, su limitu (150lt) pokalbiams;</li> <li>• Renginiai darbuotojams ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešas pagyrimas;</li> <li>• Galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją;</li> <li>• Geros darbo sąlygos;</li> <li>• Draugiškas kolektyvas;</li> <li>• Karjeros kilimo galimybės;</li> <li>• Komandiruotes Lietuvoje ir užsienyje.</li> </ul>

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis P. V. interviu

## UAB „BIOPROJEKTAS“ IR BĮ UAB „ETERNIT AKMENĖ“ ATSTOVŲ INTERVIU TIKSLŪS ATSAKYMAI

Interviu su BĮ UAB „Eternit Akmenė“ atstovu Egidijum Liutkevičium.

**1. Ar motyvuoti, kvalifikuoti bei gerai skatinami darbuotojai padeda užmezgant ir palaikant glaudžius ir artimus ryšius su partneriais?**

*Motyvacija padeda visokeriopai taip pat kalbant ir apie bendrą veiklą su partneriais. Kuo daugiau darbuotojas nori gauti iš įmonės, tuo daugiau užsakovų ir projektų jis suranda ir perduoda Bioprojektui. Tokiu būdu mes gauname daugiau pelno, kadangi turime daugiau potencialių pirkėjų, o darbuotojas priklausomai nuo gautų rezultatų gauna priedus arba laukia atlyginimo padidinimo. Tačiau yra viena subtilybė, motyvuojant dėl veiklos su partneriais būtina atsižvelgti ne tik į mėnesio ar dviejų veiklos rezultatus, reikia kad veiklos rezultatai būtų pastovūs ar didėtu.*

*Partnerystė įmonei teikia daug naudingų dalykų, tenkančių visiems suinteresuotiems asmenims: padidėjęs produktyvumas ir pelningumas, mažesnė darbuotojų kaita ir pravaikštos, saugesni ir teikiantys daugiau pasitenkinimo darbai, o tai užtikrina ne tik efektyvią partnerių paiešką ir atranką, tačiau ir ilgalaikę ir perspektyvią glaudžiais ryšiais susietą tarpusavio bendradarbiavimo kultūrą.*

*UAB „Bioprojektas“ yra vieni geriausių mūsų partnerių, kadangi su šia įmone ne pagal partnerystės sutartis mes bendradarbiaujame jau ilgą laiko tarpą. Taigi mūsų su šia įmone partnerystės ryšiai susieti bendrais tikslais, interesais, panašia įmonių veiklos specifiška, nors ir skirtingose srityse, bei artima ir ilgalaikė veiklos perspektyva.*

**2. Ar darbuotojų supažindinimas su įmonės išorine veikla, padeda užtikrinti efektyvius santykius su Jūsų partneriais?**

*Darbuotojų informavimas su išorine veikla padeda užtikrinti geresnius santykius su partneriais, todėl kad partneriai ir yra išorinės įmonės veiklos rezultatas, taigi jei darbuotojai būtų apie tai neinformuoti partnerių išviso nepavyktų nei susirasti, nei užtikrinti pastovią ir ilgalaikę veiklą su jais.*

*Supažindinimas su išorine veikla yra neatsiejamai susijęs su partnerių suradimu, veiklos su jais koordinavimu. Taigi darbuotojai yra ne tik supažindinami su išorine veikla, bet lygiai taip pat į tą veiklą įtraukiami.*

**Kaip šis „supažindinimas“ vyksta? Kokiomis formomis?**

*Darbuotojai supažindinami su išorine veikla perduodant jiems informaciją asmeniškai, per elektroninį paštą, ar pasikvietus į posėdžius, susirinkimus, kurie vyksta įmonėje. Tačiau darbuotojai kiekvienos informacijos supažindinimui atrenkami, kadangi ta informacija perduodama ne visiems darbuotojams, o tik tiems kurie yra susiję su ta išorine veikla, kurią siekiama aptarti. Nežinai,*

*kokios teoriškos informacijos perdavimo formos, tačiau mano supratimu, pas mus informacija perduodama, informacinių technologijų (el. Paštas) pagalba, telekomunikacijų (telefono) pagalba, bei asmeniškai (kalbant is akis į akį). Taip pat tokia informacija perduodama įtraukiant įmonės darbuotojus į išorinę veiklą.*

*Sakykime pardedant bendradarbiauti su UAB „Bioprojektu“ visa informacija buvo tik aukščiausiojo lygio vadovų atsakomybėje, tačiau derantis dėl partnerystės sąlygų, ir pradedant bandomąją veiklą buvo sudaryta komanda, kuri atsakinga už partnerystės sutarties su šia įmone vykdymą ir abipusės tiek mums, tiek jiems naudos gavimą.*

### **3. Ar darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, padeda vykdyti veiklą su partneriais? Ir kodėl?**

*Darbuotojų motyvacija skatina darbuotojų atliekamų užduočių rezultatyvumą ir atnešamą naudą, o kuo geriau paskatinti darbuotojai, tuo labiau tie rezultatai gerėja. Taigi jei darbuotojai yra pakankamai paskatinti, tai jie geriau vykdo užduotis, kurios yra jų atsakomybės ribose, o jei skatinama komanda atsakinga už partnerystės ryšius, jų vystymą, tai ir rezultatai dažnai pasitaiko geresni.*

### **4. Ar nuolatinis darbuotojų tobulinimas turi lemiamos reikšmės derybose, ir tolimesnėje veikloje su partneriais? Ir kodėl?**

*Nuolatinis darbuotojų mokymas ir tobulinimas, kuris pas mus įmonėje vykdomas ir gan dažnai, padeda darbuotojams tobulėti. Nuolatinis tobulėjimas padeda gilinti jau turimas profesines žinias, taip pat lemia bendrą darbuotojų žinių bagažo didinimą. Kadangi mūsų veiklos sritis susijusi su statybomis, naujomis jų technologijomis, žiniomis apie naujausias medžiagas, taigi labai svarbu šioje veiklos srityse ne tik naudoti turimus įgūdžius, bet taip pat neatsilikti nuo nuolatinių technologinių naujovių. Taigi darbuotojų mokymai mums padeda būti pirmais ir greičiausiai atitikti ir prisitaikyti prie pasaulinių standartų. Tai užtikrina efektyvią veiklą, kuri svarbi ir mūsų partneriams su kuriais bendradarbiaujame.*

*Mokymas derybų procesui taip pat turi reikšmės, kadangi bendros darbuotojų žinios, kvalifikacijos lygis įrodo partneriams, kad įmonė yra efektyvi, prisitaikanti prie pokyčių ir naujovių, o darbuotojų supratimas ir suvokimas kaip vykdyti derybų procesą, ir kaip išspausti iš derybų geriausių rezultatų turi lemiamos reikšmės tolimesnėje veikloje su partneriais. Kuo geresnių partnerystės sutarties sąlygų išsiderama, tuo lengviau galima vykdyti veiklą. Taigi žinios ir kvalifikacija darbuotojų, kurie dalyvauja derybų procese ir yra pasiekiamas per nuolatinį mokymą ir tobulinimą.*

### **5. Ar darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą turi lemiamos reikšmės bendradarbiaujant su partneriais?**

*Darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą tik tose srityse, kur jie turi pakankamai kompetencijos ir žinių. Mano manymu, darbuotojų komanda, kuri vykdo veiklos su partneriais valdymą ir bendrų rezultatų pasiekimą, be abejonės turi būti įtraukti į sprendimų dėl partnerystės sutarties sąlygų pakeitimų sprendimų priėmimą, nes tik jie geriausiai atsakys ir įrodys ar toks pakeitimas yra naudingas ar gali būti lemiamas mūsų įmonės nesėkmės atvejis.*

**6. Kokių savybių reikia įmonės darbuotojams, kurie koordinuoja visą su partneriais susijusią veiklą?**

*Manau pirmiausiai reikia techninių, profesinių žinių, taip pat vadovavimo ir valdymo pagrindų, derybinių gabumų, gebėjimo komunikuoti ir valdyti situacinius pokyčius. Nors dažnai vienas darbuotojas tokių savybių neturi, tačiau, kaip jau buvo minėta sudarius bendrą komandą iš visų jos narių šių savybių rinkinys yra pasiektas, o tai įrodo ir geri bei ilgalaikiai santykiai su UAB „Bioprojektu“.*

**7. Kokių savybių turi turėti Jūsų partnerio darbuotojai, kad sudarytumėte su jais partnerystės sutartį?**

*Manau įmonės partnerės darbuotojai turi turėti lygiai tokių pat savybių, kadangi taip bus lengviau ne tik abiejų įmonių darbuotojams komunikuoti ir vykdyti veiklą tarpusavyje, tačiau tai užtikrins geriausias rezultatus ir galimybę tinkamai atlikti bendrą su partneriais veiklą.*

**8. Ar komunikacija įmonės viduje turi įtakos komunikacijai su išoriniais verslo atstovais, pvz. partneriais?**

*Komunikacija įmonės viduje yra labai svarbi, kadangi tink tinkamai valdant ir skleidžiant informaciją viduje galima užtikrinti jos efektyvumą išorėje. Vidinės komunikacijos dėka, projektai ir paaiškinimai, teikiami visiems kiekvieno partnerio darbuotojams, padeda suprasti ir priimti bendrą partnerystę projektą. Taigi, svarbu, kad visi suinteresuoti bendrovės dalyviai būtų susipažinę su bendradarbiavimo detalėmis, jo tikslais, numatomais rezultatais, tiesioginėmis ir netiesioginėmis pasekmėmis darbuotojų struktūrai ir kitais dalykais. Darbuotojai turi būti supažindinami su pagrindinėmis įmonės veiklos strategijomis, tikslais išorine veikla. Sąžininga ir atvira darbuotojų atžvilgiu įmonė gali tikėtis sėkmingo bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis.*

**Kokios būtų šios verslo komunikacijos formos? Kurias dar būtų galima plėsti ir siekti aukštesnio efektyvumo?**

*Komunikacija įmonėje vyksta telefonu, internetu, asmeniškų pokalbių metu, susirinkimų metu, įvairių formalių raštų formatu. Būtų galima plėsti visas komunikacijos formas po trupūti, tada gal informacija būtų mažiau iškraipoma ir tikslesnė, arba galima būtų informacijos perdavimo būdu kažkaip formalizuoti, kad perduodama informacija nebūtų pakeičiama ir skirtingai suprantama.*

## 9. Ar vystant verslo partnerystę darbuotojai gaus iš to kokios nors naudos?

### **Materialinės ir nematerialinės.**

*Vystant verslo partnerystę darbuotojai gaus naudos tuo atveju, kai santykių su UAB „Bioprojektas“ vystymas atneš naudos visai įmonei. Tokiu atveju darbuotojai gaus papildomos materialinės naudos (kokios?) tai yra atlyginimo padidėjimas, išmokamos priemokos prie atlyginimo. Tačiau kalbant apie nematerialinę naudą, tai bendradarbiaujant ir vystant veiklą su partneriais darbuotojai ją gauna pastoviai. Kiekvienas kontaktas su įmonės partnerės atstovais duoda mūsų darbuotojams papildomų žinių, kartais gilina ir plečia turimas žinias. Taigi kalbant apie naudą sunku pasakyti, kokią gaus darbuotojai, kadangi kiekvienas iš jų gaunamą naudą priima skirtingai: vieni vertina bet kokią sužinomą naujovę, bet kokį kontaktą, kiti vertina tik atlygiu matuojamą naudą, tačiau apibendrinus visų su UAB „Bioprojektas“ susietų santykių valdymą, galima teigti, kad naudą iš to gauna ir įmonė, o tai savo ruožtu skatina didesnę atlygį ir motyvaciją, darbuotojams, kurie yra prisidėję prie bendrų veiklos rezultatų.*

## 10. Ar su partnerių veikla susijusios įvairios motyvavimo priemonės skatina geresnius darbuotojų rezultatus? Kokie būtų šio sąryšio pavyzdžiai Jūsų įmonėje?

*Motyvacijos priemonės skatina darbuotojų darbą ypač kalbant apie piniginę motyvaciją. Kuo daugiau žmogus padaro tuo tikisi didesnio atlygio, tačiau tai yra natūralu ypač kalbant apie šiandienos situaciją ir neužtikrintas darbo sąlygas Lietuvoje.*

### **Kokie būtų šio sąryšio pavyzdžiai Jūsų įmonėje?**

*Pavyzdžiui, jei darbuotojas suranda daug objektų, kurių skaičiavimus perduoda UAB „Bioprojektui“ jam nuo objektų ir klientų skaičiuojami pinigai, taigi natūralu, jog žmonės stengiasi surasti kuo daugiau užsakovų, nes taip gauna daugiau pinigų.*

*Dar yra vienas pavyzdys, kad kuo daugiau žmogus bendradarbiauja su Bioprojektu, tuo daugiau gali surasti bendrų sprendimo variantų, kurie skatina tolimesnę lengvesnę veiklos plėtojimą, ir tolimesnių planų ir perspektyvų plėtrą.*

## 11. Ar yra vykdomi bendri su partneriais (su darbuotojais) darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai, apmokymai ir seminarai?

*Bendri su partneriais mokymai vyksta nuolatos, per kiekvieną komunikacijos atvejį, kadangi įmonių veikla yra skirtinga, ir galime vieni iš kitų daug ko mokytis. Taip pat buvo surengta keletas bendrų apmokymų kartu su UAB „Bioprojektas“. Tokie apmokymų kursai rengti drauge davė sėkmingų rezultatų ir padėjo užmegzti artimesnius ryšius, bei užmegzti asmeninius kontaktus.*

Interviu su UAB „Bioprojektas“ direktoriaus pavaduotoju Mindaugu Daugėla.

### **1. Ar motyvuoti, kvalifikuoti bei gerai skatinami darbuotojai padeda užmezgant ir palaikant glaudžius ir artimus ryšius su partneriais?**



*UAB „Bioprojektas“ labai rimtai svarsto ir vykdo darbuotojų motyvaciją, kadangi tiek įmonės vadovybė, tiek žemesniojo lygio darbuotojai supranta, jog papildomas paskatinimas ar piniginis, ar nepiniginis, lemia geresnius darbo rezultatus. Kvalifikacijos kėlimui įmonė sudaro puikias sąlygas (įvairūs seminarai, kursai, savarankiškas mokymasis), kadangi tik kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai padeda įmonei sėkmingai vykdyti veiklą. Lygiai taip pat yra ir kalbant apie ryšius su partneriais. Motyvuoti darbuotojai labiau linkę rodyti iniciatyvą, pateikti asmeninius pasiūlymus ir vykdyti paskirtas užduotis su didesniu entuziazmu negailint nei laiko, nei jėgų. O tuo tarpu aukštos kvalifikacijos darbuotojai turi pakankamai žinių tiek užmezgant ryšius su partneriais, tiek vykdant tolimesnę veiklą, bei palaikant glaudžius ir kiek įmanoma draugiškus santykius.*

## **2. Ar darbuotojų supažindinimas su įmonės išorine veikla, padeda užtikrinti efektyvius santykius su Jūsų partneriais?**

*UAB „Bioprojektas“ turi seną tradiciją, kuri pasiteisina ir šiandienos verslo valdyme. Visų pirma įmonėje visi darbuotojai yra lygus, o tai reiškia, jog kiekvienas įmonės darbuotojas turi teisę sužinoti visą informaciją susijusią tiek su įmonės vidaus politika, tiek su vykdoma išorine veikla. Tokių būdu, mes stengiamės įtraukti darbuotojus į bendrą įmonės veiklą, bei tuo pačiu užtikriname jų savirealizacijos galimybes. Mes stengiamės informuoti darbuotojus apie kiekvieną svarbų įmonės žingsnį, tokiu būdu sulaukiame iš jų įvairių pasiūlymų, kurie būna įtraukti į tolimesnę svarstymą. Sakykime pradedant veiklą su „Eternit Akmene“ buvo sušauktas darbuotojų pasitarimas, kurio metu buvo svarstoma, ar yra galimybė UAB „Bioprojektui“ atlikti darbus, kuriuos skyrė „Eternit Akmenė“,. Tokių būdu buvo prieita prie išvados, jog reikia sukurti naują padalinį, kuris koordinuos visą veiklą, bei atliks bendras užduotis su partneriais. Atrinkti trys darbuotojai, kurie ir iki dabar koordinuoja ir vykdo bendrą su partneriais veiklą. Taigi tik bendrų su darbuotojais diskusijų metu, buvo suformuotas naujas padalinys, kuris šiuo metu teigiamai veikia bendrus įmonės veiklos rezultatus.*

### **Kaip šis „supažindinimas“ vyksta? Kokiomis formomis?**

*Darbuotojai supažindinami su įmonės vykdoma veikla per pasitarimus, kurie vykdoma kartą į savaitę, taip pat perduodant padalinių vadovams visą informaciją, kurie savo ruožtu visą tai išplatina savo padalinyje. Įmonės komunikacijos sistema, mano manymu, vykdoma labai efektyviai, kadangi ji vyksta ne pagal seniai nusistovėjusią formą, kad informacija keliauja tik iš aukščiausiojo lygio vadovų, tačiau lygiai taip pat mes sulaukiame įvairių pasiūlymų iš darbuotojų. Taigi supažindinimas tiek su išorine, tiek su vidine įmonės vykdoma veikla vykdomas pasitarimų metu, bendrų diskusijų metu, bei atskirai informuojant apie naujoves padalinių vadovus.*

## **3. Ar darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, padeda vykdant veiklą su partneriais? Ir kodėl?**

*Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas visą laiką buvo raktas į įmonės veiklos sėkmę. Tik labai gaila, kad tiek mes, tiek daugumą Lietuvos įmonių tai vėlai suprato lyginant su pasaulyje vykdomu verslo valdymu. Šiandieną UAB „Biorprojektas“ suprato, kad tik investuojant į darbuotojus, gali užsitikrinti tinkamų ir kvalifikuotų darbuotojų rezervą, bei rezultatus, kurie kartais pralenkia net ir įmonės lūkesčius. Skatinimo ir motyvavimo svarbą, ypač piniginę, lemia tiek šiandieninė ekonominė situacija, tiek noras tobulėti, bei už tai būti įvertintam ir tinkamai atlygintam. Manau kiekvienam darbuotojui svarbi jo atlikto darbo piniginė išraiška, o jei dar už atliktą darbą darbuotojas yra papildomai paskatinamas, tai padeda užsitikrinti vietą įmonėje ir jaustis svarbiu įmonės dalyviu. Tokiu atveju, kalbant apie santykių su partneriais vystymą verta paminėti, jog papildomi paskatinimai ir galimybė kelti kvalifikaciją užtikrina geresnius darbo rezultatus ir darbuotojų papildomas pastangas, o tai savo ruožtu įvertina ir partneriai. Kadangi kiekviena iniciatyva, jei ji padeda užtikrinti geresnius veiklos rezultatus tiek mums, tiek partneriams, šiuo atveju „Eternit Akmenei“ yra skatinama ir palaikoma.*

#### **4. Ar nuolatinis darbuotojų tobulinimas turi lemiamos reikšmės derybose, ir tolimesnėje veikloje su partneriais? Ir kodėl?**

*Darbuotojų kvalifikacija ir nuolatinis jų tobulinimas užtikrina įmonės ateities planų įgyvendinimą, todėl nuolat keliant darbuotojų kvalifikaciją užtikrinamas darbuotojų bendras suvokimas ir galimybės įvairioje veiklos srityse. Tokiu būdu, kai darbuotojai turi daug žinių apie įvairias sritis, galima drąsiai juos skirti tiek veiklos su partneriais koordinatoriais, tiek leidžiant juos derėtis su jais. Darbuotojų derybiniai gabumai gali lemti tolimesnių santykių su partneriais palaikymą ir sėkmingą jų vykdymą, todėl būtina tuos gabumus nuolat tobulinti. Tokiu būdu, mes galime gauti iš veiklos su partneriais maksimalią naudą sau. Juk nepaslapstins, jog kiekvienos įmonės veiklos tikslas yra pelno siekis, todėl ir derantis su partneriais būtina užtikrinti, jog mūsų įmonė turi pakankamai kompetentingų darbuotojų, galinčių tinkamai atlikti paskirtas užduotis.*

*Dar verta pabrėžti, jog įmonėje daugumoje dirba jauni žmonės. Mes nebijome įdarbinti jaunų ir nepatyrusių darbuotojų, kadangi investavus į juos, mes turime puikius specialistus, kurie savo ruožtu mums pateikia naujų ir šiandieną aktualių idėjų.*

#### **5. Ar darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą turi lemiamos reikšmės bendradarbiaujant su partneriais?**

*Kaip jau minėjau, mes paskyrėme keltą darbuotojų, kurie visiškai koordinuoja veiklą su partneriais, tokiu būdu mes suteikiame galimybę jiems patiems vykdyti veiklą bei priiminėti tam tikrus sprendimus. Tokios laisvės ir pasitikėjimo suteikimas skatina darbuotojus labiau veikti ir įsigilinti būtent į bendrą partnerystės ryšiais paremtą veiklą. Tai turi lemiamos reikšmės bendradarbiaujant su partneriais, kadangi „Eternit Akmenė“ pastoviai žino su kuo reikia*

*komunikuoti iškilus problemoms, o tai užtikrina kelių žmonių ratą, kurie pastoviai bendrauja ir sukuria artimesnius, pasitikėjimu ir pagarba grįstus santykius.*

**6. Kokių savybių reikia įmonės darbuotojams, kurie koordinuoja visą su partneriais susijusią veiklą?**

*Nežinau, kokių savybių būtinai reikia, tačiau mes rinkdami darbuotojus vykdyti veiklą su „Eternit Akmene“ labiausiai kreipėme dėmesį į darbuotojų techninius gebėjimus, bendrą valdymo supratimą, mokėjimą koordinuoti veiklą, bei gebėjimą bendrauti. Svarbiausia, jog pats darbuotojas norėtų ir siektų veiklos efektyvumo, tada manau, viskas yra išsprendžiama ir pasiekama.*

**7. Kokių savybių turi turėti Jūsų partnerio darbuotojai, kad sudarytumėte su jais partnerystės sutartį?**

*Mano manymu, visų pirma pasirašant partnerystės sutartį būtina įsitikinti ar įmonė yra patikima. O veiklos su partneriais sėkmę užtikrina partnerių darbuotojų kompetencija, galimybės tobulėti bei gebėjimas greitai įsisavinti naujas veiklos sritis. Būtent tokie darbuotojai geriausiai užtikrins puikius bendros veiklos rezultatus. Tačiau būtina pabrėžti, jog abi partnerystės ryšiais susaistytos įmonės turi turėti tokius darbuotojus, kadangi tik bendras sprendimų priėmimas ir bendras abiejų įmonių darbuotojų tobulėjimas bei iniciatyvumas užtikrina puikius rezultatus. Todėl labai svarbu tinkamai pasirinkti partnerius, ne tik atsižvelgiant į materialinę naudą šiandien, tačiau žiūrint į ateitį, bei galimybę bendrai plėsti veiklą.*

**8. Ar komunikacija įmonės viduje turi įtakos komunikacijai su išoriniais verslo atstovais, pvz. partneriais?**

*Komunikacija ir informacijos sklaida įmonės viduje yra labai svarbi, ne tik vystant santykius su išoriniais verslo atstovais, tačiau ir diegiant bendrą lygybės santykių ir iniciatyvų grįstą įmonės kultūrą. Galiu patikinti, jog įmonės bendra kultūra ir komunikacija viduje turi didelės reikšmės komunikuojant su išorine aplinka. Sakykime galiu pateikti vieną pavyzdį, kai padalinio vadovas, išvykęs susitikti su užsakovais, nebuvo informuotas apie naujus projekto pakeitimus, tada derybų metu, ji pradėjo kalbėti apie senojo projekto vykdymą, kuris užsakovams nepatiko, kadangi būtent jie ir reikalavo naujų pakeitimų. Toks nesusišnekėjimas vos nelėmė to, kad užsakovai būtų atsisakę UAB „Bioprojektas“ paslaugų. Tokia pati situacija gali įvykti ir su partneriais, jei koordinatorius negaus naujausios informacijos. Netinkamas informavimas įmonės viduje, bei skirtingų darbuotojų netikslus ar pavėluotas informavimas gali sudaryti chaotiškos ir neatsakingos įmonės įvaizdį partnerių akyse, o kaip žinia su tokia įmone nelabai kas nori bendradarbiauti, bei vykdyti bendrą veiklą.*

**Kokios būtų šios verslo komunikacijos formos? Kurias dar būtų galima plėsti ir siekti aukštesnio efektyvumo?**

*Komunikacija įmonės viduje vykdoma per įmonės intranetą, įdedant pagrindinius pasikeitimus, ar naujoves, taip pat darbuotojai komunikuoja el. pašto, telefonų pagalba. Vykdomi pastovūs posėdžiai į kuriuos sukviečiami darbuotojai. Tačiau kaip bebūtų keista ir įdomu, jog didžiausia informacijos sklaida vyksta per kavos pertraukas, kurių metu darbuotojai pasidalina naujausiomis žiniomis ir nuogirdomis. Tokiu būdu dažnai informacija būna iškraipoma. Taigi kalbant apie komunikacijos formas tai tobulėti tikrai turime kur, sakykime nors paminėjau intranetą, tačiau jis nėra toks populiarus kaip asmeniniai darbuotojų laiškai vienas kitam el. paštu, ar skambučiai. Manau būtent šią komunikaciją ir reikėtų tobulinti, suteikiant galimybę kiekvienam besidominčiam darbuotojui persiskaityti naujausią informaciją.*

#### **9. Ar vystant verslo partnerystę darbuotojai gaus iš to kokios nors naudos?**

##### **Materialinės ir nematerialinės.**

*Vystant santykius su partneriais ir patenkinant abiejų įmonių lūkesčius darbuotojai žinoma gaus naudos. Darbuotojų darbas ir jo rezultatai yra lygus darbo užmokesčiui. Taigi sakykime, kas mėnesį veiklos su partneriais koordinatorius pateikia ataskaitą, kurioje pateikiami veiklos rezultatai ir priklausomai nuo jų (žinoma atsižvelgiant į įvairius kitus veiksnius) išmokamos priemokos. Po pirmų trijų mėnesių, kai buvo pradėta bendradarbiauti su „Eternit Akmene“ visiems trims darbuotojams buvo pakelti atlyginimai, taip pat koordinatoriui, kuris dažnai vyksta į partnerių įmonę buvo patikėtas naujas įmonės automobilis, išduotas naujas telefono aparatas su pokalbių limitu. O kalbant apie nematerialinę naudą, tai darbuotojai, kurie vykdo ir koordinuoja veiklą su partneriais turi galimybę nuolat tobulėti kitose srityse, kadangi dažnai komunikuoja su partnerių atstovais ir pasidalina įvairiomis žiniomis, taip pat yra savirealizacijos galimybė priimančiam sprendimus ir siūlant tam tikras problemų sprendimo alternatyvas. Taip kad manau naudos iš to darbuotojai tikrai gauna, tačiau ji priklauso nuo pastangų ir pasiektų rezultatų.*

#### **10. Ar su partnerių veikla susijusios įvairios motyvavimo priemonės skatina geresnius darbuotojų rezultatus? Kokie būtų šio sąryšio pavyzdžiai Jūsų įmonėje?**

*Kaip jau minėjau motyvacija skatina įvairių sričių geresnius veiklos rezultatus. Taip yra ir taikant motyvacijos priemones, kurios susijusios su partnerių veikla. Kuo daugiau žmogus gauna iš įmonės, tuo labiau jis stengiasi atiduoti įmonei savo dalį, o dar jeigu tas motyvavimas tiesiogiai priklauso nuo veiklos rezultatų, tai kaip bebūtų keista, kartais darbuotojai įvykdo ir atlieka tai, kas net įmonės vadovams, bei partnerių atstovams atrodo neįmanoma.*

##### **Kokie būtų šio sąryšio pavyzdžiai Jūsų įmonėje?**

*Kaip jau minėjau ryšys yra tiesioginis, kuo geriau viską padarai, tuo daugiau gauni. Pavyzdžiui buvo situacija, kai iš „Eternit Akmenės“ gavome tris objektus paskaičiuoti medžiagų kiekiams, bei pradinėms sąmatoms atlikti, o tuo metu pagrindinis įmonės sąmatininkas atostogavo, o tam darbui atlikti mes turėjome lygiai savaitę. Veiklos su partneriu koordinatorius sumanė,*

*įtraukti kitus darbuotojus, juos apmokino (o tai irgi pliusas, nes dauguma išmoko naujų dalykų) ir davė po nedidelę darbo dalį. Tokiu būdu, kai aš bandžiau tartis dėl ilgesnio laikotarpio darbams atlikti, koordinatorius man pasakė, kad viskas bus padaryta, bet visus darbuotojus už papildomas pastangas reikia paskatinti. Taigi darbai buvo atlikti laiku, visi darbuotojai gavo papildomų žinių, o mes savo ruožtu surengėme darbuotojų išvyką, kuri dar labiau suartino ir leido pažinti visus kolektyvo narius. Tai puikus pavyzdys, kai darbuotojai stengiasi įvykdyti darbą, nors įmonės vadovybė jau nuleidžia rankas ir nieko nebesitiki.*

**11. Ar yra vykdomi bendri su partneriais (su darbuotojais) darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai, apmokymai ir seminarai?**

*Šis mokymo būdas, vykdant bendrą veiklą su partneriais yra pats geriausias, kadangi abiejų įmonių veiklos specifika yra skirtinga, tiek mūsų darbuotojai, tiek „Eternit Akmenės“ darbuotojai susiduria su tam tikrų žinių trūkumu. Todėl pastovus bendradarbiavimas leidžia tiek mums išmokti iš jų, tiek jiems pasisemti žinių iš mūsų. O su partneriais vykdomi apmokymai vyksta, tokia tvarka: atsiradus tam tikroms problemoms pasikviečiame partnerių atstovus į įmonę ir patariame klausimai, apie kuriuos jie nenusimato, o tuo tarpu partneriai lygiai taip pat padeda mums. Vykdamas medžiagų skaičiavimą buvo apmokomi abiejų įmonių darbuotojai, taigi buvo bendrai vedami programos apmokymo kursai.*

**UAB „BIOPROJEKTAS“ IR BĮ UAB „ETERNIT AKMENĖ“ DARBUOTOJŲ  
APMOKYMŲ ĮTAKA PARTNERYSTEI**

UAB „Bioprojektas“	BĮ UAB „Eternit Akmenė“
<p>Darbuotojų derybiniai gabumai gali lemti tolimesnių santykių su partneriais palaikymą ir sėkmingą jų vykdymą, todėl būtina tuos gabumus nuolat tobulinti. Taigi derantis su partneriais būtina užtikrinti, jog UAB „Bioprojektas“ turi pakankamai kompetentingų darbuotojų, galinčių tinkamai atlikti paskirtas užduotis.</p>	<p>Mokymas įtakoja derybų procesą, kadangi bendros darbuotojų žinios, kvalifikacijos lygis įrodo partneriams, kad įmonė yra efektyvi, prisitaikanti prie pokyčių ir naujovių, o darbuotojų supratimas ir suvokimas kaip vykdyti derybų procesą, ir kaip išspausti iš derybų geriausių rezultatų turi lemiamos reikšmės tolimesnėje veikloje su partneriais. Kuo geresnių partnerystės sutarties sąlygų išsiderama, tuo lengviau galima vykdyti veiklą. Taigi žinios ir kvalifikacija darbuotojų, kurie dalyvauja derybų procese ir yra pasiekiamas per nuolatinį mokymą ir tobulinimą.</p>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

## PARTNERYSTĖS ĮVERTINIMO TESTAS

	UAB „Bioprojektas“	BĮ UAB „Eternit Akmenė“
A sekcijos klausimai: Įkūrimas		
A1 - Ar partnerystės tikslai bendri abiem partneriams ir paremti SMART principu? (SMART = konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, fokusuoti į rezultatus ir limituoti laiko)	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
A2 – Ar partnerystės atsakomybė yra aiški tarp partnerių?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
A3 – Ar partnerystės santykiai reikalauja papildomų sprendimų?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
A4 - Ar partnerystės išlaidos yra žinomos ir pasvertos lyginant su nauda?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
B sekcijos klausimai: Partneriai		
B1 – Ar partnerystė atsižvelgia į skirtingas įmonių partnerių kultūras?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
B2 – Ar partnerystės ryšiais pagrįstas bendradarbiavimas, turi pakankamai įgūdžių, kad įgyvendinti iškeltus tikslus?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
B3 – Ar partnerystės santykiuose egzistuoja tinkama valdžios pusiausvyrą?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
C sekcijos klausimai: Komunikacija ir įtrauktumas		
C1 – Ar efektyvūs partnerių susitikimai?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
C2 – Ar gera komunikacija partnerystės santykiams sujungtų įmonių viduje?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
C3 – Ar informacija apie darbą ir pasiekimus, susijusius su partneryste perduodama žmonėms už partnerystės veiklos ribų?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
C4 – Ar veiksmingas vartotojų, suinteresuotų grupių ir visuomenės dalyvavimas?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai

D sekcijos klausimai: Santykių mastas ir sėkmės apžvalga		
D1 – Ar partnerystės apibrėžia aiškius veiklos rezultatų tikslus?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
D2 – Ar pažanga siekiant tikslų aktyviai kontroliuojama ir įvertinama?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
D3 – Ar egzistuoja taškas kai partnerystės santykiai bus pilnai įgyvendinti?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai
D4 – Ar partnerystės sutartis nuolat peržiūrima?	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai	<input type="checkbox"/> Reikalauja veiksmų <input type="checkbox"/> Gali būti pagerintas <input type="checkbox"/> Dirba veiksmingai

Šaltinis: sudaryta autoriau remiantis DOUGLAS Anthony, 2009, p.195-199