

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingas ir prekybos vadyba
Kodas 62103S117

INGRIDA KAVALIAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ MOTYVACIJOS SĄRANGA

Kaunas 2007

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

INGRIDA KAVALIAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ MOTYVACIJOS SĄRANGA

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ MOTYVACIJOS BEI LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Darbuotojų ir vartotojų motyvacijos teorijos bei modeliai	9
1.2. Darbuotojų ir vartotojų poreikių patenkinimo matavimo metodai.....	20
2. UAB „SONITA“ DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ MOTYVACIJOS BEI TARPUSAVIO RYŠIO ANALIZĖ.....	25
2.1. Pasitenkinimo lygio ir motyvavimo sistemos vystymas Lietuvos įmonėse.....	25
2.2. UAB „Sonita“ charakteristika	27
2.3. UAB „Sonita“ darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo lygio tyrimas.....	29
2.3.1. Tyrimo metodika	29
2.3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	32
3. UAB „SONITA“ DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ TARPUSAVIO RYŠIŲ MODELIS.....	41
3.1. UAB „Sonita“ darbuotojų skatinimas	42
3.1.1. Vidinių veiksnių UAB „Sonita“ įvertinimas.....	43
3.2. UAB „Sonita“ vartotojų skatinimas	45
3.3. Projektinių sprendimų UAB „Sonita“ įgyvendinimas	47
IŠVADOS.....	49
LITERATŪRA.....	51
SUMMARY	55
1 PRIEDAS Turininių motyvacijos teorijų apžvalga.....	56
2 PRIEDAS Procesinių motyvacijos teorijų apžvalga	58
3 PRIEDAS Tyrimo anketos vartotojui pavyzdys	60
4 PRIEDAS Tyrimo anketos darbuotojui pavyzdys	61

SAVOKŲ ŽODYNĖLIS

Kompetencija- gebėjimas suprasti ir atlikti užduotį bei prisiimti už tai atsakomybę. Šis gebėjimas priklauso nuo žinių, mokėjimų, įgūdžių, ir tam tikro socialinio elgesio, kurį lemia ir asmenybės savybės (Gedminaitė-Jačiuvienė, M., 2005, p.14).

Personalas (sin. žmogiškieji(žmonių) ištekliai)- tai visi organizacijos dirbantieji (darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir t.t.) ir jų kompetencija (Leonienė, B., 2001, p.103).

Pasitenkinimas darbu – pasitenkinimas darbu išreiškia tai, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje atitikimą.

Motyvacija bei motyvavimas - elgesio skatinimo sistema, kuri sukelia įvairūs motyvai, bei darbuotojų motyvacijos poveikis (Kasiulis, J.; Barvydienė, V., 2004).

Sąranga – abipusis veiksmas, sudėtinių dalių tarpusavio ryšys. Šis terminas pamažu traukiasi iš vartosenos, jį pakeičia tarptautinis žodis struktūra (lietuvių kalbos žodynas)

Išoriniai vartotojai (external customers) – visi įmonės vartotojai, iš kurių tikimasi pasitenkinimo ir lojalumo įmonei bei jos produktams.

Lojalūs darbuotojai (employee lealty) – tokie darbuotojai, kurie tiki įmonės tikslais, yra motyvuoti siekti šių tikslų ir trokšta likti įmonės nariais.(Gummenson, E. ,2003).

Vartotojų lojalumas (customer loyalty) noras tęsti savo bendradarbiavimą su savo tiekėju ilgalaikiu periodu ir kuris nuolatos teikia pirmenybę tam tikroms prekėms, paslaugoms ar įmonei (Hennig-Thurau, Th., 2000).

Vidiniai motyvatoriai – vidiniai paskatinimai, kuriuos darbuotojas jaučia darbo proceso metu, parodantys tiesioginę priklausomybę tarp darbuotojo skatinimo ir jo rezultato.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos teorijų skirtumai.....	10
2 lentelė. Darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšys.....	23

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis.....	10
2 pav. Porter ir Lawler lūkesčių modelis.....	11
3 pav. Motyvacijos modelis.....	12
4 pav. Galimybių įvertinimo teorijos modelis.....	13
5 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir rinkos dydžio ryšys.....	15
6 pav. Vartotojų poreikių patenkinimo bei lojalumo modelis.....	16
7 pav. Darbuotojo-vartotojo vertės grandinė.....	17
8 pav. Motyvacijos proceso modelis pagal L. Schiffmaną.....	18
9 pav. Darbuotojų prisirišimo indeksas: pasaulinė normų bazė.....	25
10 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimai pagal sektorius.....	26
11 pav. Darbuotojų ir vartotojų pasiryžimas ir toliau dirbti su UAB „Sonita“.....	32
12 pav. Vartotojų pasiryžimas nekeisti partnerio ir nuomonė apie bendradarbiavimo kokybę.....	33
13 pav. Vertikali integracija UAB „Sonita“.....	34
14 pav. Darbuotojų ir vartotojų pasiryžimas teikti rekomendacijas apie UAB „Sonita“.....	34
15 pav. Darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimas bendradarbiavimu su UAB „Sonita“.....	35
16 pav. Teiginiai, kurie įtakoja darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą.....	36
17 pav. Teiginiai, kurie įtakoja vartotojų lojalumą ir pasitenkinimą.....	37
18 pav. Darbuotojų ir vartotojų lojalumas UAB „Sonita“.....	37
19 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius.....	38
20 pav. UAB „Sonita“ skatinimo ir motyvavimo politikos įtaka darbo stažui.....	39
21 pav. Darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšio modelis.....	41
22 pav. Vidinių veiksmų UAB „Sonita“ įvertinimo struktūra.....	44
23 pav. Vartotojų nusiskundimų modelis.....	46

ĮVADAS

Temos aktualumas. Lietuvoje egzistuojant didelei konkurencijai darbo rinkoje ir esant didelei darbo pasiūlai, Lietuvos įmonių vadovai vis dar neteikia didelės reikšmės darbuotojų motyvavimui bei motyvavimo sistemų kūrimui įmonėje. Darbdavių nuomone, darbuotojas turi gerai dirbti jau vien todėl, kad yra priimtas į darbą, tačiau jie nesupranta, kad jų įmonės pelnas dažnai priklauso nuo darbuotojų veiklos rezultatu, todėl būtina, kad įmonės vadovai suvoktų darbuotojų motyvavimo bei skatinimo svarbą. Bet kuriai įmonei, kurios veikla yra susijusi su pardavimais, motyvacijos problema yra itin aktuali.

Pagal viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės TNS Gallup duomenis, Lietuvos darbuotojų lojalumas yra vienas žemiausių ne tik visoje Europoje, bet ir Baltijos šalyse. Net 52 proc. – dirbančiųjų nesijaučia motyvuoti, nors savo darbu yra patenkinti. Lietuviai yra žymiai mažiau patenkinti savo atlygiu, t.y. jie mano, kad jiems nėra teisingai atlyginama už atliekamą darbą; jie žymiai dažniau jaučiasi nevertinamais, skundžiasi karjeros galimybių stoka, o taip pat yra labiau nepatenkinti ribotomis galimybėmis daryti įtaką darbiniam procesams. Dažnai įmonės nesusipažinę su rinkos tyrimais, net nežino kodėl vartotojai jas palieka. Daugiausiai vartotojų įmonės praranda dėl nepakankamo dėmesio jiems – net 68 %.

Darbuotojų pasitenkinimą darbu ir vartotojų lojalumą nagrinėjančios literatūros analizė rodo, kad protingas ir efektyvus vidinis ir išorinis marketingas yra aktualus gana aštrioje konkurencinėje aplinkoje. Aptarnaujantis personalas tiesiogiai formuoja vartotojo požiūrį į organizaciją, todėl jo svarba didėja tada, kai siekiama ilgalaikiu ryšių su vartotoju.

Technologijos pažanga, greitėjantys gyvenimo tempai, pokyčiai ekonominiame, socialiniame gyvenime, skatina nuolat stebėti ir įvertinti lojalumo formavimo pokyčius. Vykstant šiems pokyčiams, motyvavimo sistemos ir pasitikėjimo formavimo ypatumų supratimas, skatinimo priemonių tinkamas panaudojimas yra aktualus tiek teoriniu, tiek ir praktiniu požiūriu kuriant ilgalaikius ir sėkmingus tarpusavio ryšius.

Pagrindinė **problema** – darbuotojų motyvacijos gerinimas, siekiant, kad jie daugiau dėmesio skirtų geram klientų aptarnavimui, tarpusavio ryšių palaikymui ir didintų jų lojalumą.

Darbo objektas- darbuotojų ir vartotojų motyvavimo sistema UAB „Sonita“ įmonėje.

Darbo tikslas- teoriniu lygmeniu ištyrus ir apibendrinus darbuotojų ir vartotojų sąveiką motyvacinio aspektu, ją empiriškai pagrįsti UAB „Sonita“ pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateiktus darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo modelius, teorijas;
2. atskleisti darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšių esmę ir tyrimų būtinumą;
3. atskleisti personalo svarbą didinant vartotojų lojalumą įmonei;

4. atlikti darbuotojų ir vartotojų sąveikos empirinį tyrimą, įvertinti ir pateikti rekomendacijas.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių.

Pirmoje dalyje „Darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo teoriniai aspektai“, apžvelgiamos turininės ir procesinės motyvacijos teorijos. Analizuojama darbuotojų ir vartotojų sąveika, pateikiamas vartotojų poreikių patenkinimo ir lojalumo modelis, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir rinkos dydžio ryšys bei darbuotojų ir vartotojų poreikių patenkinimo matavimo metodai

Antroji dalis yra skirta situacijos analizei – darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei pasitenkinimo ir lojalumo UAB „Sonita“ apžvalgai, taip pat šios situacijos empiriniam tyrimui, siekiant išsiaiškinti darbuotojų ir vartotojų motyvacijos lygį, vartotojų pirkimo elgseną įtakojančius veiksnius, jų reikšmingumą. Šioje dalyje pateikiamas tyrimo objektas, tyrimo metodologija: tyrimo metodai, kuo remsis tyrimas, taip pat pagrindiniai uždaviniai tikslams pasiekti.

Trečioje dalyje pateikiamas rezultatų apibendrinimas, projektinių sprendimų įgyvendinimo svarba įmonėje, identifikuotos pagrindinės problemos susijusias su darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo didinimu, taip pat pateikiami pasiūlymai.

Tyrimo metodas. Mokslinės literatūros analize bei ACID pasitenkinimo ir lojalumo įvertinimo metodas.

Teorinė darbo reikšmė. Rengiant darbą, remtasi užsienio ir lietuvių autorių teoriniais darbais. Rašant šį darbą buvo susidurta su literatūros lietuvių kalba apie vartotojų motyvaciją bei lojalumą trūkumu. Iš užsienio autorių daugiausia buvo remtasi Th.Henning-Thurau, (2000) „Relationship marketing- gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention“, E.Gummenson, (2003) „Total relationship marketing: marketing strategy, moving from the 4Ps to the 30Rs- the thirty relationship- of a new marketing paradigm“, o iš lietuvių autorių- R.Urbanskienė; B.Clottey ir J.Jakštys (2000) „Vartotojų elgsena“, P.Zakarevičius (2003) „Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija“, taip pat įvairiomis lietuvių autorių vadybos knygomis. Apžvelgus teoriją galima būtų išskirti tokius pagrindinius aspektus:

- ✓ Efektyvus ir ilgalaikis darbuotojo ir vartotojo ryšys įmanomas tuomet, kai įmonėje pilnai įgyvendinamas vidinis marketingas, o tai yra išorinio marketingo sėkmės pagrindas.
- ✓ Motyvacinių modelių žinojimas padeda vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Taip vadovai gali sudaryti individualizuoto motyvavimo sąlygas.
- ✓ Vidinė motyvacija sąlygoja geresnį darbuotojų ir vadovų dinamiškų santykių supratimą, taip pat vidinių sprendimų procesų bei lūkesčių traktavimą, kaip būdą padidinti įmonės vertę ir galiausiai patenkinantį vartotoją.

Praktinė darbo reikšmė. Nuo tinkamai atrinkto, motyvuoto, kvalifikuoto aptarnaujančio personalo, priklauso, koks bus vartotojo požiūris į paslaugas teikiančią organizaciją. Aptariant praktinę reikšmę, pabrėžtina, kad dabartinėmis rinkos sąlygomis sėkminga UAB „Sonita“ įmonės veikla įmanoma dirbant planingai, racionaliai, taip pat būtina valdyti ne tik ryšius su vartotojais, bet ir užtikrinti efektyvią komunikaciją įmonės viduje, kadangi vartotojų pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo juos aptarnaujančių darbuotojų.

Darbo struktūros paaiškinimas. Naudoti 48 literatūros šaltiniai, iš kurių 34 moksliniai, 14 informacinių. Darbo apimtis yra 61 puslapis, kuriuose pateikiami 23 paveikslai bei 2 lentelės. Darbo gale yra 4 priedai, kurie papildo ir išplečia tiriamojo darbo informaciją.

1. DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ MOTYVACIJOS BEI LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje apžvelgiamos turininės ir procesinės motyvacijos teorijos, motyvacijos modelis, kuris naudojamas siekiant įvertinti tai, kiek daug pastangų darbuotojas norės įdėti į darbo atlikimą. Taip pat analizuojama darbuotojų ir vartotojų sąveika, pateikiama vartotojų poreikių patenkinimo ir lojalumo modelis, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir rinkos dydžio ryšys, darbuotojo - vartotojo vertės grandinė bei darbuotojų ir vartotojų poreikių patenkinimo matavimo metodai.

1.1. Darbuotojų ir vartotojų motyvacijos teorijos bei modeliai

Teigiamos emocijos, puiki nuotaika, kurias individas patiria sulaukęs tinkamo savo veiklos rezultatų įvertinimo, daro įtaką jo psichiniam būviui, mąstysenai, valiai, vidaus organų veiklai ir raumenų aktyvumui. Tai savo ruožtu sąlygoja jo elgesį kolektyve ir darbingumą. Individo aktyvumo, darbingumo didėjimą galima pagrįsti ir tuo, kad vadovo ar kolektyvo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia teigiamą savęs vertinimą (Almonaitienė, 2003).

B.Nelsonas ir P.Ekonomis (1999) pastebi, kad pati šurkščiausia klaida, kurią daro vadovai, norėdami darbuotojams būti geri, — vienodas atlyginimas visiems. Jie tvirtina, kad „nėra nieko ne sąžiningiau už vienodą elgesį su nevienodais darbuotojais“, nes tai paprastai įkelia naujų vadybos problemų.

Visuomenė, stengdamasi atsakyti į klausimą, kas yra motyvacija ir motyvuotas darbuotojas, susiduria su daugybę skirtingų apibrėžimų, kadangi pačią motyvaciją, kaip individo fenomeną, įvairūs autoriai apibrėžia skirtingai. Potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį – tai tam tikro elgesio modelio siekimas (Robert C Applebey, 2003, p. 205).

Bėgant metams, kinta rinkos poreikiai, supratimas, kas skatina darbuotojus dirbti. Kaip vienas iš metodų, vis dar šiandien minimas „rimbo ir meduolio“ valdymo principas (Bakanauskienė; Žukauskas, ir kt., 2000, p.119), kurio esmę vėliau keitė E. Mayo idėjos, jog darbuotojams reikia ir psichologinių motyvų. Kiekviena metodika ir ją propaguojančios teorijos yra svarbios, todėl būtina jas apžvelgti plačiau.

Atskira motyvacijos teorija mėgina apibūdinti, kokie žmonės yra ir kokie gali tapti. Todėl įprasta sakyti, jog motyvacijos teorija išreiškia ypatingą požiūrį į žmones (Stoner, 2000, p. 442). Šių teorijų turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame apibūdinami kasdieniniai vadovų ir darbuotojų ryšiai organizacijose.

Motyvacijos teorijas galima sąlygiškai suskirstyti į dvi grupes, kurios pateiktos pirmoje lentelėje:

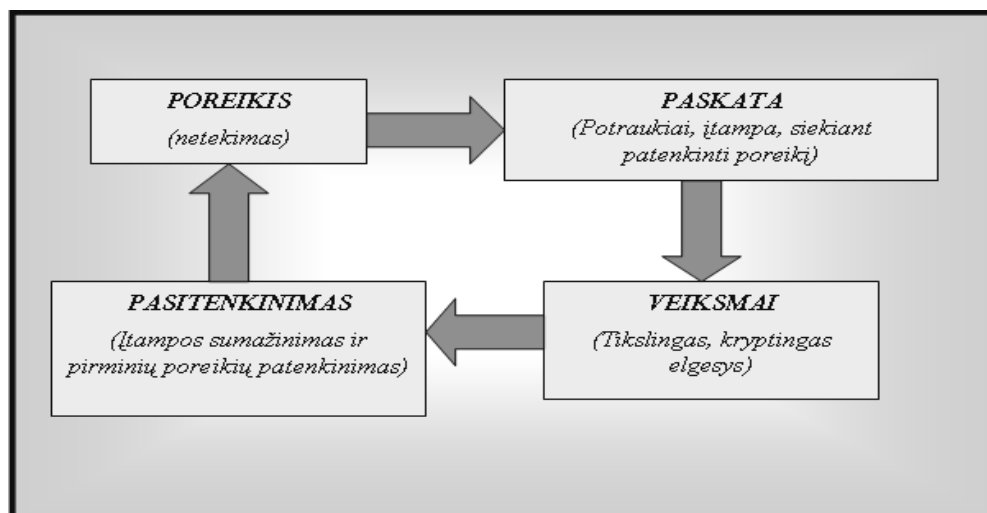
Motyvacijos teorijų skirtumai

Teorių grupės	Teorijos pavadinimas	Žymiausi atstovai	Teorijos esmė	Motyvų kilmė
Teorijos grindžiamos žmonių poreikiais	Poreikių (turininė) teorija	A.Maslow, C. Alderfer, D.McClelland, F.Herzberg	Stengiamasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją lemia.	Motyvai kildinami iš poreikių
Teorijos pagrįstos žmonių elgsena	Proceso teorija	V.Vroom, E. Lawler, L.Porter	Paašškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji keičiasi ir lemia darbuotojų specifiinį elgesį	Motyvai nesąmoningi ir kartais sunkiai nusakomi

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal BAGDONAS, E., RAPALIENĖ, L. (1996) Administravimo principai, p. 120.

Turininės motyvacijos teorijos remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais identifikavimu. Šie poreikiai verčia žmogų pasirinkti atitinkamą elgesį. Šios motyvacijos krypties atstovų sukurtos ir įvestos sąvokos: poreikis, stimulus, impulsas, tikslas, motyvas yra aktyviai naudojamos žmogaus elgesiui tirti, įvertinti ir pagrįsti. Šios krypties atstovai teigia, jog žmogaus darbinėje veikloje poreikiai per interesus ir motyvus skatina žmones veikti (Bučiūnienė, 1996, p. 9).

Poreikių teorija telkia dėmesį į tai, ko žmogui reikia, kad gyventų pilnavertį gyvenimą. Praktiškai poreikių teorija nagrinėja tą vaidmenį, kurį darbas atlieka tenkinant šiuos poreikius. Yra įvairių poreikio teorijų ir jos skiriasi, priklausomai nuo to, kokius lygius jos išskiria ir kaip supranta poreikių patenkinimą (Stoner, 2000, p. 439). Esminė bet kurios poreikių teorijos logika pavaizduota 1 paveiksle. Bendra turinių motyvacijos teorijų apžvalga pateikta pirmame priede.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal STONER, J. ir kt. (2000) Vadyba, p. 439.

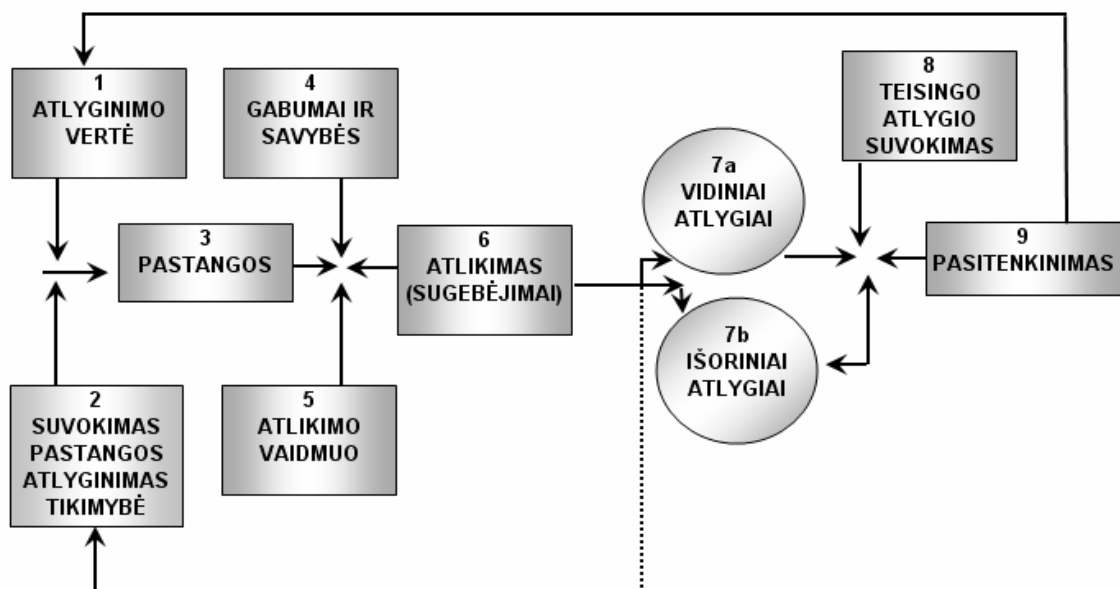
1 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis.

Analizuojant turinines teorijas, svarbu paminėti ir dviejų veiksmų teoriją, kurią sukūrė **Frederik Herzberg** ir kurios, kaip galima suprasti, esmė – sudaro du veiksniai: nepasitenkinimo veiksniai (higieniniai) ir pasitenkinimo veiksniai (motyvacijos) (Stoner, 2000, p.443). Apžvelgus pagrindines poreikių teorijas, galima teigti, jog visos jos bando atsakyti į klausimą „kodėl“, kas lemia darbuotojų motyvaciją, kodėl ji atsiranda? Taip pat turininės teorijos pažymi, jog žmonės

savo veikloje, visų pirma, siekia asmeninių poreikių patenkinimo, kad visgi laikui bėgant, žmonės patenkina kai kuriuos svarbius savo poreikius (Stoner, 2000, p. 444). Kiekviena teorija taip pat pabrėžia, jog žmonės apie savo pasitenkinimo laipsnį sprendžia, sąmoningai palyginę aplinkybes su poreikiais. F. Hercbergo teorija turi daug bendro su A. Maslow teorija. Darbo aplinkos veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priešastį, jeigu vadovas sudaro sąlygas darbuotojui patenkinti šiuos poreikius, tai šis dirbs geriau. F. Hercbergas, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas nekreips dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas ar neteisingas (Vikipedija, 2006).

Labiausiai žinomos yra V. Vroom lūkesčių ir J. Adams teisingumo teorijos bei **L.W.Porter – E.E. Lawler modelis** (Bagdonas; Bagdonienė, 2000, p.130). Išsamesnė procesinių motyvacijos teorijų apžvalga pateikta antrame priede. Tarp teoretikų, nagrinėjusių motyvacinio proceso esmę, išsiskyrė V.Vroom, kuris savo darbuose analizavo, kaip darbuotojų motyvacijos lygis priklauso nuo individų sampratos apie savo gebėjimus, atliekant tas ar kitas darbinės užduotis, ir laukiamą atlygį. Jo sukurta teorija vadinama vilčių arba laukimų teorija. Taip buvo suformuota koncepcija, jog motyvacijos procesas tarsi susideda iš trijų tarpusavyje susijusių blokų: pastangų, vykdymo ir rezultatų (Šavareikienė, 2003, p.52).

L. Porter – E. Lawler modelio schema pateikta 2 paveiksle.



2 pav. L. Porter ir E. Lawler lūkesčių modelis

Šis modelis identifikuoja žmonių norus, susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu. Turininės ir procesinės teorijos pagrindinį dėmesį koncentruoja individų tyrimams. Lūkesčių teorija buvo sukurta tam, kad pateiktų logišką atsakymą į klausimą „kaip aš motyvuojau darbuotojus?“. Pvz.jei darbuotojas mėgsta keliauti ir mano, jog jis gali įvykdyti normą,

jis sunkiai dirbs, kad laimėtų šią kelionę. Mums turi rūpėti atlygio patrauklumas, todėl reikia žinoti ir suprasti, kaip žmogus vertina organizacijos lygį.

Galima atskirti motyvacinių teorijų grupę, kuriose motyvacija kildinama iš individo santykio su aplinka. Šios krypties pradininku laikomas K.Lewin. Jo darbus tęsia prancūzų mokslininkas J. Nuttin (Bučiūnienė, 1996, p.28). Čia teigiama, kad konkrečios motyvacijos formos yra glaudžiai susijusios su aplinka. J. Nuttin teigia, kad motyvacijos pagrindas nėra nei poreikiai, nei aplinka, o jų tarpusavio sąveika.

Motyvacinių modelių žinojimas padeda vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Taip vadovai gali sudaryti individualizuoto motyvavimo sąlygas. Pvz. Žmogui pasiekimo motyvacijos principų galima duoti darbą pirmiausia išsiaiškinus šio darbo sunkumus ir pateikus jį kaip iššūkį žmogui siekiančiam kompetencijos, reikia aiškinti kaip yra svarbu to darbo, kuris jam užduodamas, kokybė.

Kalbant apie darbuotojų motyvavimą šis terminas ir reiškia pastangų kiekį, kurį darbuotojas nori įdėti vykdydamas bet kurią veiklą, susijusią su jo darbu. 3 paveiksle pateiktas motyvacijos modelis, kuris naudojamas siekiant įvertinti tai, kiek daug pastangų darbuotojas norės įdėti į darbo atlikimą.



Šaltinis: CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKE, O. C. (2002) Sales force management.

3 pav. Motyvacijos modelis

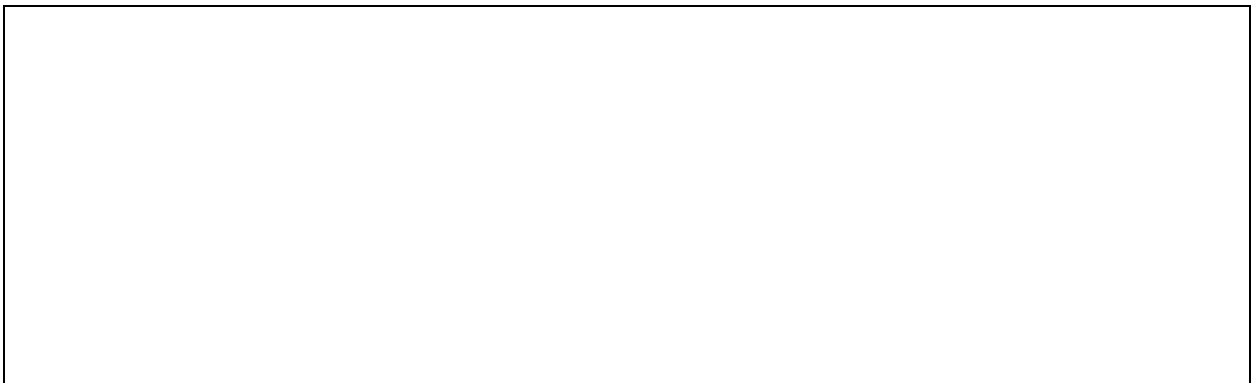
Iš čia matyti (3 pav.), kad darbuotojų įdedamos pastangos kiekvienai užduočiai atlikti sąlygos tam tikro lygio vienos ar keleto darbo atlyginimo dimensijų pasiekimą. Šios dimensijos apima bendrą pardavimų apimtį, pardavimų pelningumą, naujų pelno gavimo šaltinių sukūrimą. Motyvacijos proceso sėkmė organizacijoje lemiamą darbuotojų įdedamų pastangų, gebėjimų ir, svarbiausia, sėkmei būtinų asmeninių savybių. Laukiamas rezultatas privalo būti siejamas su

konkrečiu atlygiu, iškelti tikslai privalo būti realūs ir pasiekiami, tik tokiomis sąlygomis darbuotojų elgesys tampa motyvuotas

Bazinis galimybių įvertinimo modelis nurodo, kad darbuotojo nusiteikimą sąlygoja trys galimybės (4 pav.):

1. kokia galimybė objektyviai nustatyti kokio atlyginimo darbuotojas vertas?
2. kokia galimybė padaryti darbą dedant visas pastangas?
3. kokia galimybė gauti savęs vertą atlyginimą jei darbas padarytas tinkamai? (Zakarevičius, 2002).

Integruojant šias tris galimybes, išryškėja motyvavimo jėgos lygis.



Šaltinis: ZAKAREVIČIUS, P.(2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*

4 pav. Galimybių įvertinimo modelis

Svarbiausia yra tai, kiek darbuotojas vertina apdovanojimą, nesvarbu ar tai būtų piniginis atlygis, prizai, paaukštinimas pareigose. Svarbiausia, kad rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą, o tai skatina darbuotoją dirbti geriau, taip pat turi įtakos tolesniam rezultatyvumui, sukelia norą siekti aukštesnių laimėjimų darbe.

Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių. Šios įvairių žmonių savybės yra skirtingos, tačiau darbo aspektu galima išskirti kelis gana pastovius požiūrių kompleksus vadinamus motyvaciniais modeliais. Koks modelis konkrečiam žmogui būdingas, labiausiai priklauso nuo kultūrinės aplinkos. Galima išskirti keturis motyvacinius modelius:

1. *pasiekimo motyvacijos modelis* paremtas įmonės pastangomis įveikti kliūtis siekiant tikslų. Šie darbuotojai dirba pasiaukojančiai tada, kai supranta, kad įgys asmeninį pasitikėjimą ir pripažinimą. Tačiau tai susieta ir nedidele rizika darbe ir palyginus dideliu atlyginimu už padarytą darbą.
2. *Vienijimo motyvacijos modelis* remiasi pastangomis vienyti įmonę socialiniu pagrindu. Vedami vienijimo motyvacijos žmonės patiria vidinį pasitenkinimą būdami su draugais, todėl darbe šie žmonės siekia turėti galimybę laisvai vystyti tokius santykius.

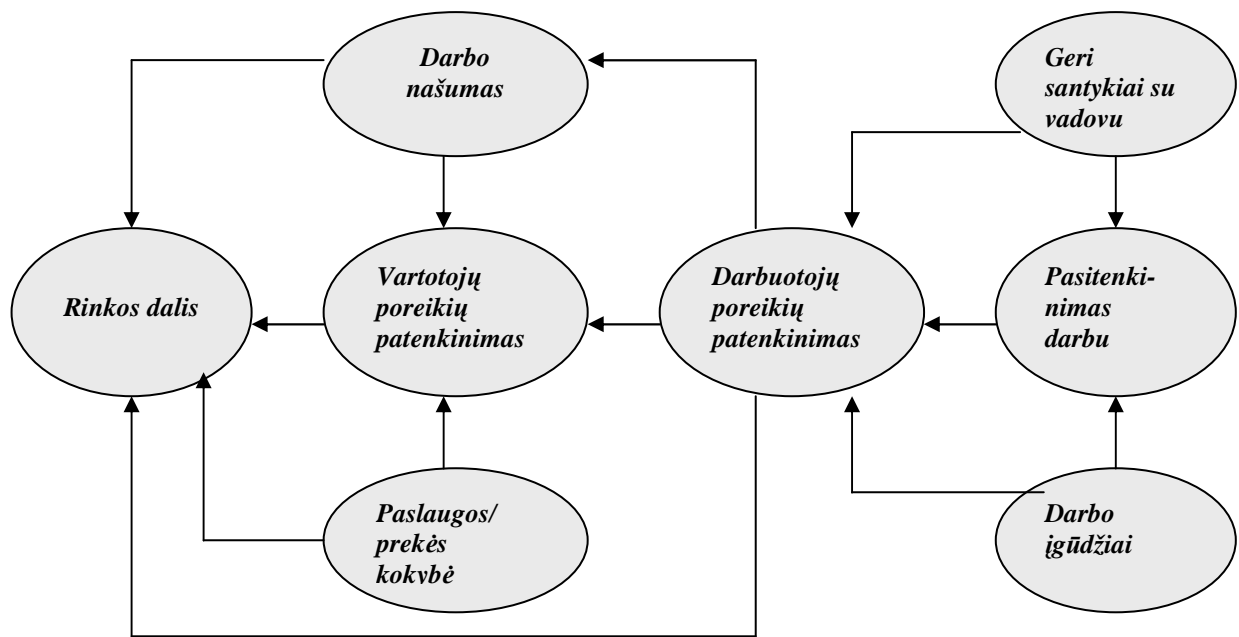
3. *Kompetencijos motyvacijos modelis* remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių, būna nepakantūs atmetinai atliktam darbui.
4. *Valdžiuos motyvacijos modelis* remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms. Šie žmonės siekia valdžios leistiniais būdais, kyla karjeros laiptais sėkmingai dirbdami ir todėl yra visų vertinami (Jucevičienė, p.62).

Pirmasis autorius, kuris susiejo darbuotojų lojalumą su vartotojų lojalumu buvo F.F. Reicheld (1993). Jis teigė, kad ilgalaikiai ir lojalūs darbuotojai lemia ilgalaikius ir lojalius vartotojus, todėl įmonėje svarbus kiekvieno darbuotojo indėlis kuriant vertę, todėl ji turėtų pasirūpinti, kad darbuotojas nejaustų informacijos stygiaus apie tai, kaip vartotojas suvokia vertę. Geriausių rezultatų pasiekama jei atsakingi darbuotojai tiesiogiai bendrauja su vartotojais ir gali iš pirmų lūpų sužinoti, kokią vertingą arba, priešingai, menkavertę siūlomos paslaugos savybę mato vartotojai. Kadangi paslaugos ar produkto teikimo procese kuriamą naudą padidinti ar sumažinti gali darbuotojai. Paprastai įmonės imasi įvairiausių priemonių padedančių ugdyti darbuotojų lojalumą.

Darbuotojų pasitenkinimas sąlygoja lojalumą. Vidinė darbo aplinkos kokybė veikia darbuotojų pasitenkinimą. Vidinė darbo aplinkos kokybė daro įtaką jausmams, kuriuos žmogus jaučia savo darbui, kolegoms ir apskritai įmonei (Pranulis ir kt. 2000).

Sėkmingai veikiančios įmonės visų pirma siekia sumažinti darbuotojų kaitą. Kadangi darbuotojų kaita – natūralus ir neišvengiamas procesas, tai įmonė turėtų pasirinkti tinkamą jų išlaikymo lygį. Numatant, kokia darbuotojų dalis paliks įmonę būtina įvertinti ne tik juos pakeisiančiųjų paieškos, atrankos, priėmimo ir apmokymo, bet ir produktyvumo bei pardavimų sumažėjimo, sąnaudas.

Pasak S.Hoisington ir E.Naumann (2003), norint pritraukti vartotojus, reikėtų pirmiausiai išsiaiškinti personalo poreikius bei požiūrį į vartotojus bei taikomą įmonėje motyvacijos sistemą. Taigi, vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas įmonei yra neatsiejamas nuo darbuotojų (5 pav.).



Šaltinis: HOISINGTON, S; NAUMANN, E. (2003) *Customer Satisfaction. The loyalty elephant*, p.36.

5 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir rinkos dydžio ryšys

Lojalūs darbuotojai tiki įmonės tikslais, yra labai motyvuoti jų siekti ir puoselėja stiprų norą likti tos įmonės nariais, o darbo našumas skatina vartotojų poreikių patenkinimą. Gerai apie savo įmonę atsiliepiantys ir darbei atsidavę žmonės yra įmonės turtas, todėl vadovai turėtų stengtis išlaikyti tokius darbuotojus ir skatinti jų motyvaciją dirbti.

Natūralu, kad vartotojų pasitenkinimas neatsiejamas nuo darbuotojų pasitenkinimo, vidinė motyvacija sąlygoja geresnį darbuotojų ir vadovų supratimą bei vidinių sprendimų procesų bei lūkesčių traktavimą, kaip būdą padidinti įmonės vertę, o galiausiai patenkinanti ir vartotoją. (Ahmed ir kt. 1995).

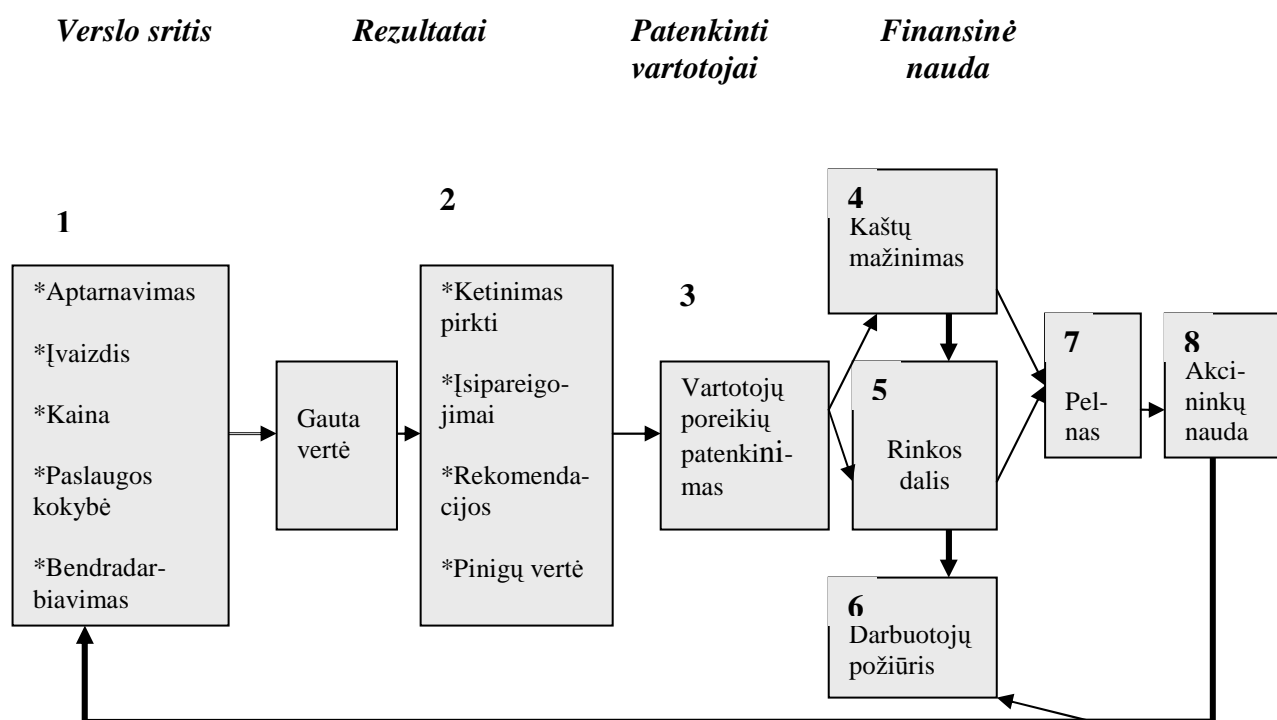
Naujovės ir inovacijų diegimas dažnai yra susijusios su įmonės darbuotojais ir turi įtakos jų tarpusavio santykiams. Kai kuriems jos gali sukelti stresą, susirūpinimą ar nestabilumo jausmą (Mackevičius, 2003). Autorius išskiria tokias pasipriešinimo naujovėms priežastis:

- Baimė prarasti darbą
- Gauti mažesnę atlyginimą
- Būti pažemintam pareigose
- Informacijos trūkumas.

Įmonės vadovams tenka pasirūpinti naujovių diegimu, pokyčio kūrimu bei pritaikymu ir stengtis išvengti didesnio darbuotojų pasipriešinimo, nes visai jo išvengti neįmanoma.

Motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę jausmą prieš savo kompaniją ir klientus. Iš kitos pusės, jei jo pastangos lieka nepastebėtos ir motyvacijos nėra, tai gali privesti jį prie naujo darbo paieškos.

Patenkinti aptarnavimu bei gerai nusiteikę klientai - kiekvienos įmonės sėkmės šaltinis. Didėjant vartotojų poreikių patenkinimui, didėja ir jo suinteresuotumas preke ar paslauga, o didesnis lojalumas įmonei, didina ir pakartotinių pirkimų skaičių (6 pav.).



Šaltinis: HOISINGTON, S; NAUMANN, E. (2003) *Customer Satisfaction. The loyalty elephant*, p. 34.

6 pav. Vartotojų poreikių patenkinimo bei lojalumo modelis

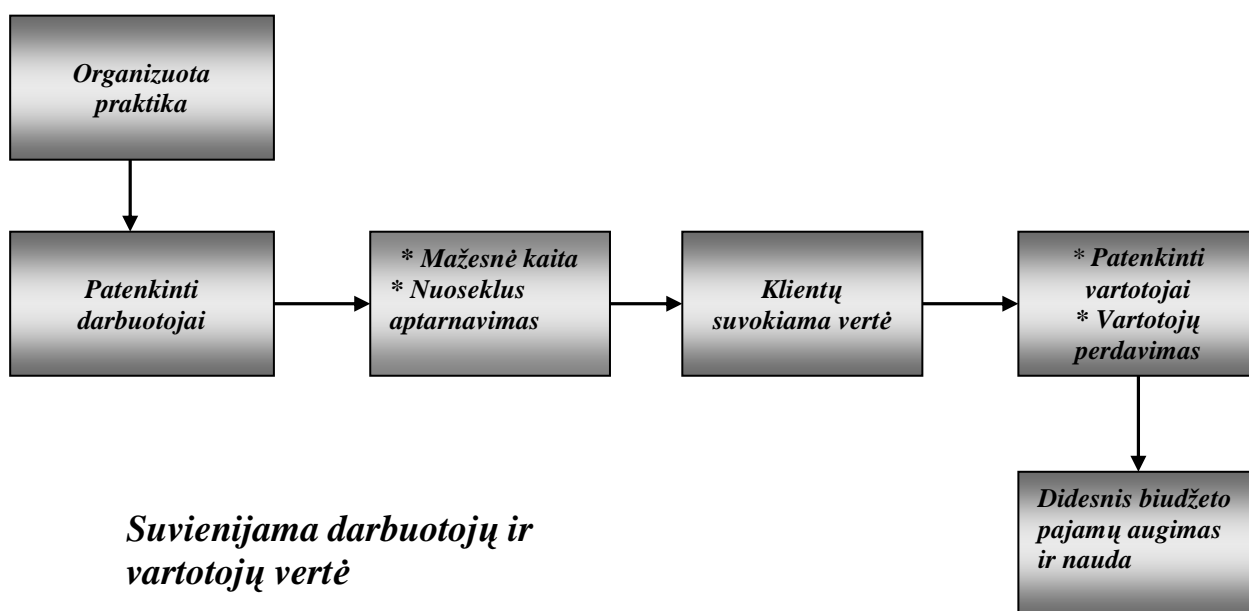
Daugelis įmonių suinteresuotos didinti rinkos dalį, todėl daug pastangų skiria naujų vartotojų pritraukimui. Naujų vartotojų aptarnavimas atsiperka per tam tikrą laiką, o įdėtos sąnaudos padengiamos iš esamų vartotojų aptarnavimo gautų pajamų. Naujų vartotojų pritraukimas visada yra brangesnis už esamų išlaikymą, todėl įmonė privalo kruopščiai paskirstyti pastangas abiejų kategorijų vartotojų aptarnavimui.

Klientų pasitenkinimas aptarnavimu priklauso nuo galimybės rinktis. Kuo didesnė paslaugų įvairovė ir kuo daugiau klientai turi galimybių rinktis, tuo didesni jų reikalavimai ir kritiškesni vertinimai. Darbuotojų gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiamą informaciją, parduoti paslaugą/ prekę, operatyviai aptarnauti ar išspręsti problemą taip pat didina jų pasitenkinimą bei skatina pirkti būtent šias prekes ar paslaugas.

Lojalūs vartotojai neatsiejami nuo gerai informuotų ir pajėgių darbuotojų. Norint pagerinti įmonės pelningumą, būtina valdyti ne tik ryšius su vartotojais, bet ir užtikrinti efektyvią komunikaciją įmonės viduje, kadangi vartotojų pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo juos

aptarnaujančių darbuotojų. Jie turi būti įgalioti nedelsiant spręsti problemines situacijas, be to padrašinti vartotojus reikšti abejones, nepasitenkinimą, išsakyti lūkesčius ir pan. Darbuotojų atliekamų funkcijų efektyvumas priklauso nuo įmonės mikroklimato.

Kiekvienas darbuotojas, komanda ar departamentas kartu yra ir paslaugų ar produktų tiekėju bei vartotoju. Darbuotojui suteikiama paslauga viename vertės grandinės taške, o vėliau jis suteikia šią paslaugą kitam darbuotojui. jei motyvavimo ir skatinimo sistema yra efektyvi, kiekvienas darbuotojas kartu gaus ir pats ties išskirtines paslaugas kitiems darbuotojams. Tai padeda darbuotojams suprasti jų vaidmens įmonėje svarbą ir tai siejasi su kitais darbuotojais. Jei tai realizuojama tinkamai, tai gali paskatinti darbuotojus pažvelgti į procesą iš vartotojų perspektyvos, siekiant suteikti papildomos vertės ir įgyvendinti įmonės strateginę misiją (7 pav.).



Šaltinis: GRUNDEY, D. VUKHF. (2006) International Conference „Market and Human Aspects in International Economy“.

7 pav. Darbuotojo-vartotojo vertės grandinė

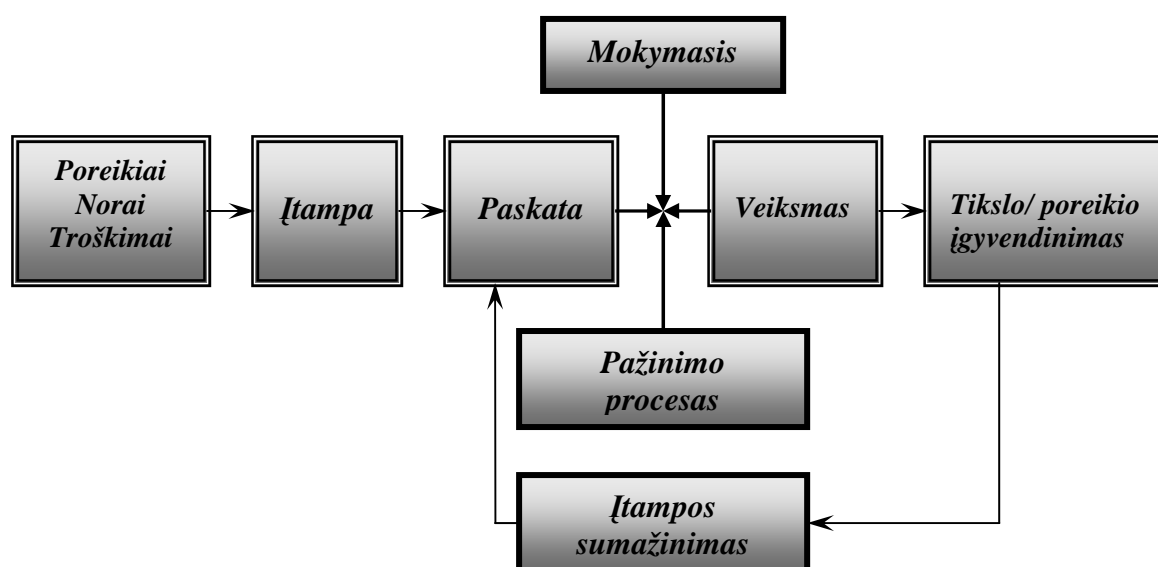
Vartotojas formuoja savo lūkesčius, remdamasis žinutėmis, gaunamomis iš pardavėjų, draugų ir kitų informacijos šaltinių. Jei pardavėjas perdės prekės naudingumą, vartotojas patirs nepatvirtintus lūkesčius, kurie sukels nepasitenkinimą. Kuo labiau skiriasi vartotojų lūkesčiai ir tai, ką jie realiai gauna, tuo didesnis vartotojų nepasitenkinimas. Kai kurie vartotojai padidina spragą, kai produktas nėra puikus, ir jie dėl to yra nepatenkinti. Todėl svarbu, kad įmonės skirtų daug dėmesio savo darbuotojams, nes poreikių patenkinimas kelia jų motyvaciją dirbti, o tai didina darbo

efektyvumą

Klientams svarbus veiksnys - aptarnaujančių darbuotojų dėmesingumas, mandagumas, problemų sprendimas, - kitais žodžiais tariant aptarnavimo kokybę. Svarbu, kad aptarnavimas būtų suderintas su kliento poreikiais bei įmonės veikla, kad aptarnavimas parodytų įmonės konkurencinį pranašumą. Taigi, geresnio aptarnavimo galime tikėtis iš motyvuoto ir lojalaus įmonei darbuotojo.

Darbuotojų veiklos produktyvumas veikia paslaugos vertę. Vartotojas gaus tuo didesnę vertę, kuo mažesnes patirs sąnaudas, todėl labai svarbu tinkamai organizuoti darbą. Didelę įtaką produktyvumui turi darbuotojų kaita, ir nors tradiciškai manoma, kad ji padidina tik naudos ar apmokymo sąnaudas, iš tikrųjų darbuotojų kaita – tai sumažėjęs produktyvumas ir vartotojų pasitenkinimas.

Žmogus kaip vartotojas, mažindamas įtampą, mokosi ir įgauna patirties, pažindamas aplinką ir save. Tai aiškiau atskleidžia L. Schiffmano motyvacijos modelis (Urbanskienė, 2000, p. 144).



Šaltinis: Urbanskienė R. (2000) Vartotojų elgsena. p. 144.

8 pav. Motyvacijos proceso modelis pagal L. Schiffmaną

Šiame modelyje (8 pav.) motyvacija atspindi poreikių sąlygotą įtampą, kuri skatina žmogų patenkinti poreikius ir taip sumažinti šią įtampą. Ar ši įtampa bus sumažinta, labai priklauso nuo veiksmų, kurių ims vartotojas. Kai kuriais atvejais jis gali ir nusivilti.

Vartotojų veiksmai priklauso nuo pažintinių (kognityvinių) procesų, kurie nuolat vyksta vartotojo gyvenime. Dėl to marketingo specialistai, išmanantys motyvacijos teoriją, stengiasi daryti didesnę įtaką vartotojų pažinimo procese.

Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai.

Vartotojai mato ir vertina tai, su kuo jie patys tiesiogiai susiduria. Viso to rezultatas – pasitenkinimas arba nepasitenkinimas, kaip svarbiausias aptarnavimo efektyvumo rodiklis.

Vartotojų pasitenkinimą lemia:

- produkto kokybė (ilgaamžiškumas, patikimumas, funkcionalumas, dizainas);
- kaina (kai kurių vartotojų pasitenkinimą lemiantis veiksnys yra kaina.);
- emocinis pasitenkinimas vartojant prekę, prestižo, mados jausmas (tai itin svarbu prekėms, atspindinčioms gyvenimo stilių: automobiliams, drabužiams, kosmetikai, mobiliesiems telefonams);
- prekės paslaugos prieinamumas (ar daug laiko užtrunka gauti prekę ar užsakyti paslaugą);
- aptarnavimo kokybė (70 % jos priklauso nuo žmogiškojo veiksnio, t.y. aptarnaujančio personalo).

Žinoma ne visus su produktu susijusius aspektus įmonė gali kontroliuoti ar valdyti, jei ji ne gamintoja, o pardavėja. Todėl aptarnavimo kokybė yra vienas iš veiksnių, sustiprinančių ir susilpninančių įmonės pozicijas, kai produkto parduodama įvairiose įmonėse, ypatumai skiriasi. Geras aptarnavimas gali atsverti aukštesnę kainą ar tolesnį kelią iki produkto pardavėjo. Kalbant plačiau apie aptarnavimo kokybę, kaip vieną iš veiksnių, darančių įtaką vartotojų pasitenkinimui, reikėtų paminėti kriterijus, kuriais remiantis vartotojai įvertina aptarnavimo kokybę:

- Patikimumas – ar įmonės tiksliai, be klaidų ir laiku atlieka tai, ką pažadėjo.
- Užtikrintumas – ar įmonės darbuotojai pakankamai kompetentingi ir sąžiningai teikia paslaugas;
- Reagavimas – ar operatyviai suteikiamos reikiamos paslaugos, pagalba vartotojams;
- Jautrumas – ar įmonė sugeba ir nori suprasti specifinius, individualius vartotojo poreikius, įsigilinti į jų padėtį ir užmegzti asmeninį ryšį.
- „apčiuopiamos“ savybės – ar įmonės buveinė, darbuotojų apranga ir įranga pastebimos aptarnavimo metu, yra kokybiškos. (Bagdonienė ir kt., 2004).

Svarbiausia priežastis dėl ko įmonei svarbus vartotojų pasitenkinimas ir geras aptarnavimas – tai pakartotinio pirkimo elgsena. Lojali pirkimo elgsena, paprastai susijusi su dažnesniu pirkimu, didesne įgyjamų prekių suma.

Aptarnavimo kokybę galima pasiekti tik tokiais atvejais, kuomet įmonė nustato aptarnavimo tikslus, standartus, kurių įgyvendinimo turi siekti darbuotojai. Tikslai turi būti rengiami kartu su darbuotojais, nes taip jie bus geriau darbuotojų suprasti ir įvykdyti. Tik tokie darbuotojai gali turėti naudą.

Naudos kūrimas paslaugos teikimo procese.

Paslaugos teikimo aplinka daro poveikį ne tik vidiniam vartotojui, bet ir išoriniam vartotojui. Vertė yra vartotojo patirtų sąnaudų ir gauto rezultato funkcija. Tai subjektyvi kategorija, nes vertei įtaką daro vartotojo lūkesčiai ir suvokimas, kaip paslauga teikiama. Įmonė vertę gali nustatyti, tirdama vartotojo pasitenkinimo laipsnį sąlygojančius veiksnius, kuriuos rekomenduojama aiškintis lojalumo įvertinimo ACID metodika.

Taip pat vertė ir vartotojo pasitenkinimas yra visuotinės kokybės vadybos principų subalansuotų rodiklių, taikomų įmonės pasiekimams įvertinti, ir orientuotos į rinką strategijos pagrindas. Jei įmonė geriau supranta savo vartotojus, ji gali efektyviau plėtoti paslaugų pasiūlą ir nuolat stiprinti savo konkurencinį pranašumą. Orientacija į rinką ir vartotojų pasitenkinimo tyrimai rodo vartotojo suvokiamos vertės ir pasitenkinimo bei įmonės pasiekimo ryšį. Dėl to svarbu deramai parengti vartotojų patenkinimo programas. Vartotojų patenkinimo programų sėkmė priklauso nuo to, ar įmonė tinkamai apibrėžia vartotoją.

Suprantama, kad kiekviena įmonė siekia naudingos savo veiklos. Bendriausiu atveju nauda – tai įmonės gautas pelnas, o jį gauti šiuolaikinėje ekonomikoje galima tik tenkinant išorinių vartotojų poreikius. Ką reikia daryti, kad vartotojai būtų patenkinti, o įmonės dirbtų pelningai.

Pirmiausia sėkmingai veikia tos įmonės, kurios investuoja į darbuotojus ir kokybiškas paslaugas teikti personalui padedančias technologijas, tobulina darbuotojų atranką ir daug dėmesio skiria jų ugdymui, turi motyvuojančią ir sąžiningai už darbą atlyginančią darbo užmokesčio sistemą. Tokia įmonės vidinė aplinka įgalina kūrybiškai dirbti, tenkinant vis sudėtingesnius vartotojų poreikius ir yra būtina sąlyga įmonės konkurencingumui stiprinti. Antra, svarbu suprasti, kas lemia vartotojų pasitenkinimą.

1.2. Darbuotojų ir vartotojų poreikių patenkinimo matavimo metodai

Vartotojo pasitenkinimui ar nepasitenkinimui gali turėti įtakos vėlesnis jo elgesys. Jei vartotojas patenkintas, atsiranda galimybė, jog jis pirkimo procesą pakartos. Tokie vartotojai daugeliui draugų apibūdins įsigytą produktą kaip geros kokybės. Todėl pardavėjai turi suprasti, jog patenkintas vartotojas – svarbus reklamos platintojas.

Poreikiai yra labai svarbūs organizacijos valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius.

Kai motyvai verčia žmogų priartėti arba vengti situacijos, iškilęs konfliktas tarp motyvų gali būti skirstomas į tris pagrindinius tipus:

- ❖ Priėjimas-priėjimas
- ❖ Priėjimas-vengimas

❖ Vengimas-vengimas (Urbanskienė ir kt., 2000, p. 149).

Priėjimo-priėjimo konfliktas iškyla tada, kai vartotojas trokšta dviejų dalykų, bet jų dviejų negali įsigyti, turi išsirinkti vieną. Vartotojai dažniausiai susiduria su šuo konfliktu pirkdami. Tuo atveju, kai vartotojas nori pirkti keletą produktų, bet jo norą varžo finansai, smulkūs prekiautojai gali sudaryti sąlygas pasirinkti taip, kad vartotojas turėtų galimybę įsigyti juos visus.

Priėjimo-vengimo konfliktas iškyla, kai vartotojas pageidauja alternatyvos, kuri turi ir teigiamų, ir neigiamų savybių. Dauguma pirkimo tipų sąlygoja priėjimo-vengimo konfliktas, nes pirkiniai turi trūkumų ar nepageidaujamų bruožų. Šiuo atveju reiktų pateikti tokį produktą, kuris padėtų vartotojui maksimizuoti pageidaujamos alternatyvos teigiamą vertę ir minimizuoti bet kokią neigiamą įtaką.

Vengimo-vengimo konfliktas iškyla, kai reikia pasirinkti iš dviejų nepageidaujamų alternatyvų. Jeigu vartotojas naudoja prioritetų sistemą visoms alternatyvoms, tai įmonė galėtų pabrėžti naudingumą ir reikšmingumą vartotojui.

Vartotojų motyvacijos tyrime išskiriami du pagrindiniai etapai. I. etape tiriami vartotojo elgesio motyvai pasirenkant ir perkant prekę arba paslaugą, o II - ieškoma efektyviausių būdų, kaip paveikti pirkėjo sprendimus. Norint suprasti vartotojo elgesio priežastis, reikia tirti psichologinius veiksnius. Tiriant reikia atkreipti dėmesį, kad (Urbanskienė, 2000, p. 155-156) :

- Sunku pasakyti, kodėl vartotojai perka būtent šią prekę, o ne kitą, jei nežinoma kodėl apskritai jie perka šias prekes. Čia būtina įvertinti visus sprendimo priėmimą sąlygojančius veiksnius ir tai, kad vartotojo motyvacija keičiasi kartu su jo amžiumi.
- Vartotojo motyvacija keičiasi istoriniu aspektu, t.y. dėl visuomenės raidos. Vartotojai per savo gyvenimą nekartą keičia požiūrį ar įsitikinimus į ką nors. Todėl, siekiant išsiaiškinti, kodėl vartotojai perka tuo momentu, laikotarpiu šią prekę, reikia žinoti kokias prekes jis pirkdavo anksčiau ir kokią reikšmę jos turėjo vartotojo gyvenime.
- Kai vartotojo elgesys yra iškarto pastebimas arba atpažintas, o vidiniai jo motyvai nežinomi net jiems patiems. Šiuo atveju būtina išnagrinėti visas antraeiles aplinkybes, lėmusias sprendimą, kurios iš pradžių neatrodo tokios svarbios.

Kadangi vartotojai dažnai nežino arba nemoka paaiškinti, kodėl jie vienaip ar kitaip elgiasi, motyvacijos tyrinėtojai naudoja daugelį projekcinių metodų užslėptoms emocijoms bei pažiūroms atskleisti. Atliekant šiuos tyrimus, vartotojams siūlomi sakinio užbaigimo, žodžių asociacijų, piešinių ir spalvų dėmių interpretacijų testai, pačių vartotojų pateikiami tipišku prekės ženklo apibūdinimai, fantazijų kūrimas apie prekės ženklus bei pirkimo situacijas ir kt.. (Kotler 2003, p. 221). Toliau trumpai aptarsiu pagrindinius motyvacijos tyrimų metodus, jų specifiką.

Asociacijų metodas

Respondentams duodamas žodžių sąrašas ir prašoma atsakyti pirmu į galvą šovusiu žodžiu. Atsakymai analizuojami, kad išsiaiškinti, ar yra negatyvių asociacijų. Kai atsakymų kiekis limituotas, taip pat išmatuojamas žodžio emocionalumas. Šis analizės metodas dažnai pasirenkamas vardui ar reklamai testuoti (Urbanskienė, 2000, p. 156).

Fokus grupės

Naudojant šį metodą, išsiaiškinami motyvai ir elgsena nedidelėse grupėse. Kiekviena iš jų darniausiai susideda iš 10 žmonių, o pati diskusija trunka neilgiau kaip valandą. Pokalbį veda moderatorius – specialiai paruoštas apklausėjas. Neįkyriai vadovaudamas pokalbiui, jis kuria laisvą be suvaržymų atmosferą. Dalyviai laisvai svarsto savo problemas. Galiausiai tyrėjai gauna daug ir vertingos informacijos. (Энджел; Блэкуэлл; Мينيард 1999, p. 318).

Projektinė technika

Tai toks testas, kai respondentui siūloma užbaigti neaiškų piešinį arba nebaigtą sakinį. Tai darydamas žmogus nevalingai projektuoja jam savo idėjas, jausmus, požiūrius.

Projektiniai testai naudingi, kai reikia apeiti vartotojo iškeltus apsauginius barjerus ar užtvaras, kai jis nori paslėpti tikruosius savo jausmus ir požiūrį į produktus, jei tai svarbu jo asmeniniam „aš“, pavyzdžiui, snobo motyvai, kuriais jis vadovaujasi, pirkdamas odinius drabužius (Urbanskienė, 1998, p. 98). Tipiniai projektinės technikos pavyzdžiai: asociacija nurodytiems žodžiams, sakinių pabaigos, pasakojimas paprašius.

Giluminio interviu metodas

Šis metodas priskiriamas prie dažniausiai naudojamų motyvacijos tyrimo būdų. Jis pasireiškia tuo, kad vienu metu šiame interviu dalyvauja nedaugiau kaip 50 respondentų, todėl kad interviu nesuskirstytas į konkrečius punktus ir neribojamas laike. Nekontroliuojamo interviu eigoje tyrinėtoji pasiseka prasiskverbti į sąmonės gilumą, kas būtų neįmanoma naudojantis įprastoms marketingo tyrimų priemonėms. Tačiau šis metodas yra gana sudėtingas, nes įsiskverbti į žmogaus sąmonę gali būt nelengva net ir per kelis mėnesius (Энджел; Блэкуэлл; Мينيард 1999, p. 318).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu, lojalumas padeda geriau nuspėti jų ateities elgseną ir siekti įmonei geresnių rezultatų. Todėl įmonei svarbu išsiaiškinti ar darbuotojai yra pakankamai motyvuoti, o jei yra akivaizdus personalo abejingumas, ištirti jo priežastis. Taip pat ir pačią įmonės kultūrą bei vadovų kompetenciją, sugebėjimą vadovauti ir organizuoti įmonės veiklą, suburti motyvuotą ir darbu patenkintą komandą.

Antroje lentelėje pateikti klausimai, kurie geriau padeda suprasti įmonės darbuotojų ir jos klientų sąveiką, tarpusavio ryšį.

Darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšys

<i>Organizacijos vadovai</i>	<i>Darbuotojų pasitenkinimas darbu</i>	<i>Vartotojai</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ar organizacijos vadovai mano, jog vidinė motyvacijos sistema yra veiksminga? ➤ Ar darbuotojai turi pakankamai sugebėjimų ir įgūdžių, kad kokybiškai aptarnautų klientus? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ar darbuotojai yra skatinami, jaučia vadovų paramą? 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokia vadovų nuomonė apie organizacijos rinkodaros orientaciją? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokia darbuotojų nuomonė apie organizacijos rinkodaros orientaciją? 	Organizacijos vadovų, klientų ir darbuotojų nuomonės.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Koks organizacijos vadovų požiūris į personalą? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokios yra darbo sąlygos ir pasitenkinimo darbu lygis? ➤ Ar egzistuoja organizacijoje vidiniai konfliktai, kurie mažina darbuotojų motyvaciją dirbti? 	

Šaltinis: HENNIG- THURAU, Th.; HAUSEN, U. (2000) *Relationship marketing- gaining competitive advantage through customersatisfaction and customer retention.*

Aiškų poreikių apibrėžimas padeda rasti darbdaviui gerą sprendimą, taip pat atrankoje dalyvaujantiems žmonėms susivokti, ko jie patys nori ir ar konkreči įmonė gali atitikti jų lūkesčius. Didelė dalis neigiamų pokyčių organizacijose yra susijusi su vadovavimu ir komunikacija, todėl reiktų ugdyti vadovų kompetenciją, komunikacinius įgūdžius.

Kitas būdas, aiškinantis darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimo ar prisirišimo lygį, problema- **ACID prisirišimo bei poreikių patenkinimo įvertinimo metodas**, taikomas tiek įmonės darbuotojams, tiek ir jos vartotojams. Testas atliekamas anketinės apklausos būdu, kur kiekvienas teiginys, negavęs 50 proc., t. y. 9 ar 10 balų lygio atsakymų, reiškia kad egzistuoja problema. Kuomet 9 ar 10 balų atsakymų skaičius yra tarp 50 – 75 proc. – reiškia, kad didelės problemos nėra, bet įmonė atlikusi kai kuriuos pakeitimus, galėtų pasiekti geresnių rezultatų. O teiginiai, kurių atsakymai yra virš 75 proc., parodo stiprią įmonės poziciją.

Taigi, ACID metodas ir bus taikomas atliekant UAB „Sonita“ darbuotojų ir vartotojų motyvaciją bei prisirišimo lygį.

Apibendrinant atliktą mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad kiekviena įmonė siekia optimalių rezultatų, veiklos efektyvumo. Gauti kuo didesnes pajams, įmonė gali įvairiais metodais – vienas iš jų – vartotojų poreikių tenkinimas. Todėl aptarnavimo kokybė yra vienas iš veiksmių sustiprinančių ar susilpninančių įmonės pozicijas. To pasėkoje įmonės kreipia vienodą dėmesį ir į savo darbuotojus, ir į vartotojus. Darbuotojų prisirišimą įtakoja ir įmonių dydis. Kuo mažesnė organizacija, kurioje dirbama, tuo mažiau yra prisirišę šioje organizacijose dirbantys

žmonės. Mažos įmonės paprastai negali darbuotojams pasiūlyti karjeros, tobulinimo galimybių bei aktyviai investuoti į darbuotojų asmeninį vystymąsi.

Įmonė privalo mokyti bei skatinti tiesiogiai su vartotojais bendraujančius darbuotojus ir visą aptarnaujantį personalą dirbti kaip vieną komandą, siekiant patenkinti vartotojus.

Patenkinti darbuotojai labiau įsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus, prisiima didesnę atsakomybę ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Tai įgalina darbuotojus tenkinti vis sudėtingesnius vartotojų poreikius, kas yra būtina sąlyga įmonės konkurencingumui stiprinti ir vartotojų lojalumui didinti.

2. UAB „SONITA“ DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ MOTYVACIJOS BEI TARPUSAVIO RYŠIO ANALIZĖ

Antroji dalis yra skirta UAB „Sonita“ situacijos analizei – darbuotojų ir vartotojų motyvacijos apžvalgai bei empiriniam tyrimui, siekiant išsiaiškinti darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo lygį, vartotojų pirkimo elgseną įtakojančius veiksnius, jų reikšmingumą. Šioje dalyje pateikiamas tyrimo objektas, tyrimo metodologija: tyrimo metodai, kuo remsis tyrimas, taip pat pagrindiniai uždaviniai tikslams pasiekti

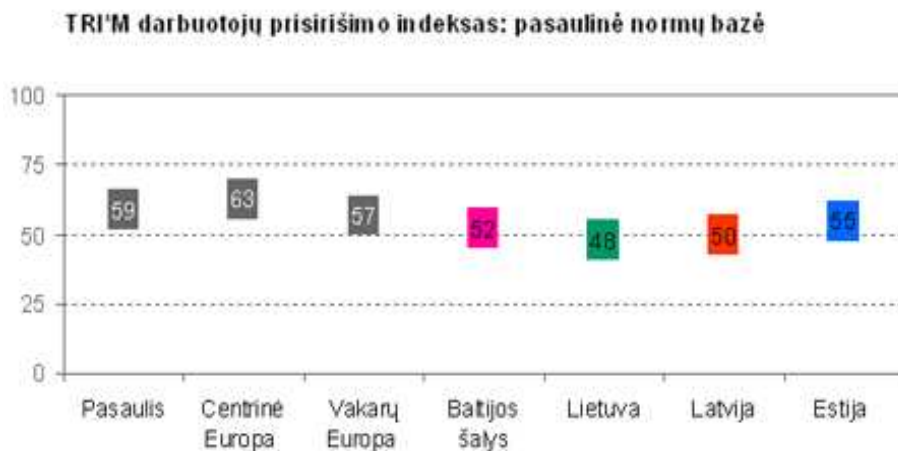
2.1. Pasitenkinimo lygio ir motyvavimo sistemos vystymas Lietuvos įmonėse

Kiekviena įmonė stengiasi išugdyti darbuotojų prisirišimą ir sumažinti personalo kaitos kaštus. Dažnai įmonės nesusipažinę su rinkos tyrimais, net nežino kodėl vartotojai palieka jas. Daugiausiai vartotojų įmonės praranda dėl nepakankamo dėmesio jiems. Tai sudaro net 68 % visų atvejų, kai vartotojas palieka įmonę, atitinkamai pasiskirsto nesugebėjimas reaguoti į skundus ir mažesnės kainos – 14% ir 9%. Tik 5% vartotojų pereina pas konkurentą taip nuspręsdami palikti kompaniją

Taigi, įdomu, kodėl iki šiol kai kurios įmonės nesupranta personalo svarbos vartotojų lojalumui ir pasitenkinimui didinti.

Nesiėmus prevencinių priemonių – keičiant atlyginimų ir skatinimo sistemas, situacija gali stipriai suprastėti

Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės TNS Gallup Žmogiškųjų išteklių tyrimų skyriaus 2005 metų pradžioje atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos darbuotojų prisirišimas yra vienas žemiausių ne tik visoje Europoje, bet ir Baltijos šalyse (9 pav).



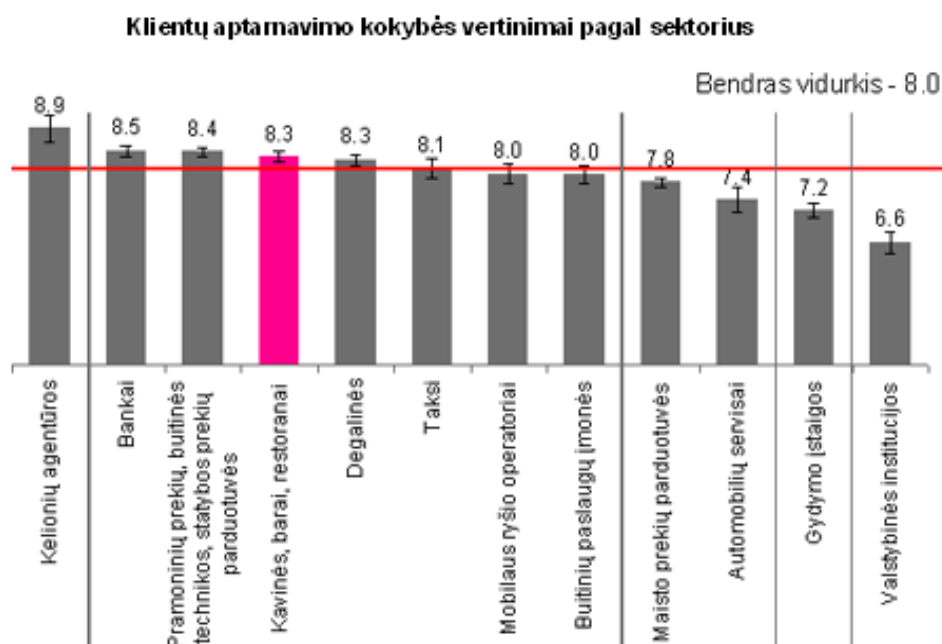
Šaltinis: http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_182?

9 pav. Darbuotojų prisirišimo indeksas: pasaulinė normų bazė

Pasak Almos Tamošaitytės, TNS Gallup vadovės, taikant pasaulyje plačiai žinomą TRI*M metodologiją, paaiškėjo, kad Lietuvoje TRI*M prisirišimo indeksas yra 48 balai. Latvijoje šis rodiklis siekia 50, Estijoje - 55. Vos vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra prisirišęs, t.y. patenkintas savo darbu ir yra motyvuotas dirbti.

Darbuotojų prisirišimo tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos darbuotojus motyvuoja teisingas atlygis už atliekamą darbą, asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, įmonės, kurioje dirbama sėkmė bei išsiklausymas į darbuotojų idėjas ir pasiūlymus (http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news182).

Optimalus klientų poreikių patenkinimas yra kiekvienos įmonės sėkmės šaltinis. Pagal TNS Gallup atliko klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tyrimą, paaiškėjo, kad klientų aptarnavimas Lietuvoje vertinamas santykinai aukštai - 8 balais iš 10-ties galimų (10 pav.).



Šaltinis: http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_182?

10 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimai pagal sektorius

Klientų pasitenkinimas aptarnavimu priklauso nuo galimybės rinktis. Kuo didesnė paslaugų įvairovė ir kuo daugiau klientai turi galimybių rinktis, tuo didesni jų reikalavimai ir kritiškesni vertinimai (http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_182).

Geras aptarnavimas turi teikti pirkėjui pasitenkinimą ir pririšti jį prie prekybos įmonės. Reikia turėti omenyje, kad pasitenkinimas arba nepasitenkinimas gali būti reiškiami aktyviai arba pasyviai.

Patenkinti darbuotojai labiau išsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus, prisiima didesnę atsakomybę ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Taigi, įmonė turi būti yra ir moraliai ir materialiai suinteresuota didinti darbuotojų pasitenkinimą ir ugdyti

jų lojalumą. Geras pardavėjas ne tik suteiks visą būtiną informaciją ar greitai aptarnaus, tačiau taip pat savo lojalumu įstaigai, kurioje dirba bei teigiamu požiūriu į darbą sudarys klientui patrauklų įvaizdį. Vartotojų elgsenos poveikis organizacijos rinkodaros sprendimams pasireiškia per organizacijos prekių ir paslaugų išsigijimą, jų reakciją į organizacijos prekes, kainą, rėmimo priemones, galėjimą įsigyti prekę.

2.2. UAB „Sonita“ charakteristika

UAB "Sonita" įsteigta 1995 metais. Įmonė įsikūrusi didžiausiuose Lietuvos miestuose: Kaune, Vilniuje, Klaipėdoje, Alytuje. Pagrindinė organizacijos veikla - didmeninė ir mažmeninė prekyba šildymo, vandentiekio ir kanalizacijos sistemomis. Įvairios jungtys, rutuliniai čiaupai, filtrai, sklendės bei žalvarinės jungtys, įvairūs vamzdžių laikikliai, kolektoriai ir jų dėžės. Įmonės tikslas - užimamų rinkos dalių plėtimas, naujų rinkų įsisavinimas, parduodamų prekių tinkamas pateikimas pirkėjui, naujų produktų įvedimas į rinką, bei pelno maksimizavimas.

Didžiausias įmonės privalumas yra tas, kad net 90 proc. visų prekių yra importuojama iš Europos bei Kinijos, kas suteikia glimybę pasiūlyti rinkai konkurencingas kainas.

Įmonėje dirba 75 darbuotojai, tačiau rinkos poreikis auga ir tai skatina priimti vis daugiau darbuotojų, vidutinis jų amžius apie 30 metų. Veikia šie padaliniai:

- *Pardavimų padalinys*, šis skyrius atsakingas už bendravimą su klientais, pardavimų skatinimą. Naujų klientų paiešką, esamų klientų lankymą, užsakymų didinimą.
- *Finansų padalinys* atsakingas už įmonės buhalterijos vedimą, įmonės finansinių rodiklių apskaitą, balansą, darbo užmokesčio skaičiavimą ir atlyginimų išmokėjimą.
- *Logistikos padalinys* - užsakymų priėmimas iš pardavimo vadybininkų, prekių konkretiems užsakymams rezervavimas, prekių likučių planavimas visuose regionuose, jų koordinavimas.
- *Klientų aptarnavimo padalinys* - bendravimas su salės klientais, konsultavimas, užsakymų priėmimas, patrauklus prekių salėje išdėstymas.

Pardavimo padaliniui keliami tikslai siejami su visos įmonės išlikimu rinkoje: tai pelno ir pardavimo apimtys didinimas, pirkėjų lojalumo stiprinimas, įmonės įvaizdžio visuomenėje kūrimas. UAB "Sonita" pardavimo padalinyje dirba 25 darbuotojai, tiesiogiai susiję su šio padalinio veikla. Tai pardavimo direktorius, 2 VIP vadybininkai (vadybininkai atsakingi už įmonės dalyvavimą įvairiuose konkursuose), 4 pardavimų vadovai ir 18 pardavimų vadybininkų.

Įmonėje veikia logistikos padalinys kuris rūpinasi fiziniu prekių paskirstymu įmonės skyriams didžiausiuose Lietuvos miestuose - Kaune, Klaipėdoje, Vilniuje ir Alytuje.

UAB „Sonita“ klientai skirstomi į 3 pagrindines grupes: *stambūs pirkėjai*- per mėnesį nuperka prekių ne mažiau kaip už 100 tūkst. Lt, *vidutiniai* - per mėnesį nuperka prekių ne mažiau kaip už 50 tūkst. Lt. ir *smulkūs pirkėjai*- nuperka prekių ne mažiau kaip už 7 tūkst. Lt.

Įmonės prekės parduodamos 3 būdais:

- *Įmonė dalyvauja konkursuose*: plusai - žinomas įmonės pavadinimas padeda laimėti, o minusai - atsiskaitymo terminai dažniausiai suderinami kliento labui; Laiku nepristačius prekių skaičiuojami delspinigiai.
- *Prekes parduoda pardavimų vadybininkai*: plusai - komunikuojama tiesiogiai su pirkėju; konsultuojama bei rodomi pavyzdžiai, o minusai - kai kurių klientų lankymas neduoda tiek pelno, kiek išleidžiamą jų lankymui ir konsultavimui.
- *Prekės parduodamos įmonės prekybos salonuose*: plusai – parenkama tiksliai, ko klientas pageidauja, o neigiamas aspektas būtų- klientui norint įsigyti didesnę prekių kiekį, reikia laukti kol jos bus pristatytos iš sandėlių.

Dažniausiai įmonės prekes parduoda pardavimų vadybininkai, apie 50 proc. visų prekių o įmonės dalyvavimas konkursuose bei prekių pardavimas prekybos salonuose sudaro po 25 proc.

Pagrindiniai UAB „Sonita“ konkurentai - „Sanda“, „Senukai“ ir „Šilnuta“.

Aptarnavimo kokybės didinimas svarbus pirkėjų lojalumo, pirkėjų poreikių tenkinimo, o taip pat pelningumo, pardavimo apimtys ir rinkos dalies didinimo veiksnys. Kokybiškas aptarnavimas gali padėti sumažinti pardavimo ciklo trukmę.

UAB „Sonita“ įkūrimo metu darbuotojams ir vartotojams buvo skiriamas labai didelis dėmesys, taikomos įvairios motyvacijos priemonės, tačiau keičiantis įmonės valdymo struktūrai, darbuotojai buvo pamiršti. Vadovai vis mažiau atkreipdavo dėmesį į organizacijos klimato gerinimą ir kitų su darbuotojais susijusių projektų organizavimą. Neigiamų pokyčių turėjo ir nekompetentingas vadovavimas bei manymas, jog stabiliai didėjanti atlyginimo sistema ir ateityje užtikrins darbuotojų pasitenkinimą darbų ir jų prisirišimą prie įmonės. Šią įmonę pasirinkau norėdama įvertinti įmonės motyvavimo sistemą, taikomas skatinimo priemones bei darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimą.

Atlikus UAB „Sonita“ analizę išryškėjo darbuotojų nepasitenkinimas savo įmonės reputacija, teikiamų prekių ar paslaugų kokybe, taip pat vadovų komunikacijos stoka bei įgaliojimų neturėjimas lanksčiai ir kūrybiškai spręsti klientų problemas. Kadangi, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija iš vadovų nepakankama, tai atsiliepė ir vartotojų prisirišimui prie įmonės parduodamų prekių.

2.3. UAB „Sonita“ darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo lygio tyrimas

2.3.1. Tyrimo metodika

Tyrimas buvo atliktas siekiant identifikuoti pagrindinę *problemą* ir pateikti projektinius jos sprendimo būdus. Nes palankus mikroklimatas įmonėje - efektyvaus darbo pagrindas. Tai didžiąja dalimi priklauso nuo vadovų ir kitų darbuotojų tarpusavio santykių. Derėtų vengti personalo kaitos, kadangi tai gali nutraukti ryšius su esamais įmonės pirkėjais, pavyzdžiui, turėdamas mažai patirties arba dar neapsipratęs naujoje darbo vietoje darbuotojas per žioplumą gali "sugriauti" tai ką "pastatė" ankstesnysis darbuotojas. Nuo pirkėjų lojalumo didžiąja dalimi priklauso ilgalaikė pardavimo apimtis, rinkos dalies dinamika, pelningumo lygis, parduodamas produkcijos asortimentas ir daugybė kitų veiksnių.

Tyrimo objektas - UAB „Sonita“ darbuotojų ir vartotojų motyvacijos sistema bei jų sąveika

Šis tyrimo tikslas turėtų kryptingai išlieti į bendrus UAB „Sonita“ įmonės tikslus, kas galėtų užtikrinti sėkmingą ir konkurencingą veiklą rinkoje.

Darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo svarba, jų tarpusavio ryšys, skatina UAB „Sonita“ išsiaiškinti jų nuomonę apie įmonėje taikomą motyvavimo sistemą, atskirų priemonių panaudojimo privalumus ir trūkumus, taip pat vidinių veiksnių įtaką tiek darbuotojams, tiek ir vartotojams.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti UAB „Sonita“ vykdomą darbuotojų ir vartotojų motyvavimo sistemą bei įvertinti jų lojalumą įmonei.

Šis tikslas sąlygoja tokius tyrimo uždavinius:

- Įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu UAB „Sonita“ įmonėje bei jų poreikių tenkinimą.
- Įvertinti labiausiai darbuotojų motyvaciją įtakančius veiksnius.
- Įvertinti aptarnaujančių darbuotojų dėmesingumą, mandagumą - aptarnavimo kokybę.
- Išsiaiškinti, kaip įgyvendinami darbuotojų ir vartotojų motyvacijos proceso elementai, kokios motyvavimo priemonės taikomos įmonėje.
- Identifikuoti pagrindines priežastis, trukdančias efektyviai realizuoti darbuotojų ir vartotojų motyvacijos procesą bei jų poreikių patenkinimo lygį.

Siekiant sukonkretinti tyrimo tikslus iškeliamos hipotezės:

H1: UAB „Sonita“ gali didžiuotis motyvuotu darbuotoju ir lojaliu vartotoju.

H2: Įmonės darbuotojai ne itin palankiai vertina visus veiksnius, susijusius su motyvacija ir skatinimu.

H3: UAB „Sonita“ taikoma motyvavimo sistema įtakoja darbo stažą

H4: UAB „Sonita“ darbuotojai patenkinti darbu šioje įmonėje

H5: Įmonės vartotojai patenkinti darbuotojų aptarnavimo kokybe

H6: Materialiniai skatinimo būdai yra pagrindiniai veiksniai, kurie galėtų įtakoti UAB „Sonita“ darbuotojus ir vartotojus, padidintų lojalumą įmonei.

Tyrimo hipotezes patvirtinti arba paneigti bus galima tik atlikus tyrimą, t. y. interpretuojant apklausos duomenis.

Imtis darbuotojų apklausai apskaičiuota nebuvo, kadangi apklausiami visi darbuotojai. Tyrime dalyvavo visi 75 darbuotojai, tačiau analizuota 68 anketos, nes 7 iš jų buvo sugadintos.

Pagal UAB „Sonita“ duomenis, vartotojų skaičius siekia apie 300, įskaitant ir fizinius asmenis, kurie perka daugiau nei vieną kartą. Todėl generaline visuma laikysime visus vartotojus, kurie perka daugiau nei vieną kartą per metus – 300.

Imties apskaičiavimui naudosime formulę (Pride V.M, Ferrell O.C. 1996):

$$n = \frac{1}{p * p + 1/N}$$

n- reikalingas apklausai respondentų skaičius, **p**- paklaida, **N**- respondentų skaičius per tyrimo laikotarpį.

Norint įvykdyti apklausą su 15% paklaida, iš viso reikia apklausti 30 vartotojų. Vartotojų dydis ir bendradarbiavimo trukmė nenurodoma, kadangi UAB „Sonita“ vartotojai buvo apklausiami atsitiktine tvarka.

Atliktas tyrimas – kiekybinis, o gautų duomenų analizė – kokybinė. Tyrimo pagrindą sudarys duomenys, gauti iš pirminių informacijos šaltinių (respondentų) – tai vienas iš pačių patikimiausių būdų gauti duomenis, reikalingus tyrimo tikslui pasiekti.

Tyrimo metodas. Tyrimas atliktas anketinės apklausos būdu remiantis ACID metodika. Tyrimas atliekamas vieną mėnesį. Darbuotojai buvo apklausiami visuose padaliniuose – Kaune, Vilniuje, Klaipėdoje ir Alytuje. Lygiagrečiai atliekamas ir vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo įvertinimo tyrimas ACID. Darbuotojų ir vartotojų atsakymai į anketos klausimus aiškiai parodys jų požiūrį į UAB „Sonita“ vykdomą motyvavimo sistemą.

Tyrimui buvo parengtos dvi anketos, UAB „Sonita“ darbuotojams ir vartotojams, jų pavyzdžiai pateikti 4 ir 5 prieduose. Anketą vartotojui (3 priedas) sudaro 7 klausimai, 6 iš jų yra uždaro tipo. Vartotojų klausimyno pagrindimas.

<i>Klausimas</i>	<i>Klausimo pagrindimas</i>
1. Kiek stiprus Jūsų noras ir toliau pirkti UAB „Sonita“ prekes?	1. Klausimas leis nustatyti ar vartotojai ir toliau ateityje linkę bendradarbiauti su UAB „Sonita“.
2. Jeigu Jums reiktų iš naujo rinktis pardavėją/partnerį, kiek stiprus būtų Jūsų įsitikinimas, kad vėl pasirinktumėte UAB „Sonita“?	2. Iš atsakymų į šį klausimą bus galima spręsti apie vartotojų pasiryžimą nekeisti partnerio ir nuomonę apie bendradarbiavimo kokybę.

3. Kaip vertinate savo įsitikinimą ir nuomonę apie UAB „Sonita“, kad kam nors rekomenduotumėte šią įmonę kaip pardavėją/partnerį?	3. Klausimas leis išsiaiškinti ar vartotojai patenkinti bendradarbiavimu su UAB „Sonita“, kad galėtų ją rekomenduoti saviems. Dažniausiai tokias rekomendacija teikia tik patenkinti ir lojalūs vartotojai.
4. Įvertinkite bendrą pasitenkinimą bendradarbiavimu su UAB „Sonita“.	4. Iš atsakymų bus sužinotas bendras vartotojų pasitikėjimas įmonės vykdoma politika.
5. Pateikite nuomonę, įvertindami savo sutikimo laipsnį su kiekvienu teiginiu.	5. Teiginių įvertinimas leis detaliau susipažinti su veiksniais, kurie didina vartotojų lojalumą ir pasitikėjimą, o kurie savo ruožtu mažina.
6. Kiek laiko esate UAB „Sonita“ partneriu/pirkėju ?	6. Šis klausimas padės išsiaiškinti, kiek lojalus vartotojas UAB „Sonita“.
7. Kas galėtų padidinti Jūsų pasitikėjimą bei lojalumą UAB „Sonita“?	7. Atsakymai padės išsiaiškinti, kokie įmonės vykdomi veiksniai galėtų įtakoti didesnį vartotojų lojalumą.

Įmonės darbuotojams skirtoje anketoje (4 priedas) yra 11 klausimų, 10 iš jų yra uždaro tipo, o paskutiniame taip pat kaip ir vartotojams skirtoje anketoje prašoma pateikti savo nuomonę, atsakant į atvirą klausimą. Anketoje siekiama suformuluoti tokius klausimus, kurie padėtų surinkti tyrimui reikalingą informaciją bei pasiekti tyrimo tikslus. *Darbuotojų klausimyno pagrindimas.*

<i>Klausimas</i>	<i>Klausimo pagrindimas</i>
1. Kiek stiprus Jūsų noras ir toliau dirbti šioje įmonėje ?	1. Atsakymai į šį klausimą padės nustatyti ar darbuotojai patenkinti savo darbo sąlygomis ir ar linkę toliau dirbti įmonėje.
2. Kiek stipriai Jūs esate patenkintas bendravimu su aukštesnio lygio vadovais?	2. Klausimas labai svarbus, kad išsiaiškinti ar įmonėje egzistuoja vertikali integracija tarp skyrių.
3. Kaip vertinate savo įsitikinimą ir nuomonę apie UAB „Sonita“, kad rekomenduotumėte savo draugams, pažįstamiems šią įmonę kaip gerą darbovietę?	3. Klausimas leis išsiaiškinti ar darbuotojai patenkinti bendradarbiavimu su UAB „Sonita“, kad galėtų ją rekomenduoti saviems. Dažniausiai tokias rekomendacijas teikia tik patenkinti ir lojalūs darbuotojai.
4. Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu UAB „Sonita“.	4. Iš atsakymų bus sužinotas darbuotojų bendras pasitenkinimas UAB „Sonita“ vykdoma politika.
5. Pateikite nuomonę, įvertindami savo sutikimo laipsnį su kiekvienu teiginiu.	5. Teiginių įvertinimas leis detaliau susipažinti su veiksniais, kurie darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą didina, o kurie savo ruožtu mažina.
6. Kiek metų dirbate UAB „Sonita“?	6. Šis klausimas padės išsiaiškinti kiek lojalus darbuotojas UAB „Sonita“.
7. Kuriame UAB „Sonita“ skyriuje dirbate?	7. Atsakymai į šį klausimą padės išsiaiškinti ar darbuotojų kaita priklauso nuo užimamų pozicijų. Ir kurių skyrių darbuotojai linkę dažniau keisti darbo vietą.
8. Jūsų lytis:	8. Klausimas leis atsakyti ar darbuotojų lojalumą įtakoja lytis. Ir kuri lytis yra pastovesnė
9. Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote?	9. Atsakymai į šį klausimą padės išsiaiškinti, kurios amžiaus grupės atstovai pasižymi didžiausiu lojalumu ir kurie linkę dažniau keisti savo darbovietę.
10. Kuriame padalinyje dirbate?	10. Klausimu išsiaiškinsime, kuriame mieste egzistuoja didžiausia problema su darbuotojų lojalumu.
11. Ką turėtų padaryti UAB „Sonita“, kad padidintų Jūsų pasitikėjimą įmone?	11. Atsakymai padės išsiaiškinti, kokie įmonės vykdomi veiksmai galėtų įtakoti didesnį darbuotojų lojalumą.

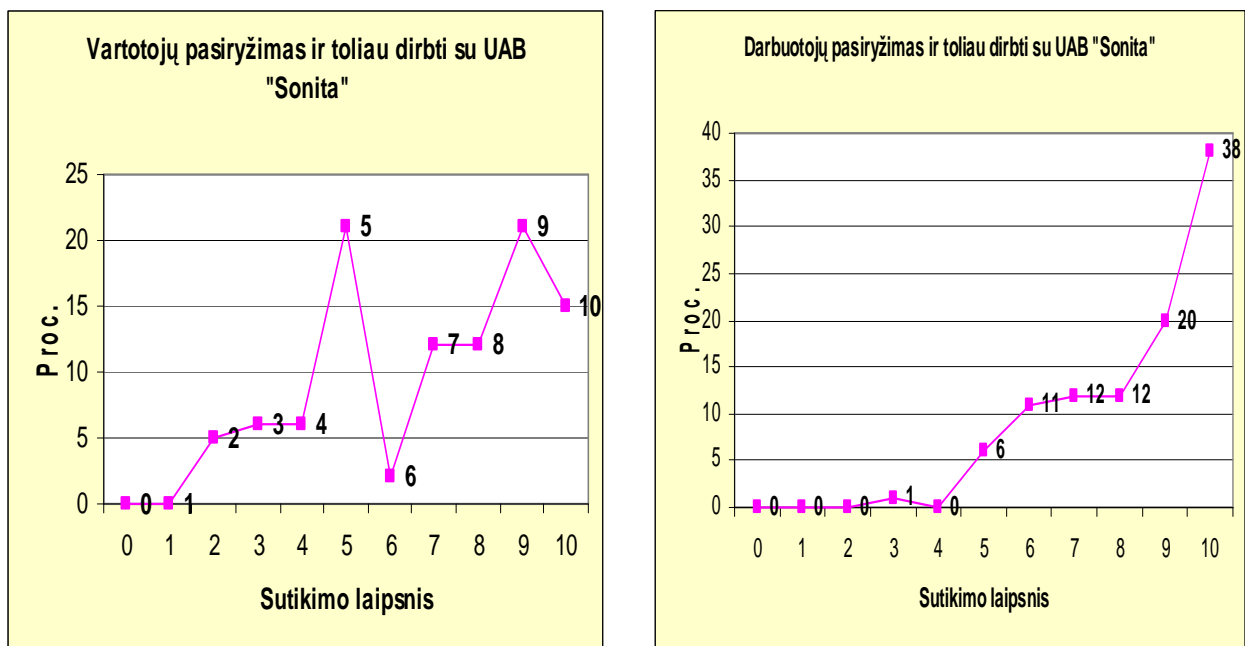
Tyrimo organizavimas. Atliekant UAB „Sonita“ darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei tarpusavio ryšio tyrimą buvo parengta 105 anketos, iš kurių 30 anketų buvo išdalinta įmonės vartotojams, o 75 – darbuotojams. Tačiau 7 iš jų buvo sugadintos, todėl tyrimo rezultatai paremti 98 respondentų vertinimu.

Tyrimas truko vieną mėnesį: nuo 2007 m. kovo mėn. 5 d. iki balandžio mėn. 2 d. Apklausus numatytą skaičių respondentų ir jiems gražinus užpildytas anketas, reikėjo apdoroti jose surinktus duomenis bei išanalizuoti surinktą informaciją.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrime naudojama sisteminė, lyginamoji analizė. Apklaustos duomenų apdorojimas ir sisteminimas atliktas „Windows“ programų pakete. Tyrimo duomenys analizuojami „Excel“ skaičiuokle. Apdorojant ir sisteminant tyrimo rezultatus, skaičiuoklės pagalba įvertinamas kiekvienas anketos klausimas, pateikta apibendrinta svarbiausia informacija, kuri leis sužinoti respondentų teikiamus prioritetus atskiriems motyvacijos priemonių elementams, išsiaiškinti, kurie iš jų daro stipriausią įtaką ir t.t. Pasinaudojus „Excel“ taip pat duomenų apdorojimui buvo naudojamos lentelės, grafikai, diagramos (stulpelinės, skritulinės), duomenų rūšiavimas, įvairūs aritmetiniai skaičiavimai.

2.3.2. Tyrimo duomenų analizė

Pirmuoju klausimu pateiktu anketoje bandoma išsiaiškinti, kiek stiprus vartotojų ir darbuotojų noras ateityje bendrauti su UAB „Sonita“.



11 pav. Darbuotojų ir vartotojų pasiryžimas ir toliau dirbti su UAB „Sonita“

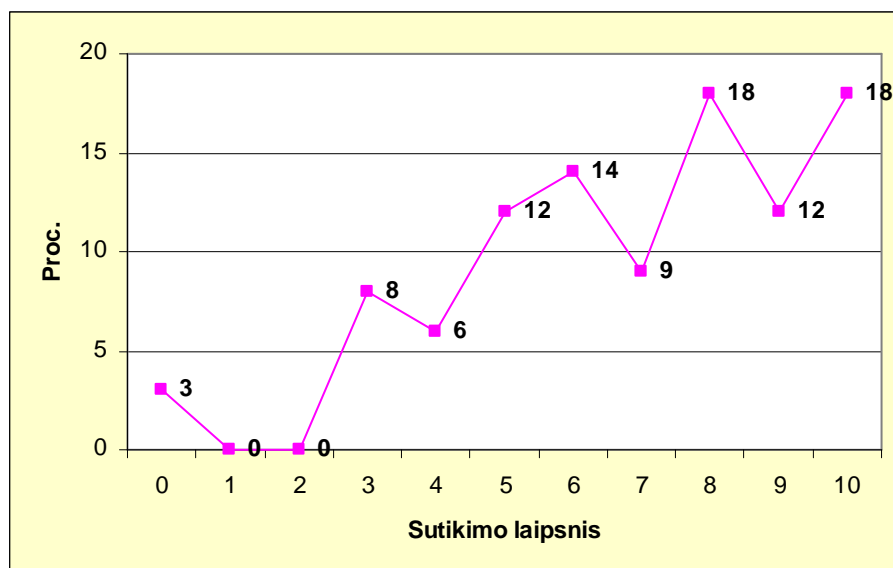
Kaip matyti iš 11 paveiksle pateiktos informacijos, vartotojų atsakymai pasiskirstė labai netolygiai. Tik 36 proc. iš visų apklaustųjų nurodė, kad jie visiškai arba beveik visiškai sutinka ir ateityje pirkti UAB „Sonita“ prekes. Respondentų, kurie teigtų, kad atsisakys ateityje bendradarbiauti su šia įmone (jų atsakymai pasiskirstė nuo 0 iki 5), kur vartotojas nėra tvirtai apsisprendęs toliau bendradarbiauti - bendrai sudaro 18 proc. Net 21 proc. apklaustųjų teigia, kad šiuo klausimu nėra tvirtai apsisprendę ir jų poreikių netenkinantys pasiūlymai gali juos paskatinti atsisakyti bendradarbiauti su UAB „Sonita“.

Išanalizavus darbuotojų lojalumo anketas ir pagal gautus rezultatus, galima nustatyti, kad net 58 proc. visų respondentų išreiškia stiprų norą ir toliau ateityje dirbti šioje įmonėje. Tokių, kurie ateityje būtų linkę keisti darbovietę sudarė tik 7 proc.

Apibendrintai galima teigti, kad įmonė negali didžiuotis lojaliais vartotojais, pagal rezultatus matome, jog daugelis jų nėra tvirtai apsisprendę ateityje prekes pirkti būtent UAB „Sonita“.

Šioje įmonėje daugiausiai dirba tie darbuotojai, kurie ateityje neketina keisti darbo vietos, tačiau nepasiektas 75 proc. rodiklis, tik patvirtina, kad įdiegus keletą patobulinimų ir skatinimo bei motyvacinių priemonių dar daugiau darbuotojų ateityje būtų linkę pasilikti UAB „Sonita“ įmonėje.

Iš 2 klausimo- „Jeigu Jums reiktų iš naujo rinktis pardavėją/partnerį, kiek stiprus būtų Jūsų įsitikinimas, kad vėl pasirinktumėte UAB „Sonita“?- rezultatų galima spręsti apie vartotojų pasiryžimą nekeisti partnerio ir nuomonę apie bendradarbiavimo kokybę (12 pav.).

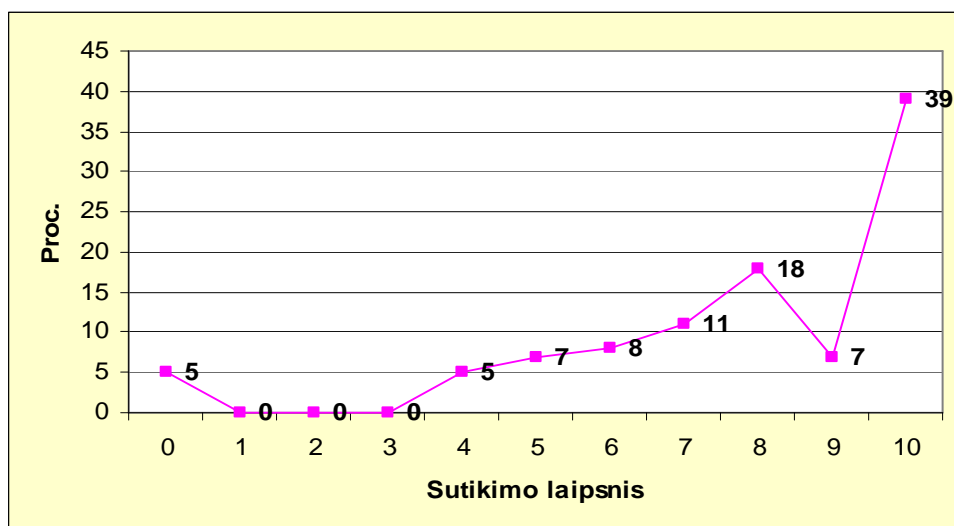


12 pav. Vartotojų pasiryžimas nekeisti partnerio ir nuomonė apie bendradarbiavimo kokybę

Taigi, vartotojų, kurie net iš naujo renkantys paravėją, siūlantį tokias pačias prekes kaip UAB „Sonita“, rinktųsi pastarąją- 30 proc. Tokie, kurie pasisakytų už naują pardavėją- 18 proc. , o neapsisprendusių apie 27 proc.

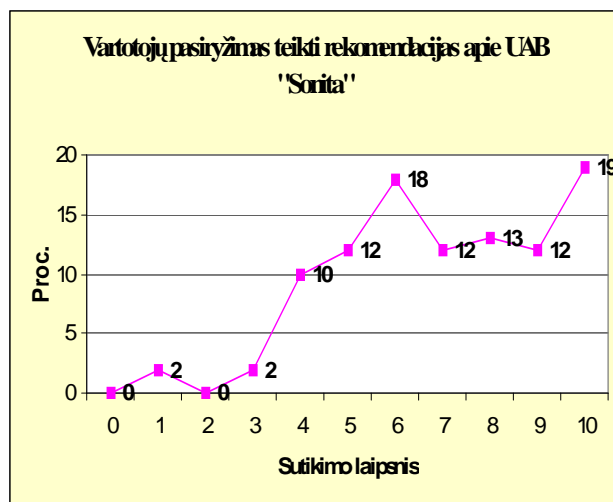
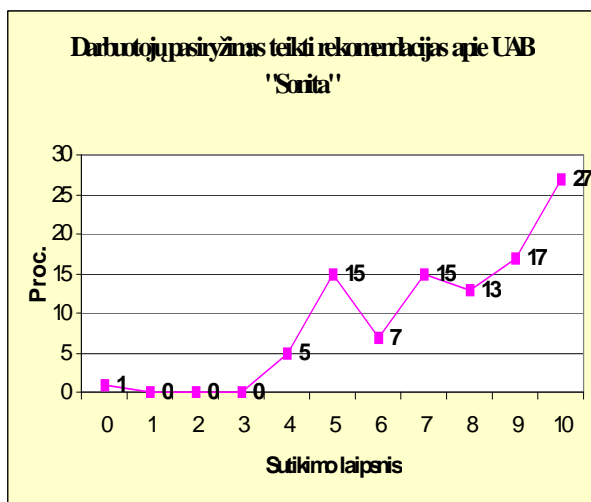
Gauti rezultatai rodo, jog dauguma įmonės vartotojų nėra tvirtai apsisprendę iš naujo rinktis UAB „Sonita“ kaip tiekėją, jei tokia būtinybė iškiltų.

Atitinkamai iš darbuotojams pateiktos anketos 2 klausimo- „Kiek stipriai Jūs esate patenkintas bendravimu su aukštesnio lygio vadovais?“- rezultatų galima nustatyti ar įmonėje egzistuoja vertikali integracija tarp skyrių.



13 pav. Vertikali integracija UAB „Sonita“

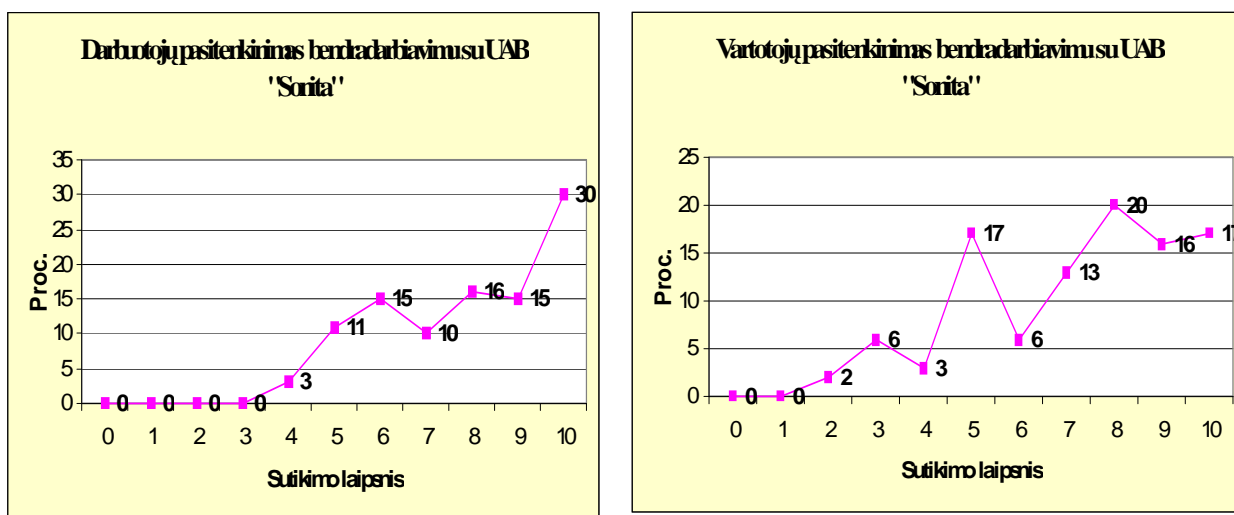
Kaip matyti iš 13 paveiksle pateiktų duomenų, daugiausiai respondentų, dirbančių įmonėje mano, kad vertikali integracija egzistuoja. Tokių, kurie patenkinti ryšiais su aukštesniu vadybos lygmeniu yra 46 proc. , nepatenkintų – 10 proc., o tų, kurie neturi tvirtos pozicijos šiuo klausimu- 12 proc. Taigi, galima teigti, kad įmonės personalą tenkina ryšiai su aukštesniu vadybos lygmeniu o tai labai svarbu darbuotojų ir vadovų tarpusavio bendradarbiavimui. Nors pagal teoriją, rodiklis nepasiekė 50 proc. visų atsakymų, kurie būtų pasiskirstę 9-10 balų skalėje. Todėl UAB „Sonita“ reikia didinti vertikalios integracijos laipsnį.



14 pav. Darbuotojų ir vartotojų pasiryžimas teikti rekomendacijas apie UAB “Sonita”

Vartotojų atsakymai (14 pav.), ar jie rekomenduotų UAB „Sonita“ kaip gerą partnerį ir pardavėją, pasiskirstė taip: 31 proc. pasiryžę rekomenduoti įmonę kaip gerą, patikimą partnerį ir pardavėją, tačiau 43 proc. nėra įsitikinę, kad suteiktų tokią informaciją. 26 proc. respondentų mano, kad įmonė nėra geras partneris. Todėl galima teigti, kad vartotojai nėra visiškai patenkinti darbu ir bendradarbiavimu su įmone, todėl reikėtų papildomų pastangų ir paskatų, kad vartotojai būtų patenkinti ir lojalūs šiai įmonei.

Analizuojant darbuotojų atsakymus, pastebėta, kad net 44 proc. rekomenduotų UAB „Sonita“ kaip puikią darbovietę, neapsisprendusių dėl rekomendacijų yra 35 proc. Ta darbuotojų dalis (44 proc.), kurie galėtų pateikti geras rekomendacijas apie įmonę, dar nėra įrodymas, kad tie darbuotojai patenkinti savo darbo sąlygomis. Taigi, analizuojant 5 klausimo atsakymus ir bus ieškoma tų priežasčių, įtakančių pasitenkinimą darbų ir jų prisirišimą. O dabar aptarsime atsakymus į klausimą – „Įvertinkite bendrą pasitenkinimą bendradarbiavimu su UAB „Sonita“ - (15 pav.).

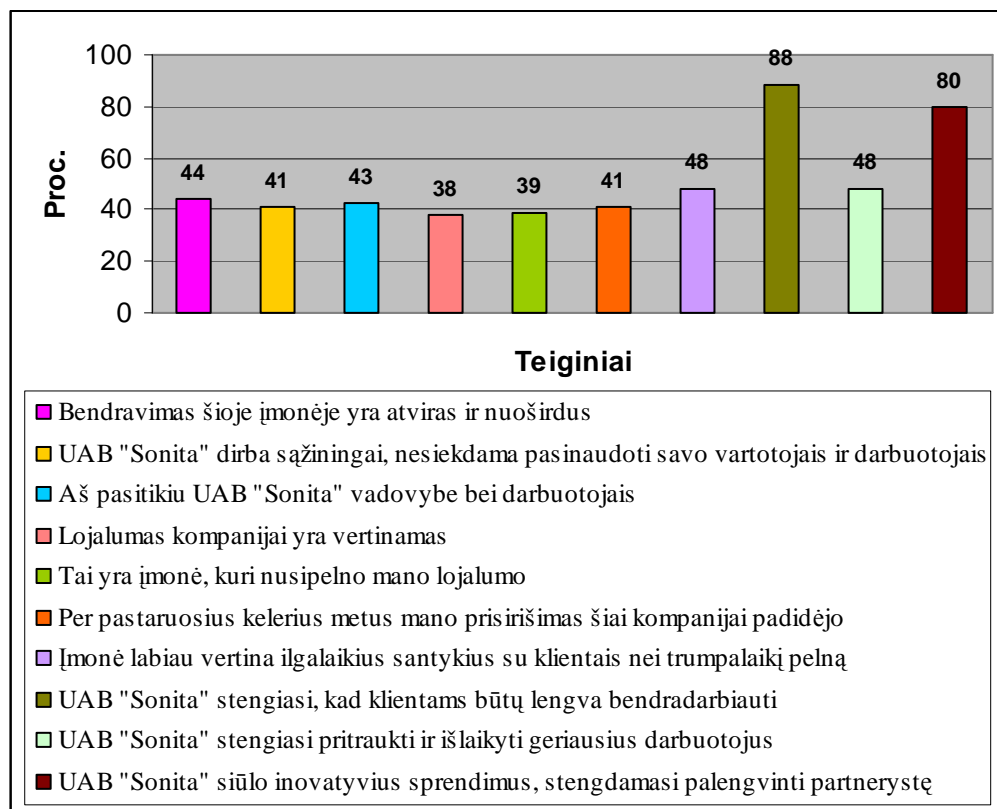


15 pav. Darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimas bendradarbiavimu su UAB „Sonita“

Kaip matyti iš 15 paveiksle pateiktų duomenų 33 proc. vartotojų patenkinti bendradarbiavimu su UAB „Sonita“, 39 proc. respondentų sutinka, kad įmonė patobulinusi kai kurias savo veiklos grandis visiškai atitiktų pardavėjui keliamus reikalavimus.

Iš gautų rezultatų matyti, kad tendencija lyg ir kartojasi, įmonėje dirba daugiau patenkintų - 45 proc. nei nepatenkintų darbuotojų – 14 proc. O tokių, kuriuos tam tikri skatinimo veiksniai įtakotų pakeisti nuomonę apie darbą įmonėje į teigiamą pusę yra 41 proc.

Taigi, galima daryti prielaidą, kad UAB „Sonita“ vyrauja darbui palanki aplinka, tačiau rodiklis nepasiekia 50 proc., kas įrodo, jog įmonėje egzistuoja darbuotojų pasitenkinimo darbu problema.



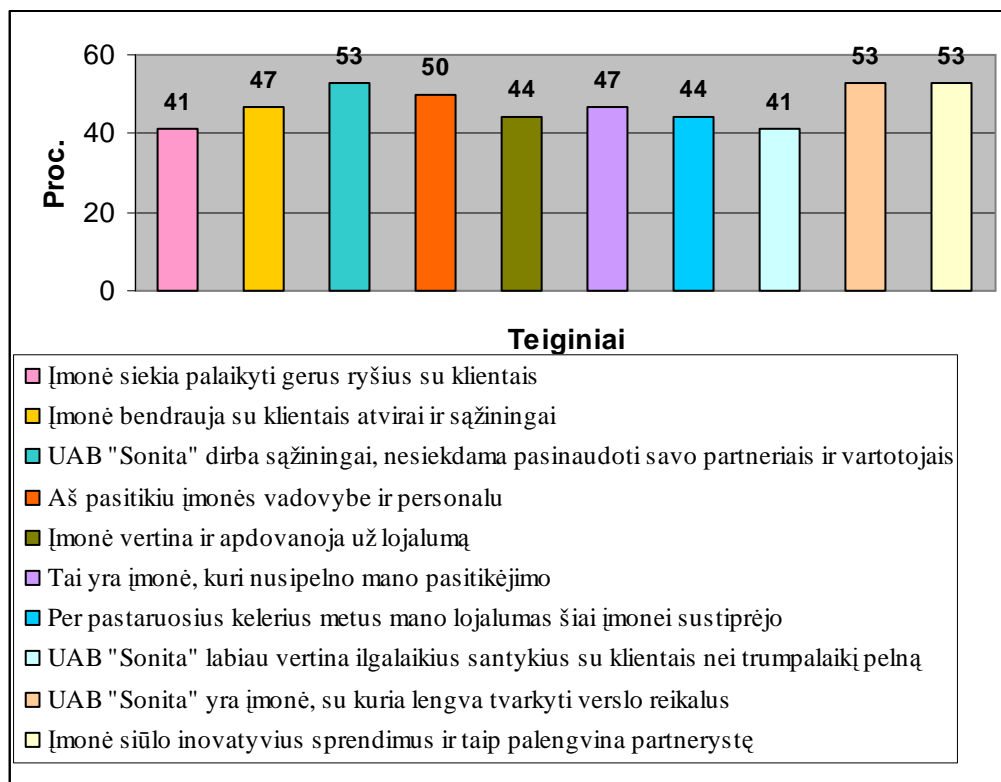
16 pav. Teiginiai, kurie įtakoja darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą

Kaip matyti iš 16 paveikslu duomenų, darbuotojams pateikti teiginiai retai sulaukė visiško sutikimo. Daugelis teiginių negavo net 50 proc. visų respondentų atsakymų. Tik 44 proc. sutinka, kad bendravimas įmonėje atviras ir nuoširdus. Antruoju teiginiu bandyta išsiaiškinti, ar darbuotojai sutinka, kad UAB „Sonita“ dirba sąžiningai ir nesiekia pasinaudoti savo darbuotojais bei vartotojais, ir tik 41 proc. apklaustųjų sutinka su šiuo teiginiu. Vadinasi, įmonė turi pakeisti darbuotojų nuomonę apie bendradarbiavimo sąžiningumą ir skaidrumą.

Tik 43 proc. respondentų sutiko su teiginiu, kad pasitiki savo vadovybe ir darbuotojais, o 24 proc.- neturi tvirtos nuomonės.

Svarbiausias teiginys, kuriuo bandyta išsiaiškinti darbuotojų sutikimą, kad lojalumas įmonėje vertinamas ir dažnai skatinamas apdovanojimais, nesulaukė didelio pritarimo- tik 38 proc. respondentų pritarė, kad lojalumas įmonei yra vertinamas, o 18 proc. respondentų visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. Panašiai atsakymai pasiskirstė ir į sekantį teiginį.

Taigi, daugeliui darbuotojų stinga motyvacijos iš vadovų, todėl jie nemato reikalo įmonei būti lojaliais. Tačiau darbuotojai sutinka, kad įmonė stengiasi, jog vartotojams būtų paprasta dirbti su UAB „Sonita“, taip pat siūlo inovatyvius sprendimus, kad palengvinti partnerystę. Įmonė visus veiksmus daugiau orientuoja į išorę, nelabai rūpindamasi savo darbuotojais, vidinės darbo aplinkos gerinimu bei motyvavimu.

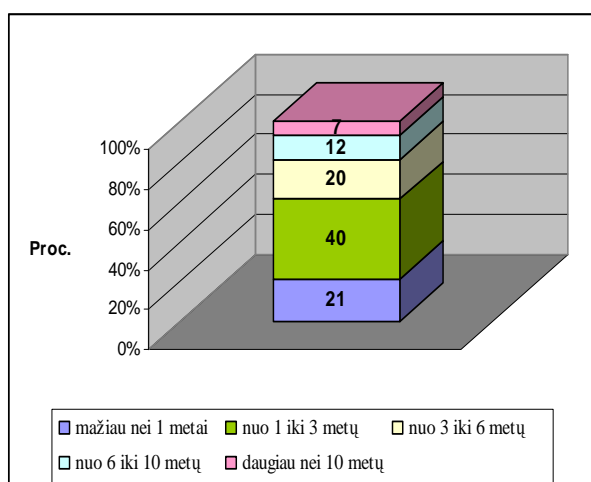


17 pav. Teiginiai, kurie įtakoja vartotojų lojalumą ir pasitenkinimą

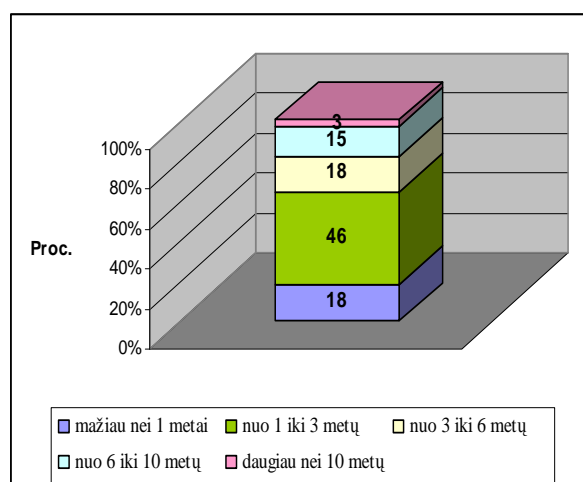
Atitinkamai 17 pav. pateikiami iš vartotojų anketų gauti rezultatai. Visi teiginiai vidutiniškai surinko apie 50 proc. visų apklaustųjų balsų. Vadinasi, problemos susijusios su vartotojais UAB „Sonita“ yra mažesnės nei su darbuotojais, tačiau patobulinimai, kurie įtakotų didesnę vartotojų pasitikėjimą ir lojalumą įmonei, būtų privalumas.

Vartotojai nėra patenkinti įmonės taikomais standartais rinkoje, todėl reikėtų ateityje atlikti tam tikrus pakeitimus, siekiant geresnių veiklos rezultatų.

Darbuotojų lojalumas UAB „Sonita“ (darbo trukmė)

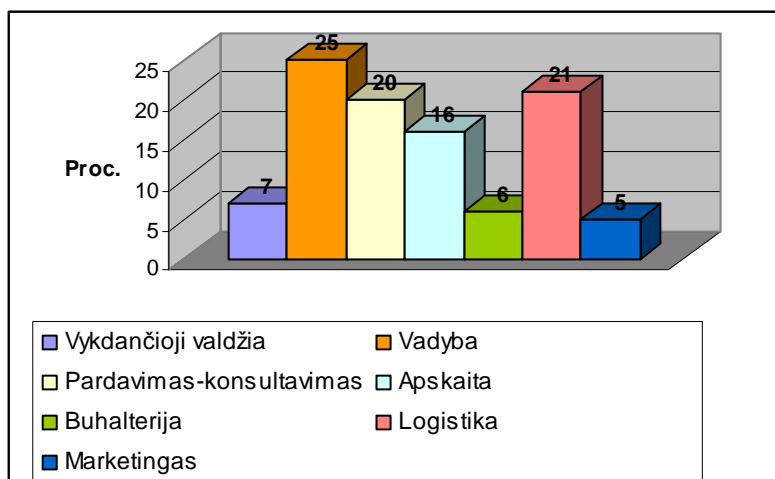


Vartotojų lojalumas UAB „Sonita“ (partnerystės trukmė)



18 pav. Darbuotojų ir vartotojų lojalumas UAB „Sonita“

Pagal 18 paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad anketas tiek darbuotojų, tiek ir vartotojų tarpe daugiausiai pildė tie, kurie bendradarbiauja su įmone ar joje dirba nuo 1 iki 3 metų, vartotojų 46 proc., darbuotojų 40 proc. Darbuotojų ir vartotojų, kurie bendradarbiauja su įmone daugiau nei 10 metų yra nedaug. Tai natūralu, kadangi įmonės veikla per 10 metų kito ir vartotojai tiesiog gyvavo trumpiau, taip pat galėjo pasirinkti ir konkurentus. UAB „Sonita“ negali pasigirti ilgai dirbančiu personalu, tik 20 proc. dirba ilgiau nei 3 metus ir trumpiau nei 6 metus. Svarbu išsiaiškinti, kurių skyrių darbuotojų atsakymų surinkta daugiausiai (19 pav.).



19 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal skyrius

Daugiausiai atsakymų sulaukta iš vadybos (25 proc.), pardavimo-konsultavimo (20 proc.) ir logistikos (21 proc.) skyrių. Vadinasi, daugiausiai atsakymų sulaukta iš tų skyrių, kurie yra svarbus įmonėje didinant vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą: vadybos, logistikos ir pardavimų.

Daugiausiai atsakymų sulaukta iš Kauno padalinio (45 proc.), sekančiai pasiskirstė Klaipėdos ir Vilniaus padaliniai.

Vyrauja nuomonė, kad didžiausią įtaką vartotojų ir darbuotojų pasitenkinimui bei lojalumui turi materialinės skatinimo priemonės - piniginiai motyvai. Tačiau gauti tyrimo rezultatai parodė ką kita.

Veiksniai, labiausiai įtakojantys vartotojus:

- Apsilankymai įmonėje, pristatant naujoves ar inovatyvius sprendimus
- Skubus aptarnavimas bei malonus personalo bendravimas
- Darbuotojų reakcija į nusiskundimus
- Verslo kelionės
- Atsakingesnis aptarnaujančių darbuotojų požiūris į prekių išrašymą ir pan.

Didesnei darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, įtakos turėtų šie veiksniai:

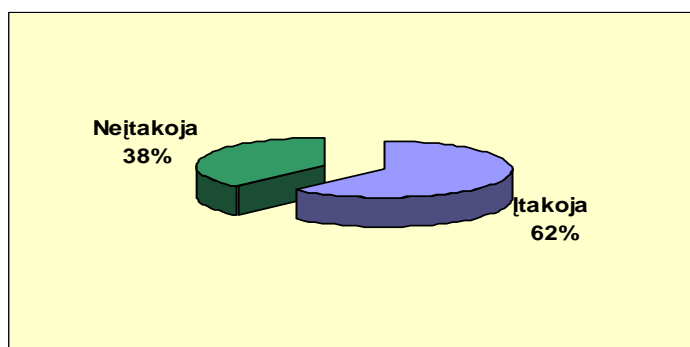
- Pagarba darbuotojui, nuomonės paaiskinimas, didesni įgaliojimai lanksčiau sprendžiant klientų problemas
- Viešas įvertinimas, socialinės garantijos, piniginiai paskatinimai bei karjeros galimybės

- Didesnis darbdavių komunikavimas ir tiesioginių vadovų pagalba, sprendžiant problemas
 - Kompanijos finansinė sėkmė, taip pat kvalifikacijos gėlimo ir mokymosi galimybės
- Tyrimo pradžioje buvo iškeltos 6 hipotezės, 4 iš jų nepasitvirtino.

H1: UAB „Sonita“ gali didžiuotis motyvuotu darbuotoju ir lojaliu vartotoju. Ši hipotezė nepasitvirtino. Bandyta išsiaiškinti, kaip ir apskritai ar yra vertinamas lojalumas, pasitikėjimas įmone ir kokios taikomos skatinimo priemonės. Tačiau, net 18 proc. respondentų nurodė, kad jie visiškai nesutinka su šiuo teiginiu.

H2: Įmonės darbuotojai ne itin palankiai vertina visus veiksnius, susijusius su motyvacija ir skatinimu. Ši hipotezė pasitvirtino, nes darbuotojai visiškai sutiko, kad UAB „Sonita“ skiria didelį dėmesį vartotojams, stengiasi palengvinti tarpusavio bendravimą, siūlydama inovatyvius sprendimus. Tokie teiginiai sulaukė net 80 proc. sutikimo. Tačiau daugelis pritarė, kad trūksta skatinimo iš vadovų, įmonės orientacija į darbuotoją yra nepakankama.

H3: UAB „Sonita“ taikoma motyvavimo sistema įtakoja darbo stažą. Ši hipotezė taip pat pasitvirtino.



20 pav. UAB „Sonita“ skatinimo ir motyvavimo politikos įtaka darbo stažui

Rezultatai gauti atlikus kryžminę analizę, norint gauti daugiau informacijos iš turimų tyrimo duomenų. Kryžminami darbuotojams pateiktos anketos 6 klausimas „Kiek metų dirbate UAB „Sonita“? su 5 klausime pateiktais teiginiais, įtakančiais darbuotojų pasitikėjimą ir pasitenkinimą darbu- „lojalumas įmonei skatinamas ir dažnai skatinamas apdovanojimais“, „UAB „Sotita“ stengiasi pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus“.

H4: Įmonės vartotojai patenkinti darbuotojų aptarnavimo kokybe.

Ši hipotezė nepasitvirtino, kadangi tik 41 proc. visų apklaustųjų teigė, kad įmonėje siekia dirbti geriausi specialistai. Vienas iš dažnai pasikartojančių veiksnių, kuris galėtų įtakoti didesnį vartotojų lojalumą ir pasitikėjimą yra didesnis darbuotojų dėmesys ir pastabumas. Todėl galima daryti išvadą, kad vartotojai nėra patenkinti UAB „Sonita“ personalu.

H5: UAB „Sonita“ darbuotojai patenkinti darbu šioje įmonėje.

Ši hipotezė nepasitvirtino, net 45 proc. visų apklaustųjų teigė, kad jie yra patenkinti darbu UAB „Sonita“. Vadinasi, įmonėje vis dar egzistuoja problemų, kurias išsprendus galima būtų tikėtis palankesnių atsiliepimų ir vertinimų apie darbą įmonėje.

H6: Materialiniai skatinimo būdai yra pagrindiniai veiksniai, kurie galėtų įtakoti UAB „Sonita“ darbuotojus ir vartotojus, padidintų lojalumą įmonei.

Ši hipotezė nepasitvirtino. Išanalizavus gautus rezultatus tiek darbuotojų, tiek ir vartotojų tarpe paaiškėjo, kad daugelis sutinka su nepiniginiais skatinimo ir motyvavimo veiksniais, tokiais kaip - pagarba darbuotojui, nuomonės paaiskinimas, grįžtamasis ryšys su vadovais ir t.t. Tuo tarpu vartotojams svarbus dėmesys iš personalo.

Remiantis atlikto tyrimo išvadomis UAB „Sonita“, sekančiame skyriuje pateikiami projektiniai sprendimai.

Atlikus UAB „Sonita“ tyrimą paaiškėjo, kad įmonėje egzistuoja darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimo problema. Taip pat neigiami pokyčiai įmonėje susiję ir su tiesioginių vadovų nepakankamai skiriamu dėmesiu darbuotojams siekiant geresnių rezultatų bei moralinių skatinimo priemonių trūkumu.

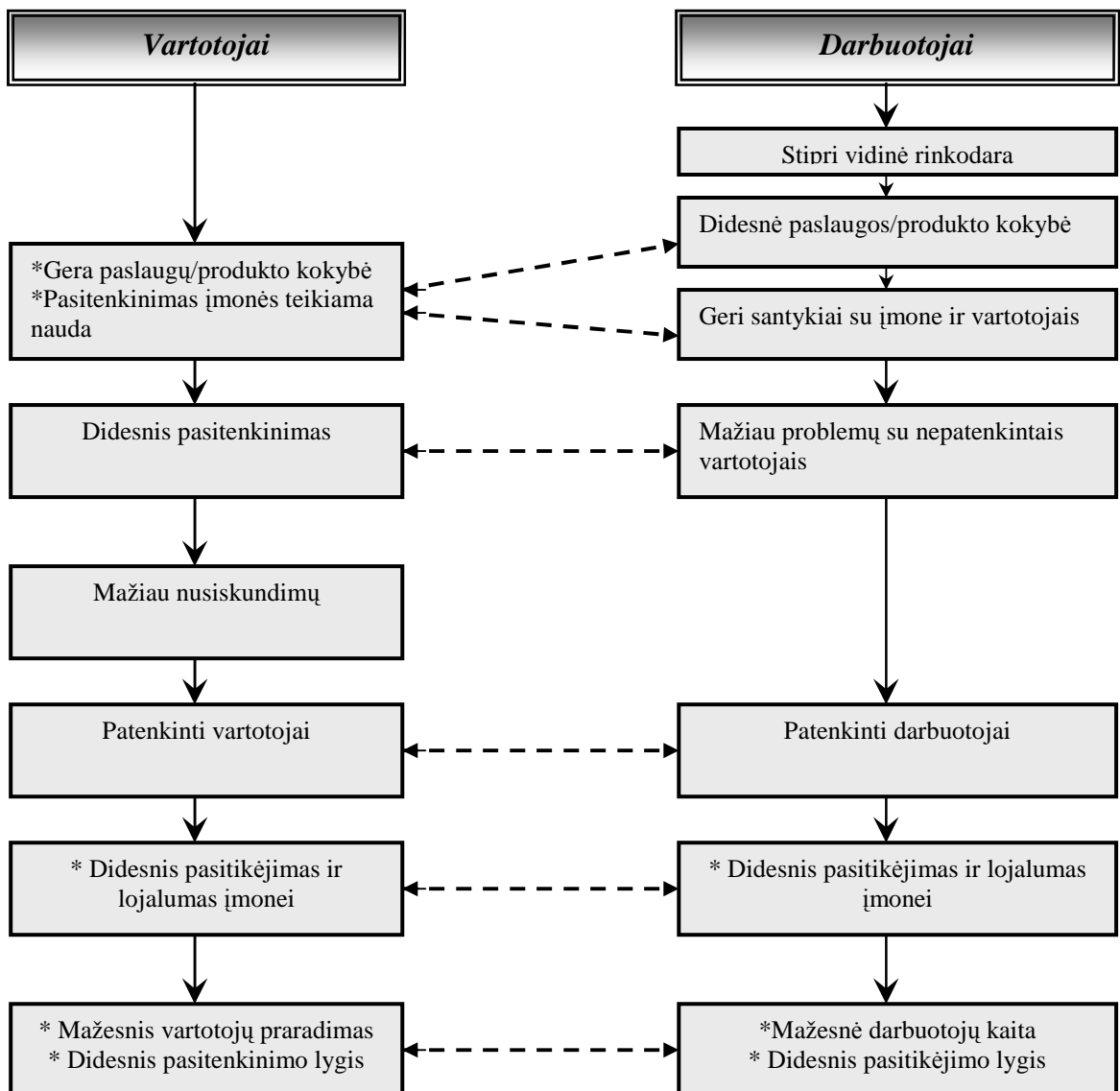
Remiantis ACID pasitikėjimo/lojalumo įvertinimo metodu, paaiškėjo, kad UAB „Sonita“ negali didžiuotis lojaliu ir patenkintu personalu. Įmonės darbuotojams trūksta motyvacijos dirbti.

Vartotojai taip pat skundžiasi darbuotojais, aptarnavimo kokybe, taigi jie nėra pakankamai motyvuoti ir lojalūs įmonei. Todėl trečioje darbo dalyje pateikiamas motyvacinio pobūdžio modelis, kurio praktinis įgyvendinimas pagerintų UAB „Sonita“ esamą situaciją.

3. UAB „SONITA“ DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ TARPUSAVIO RYŠIŲ MODELIS

Atliktas UAB „Sonita“ tyrimas atskleidė problemas, susijusias su darbuotojų motyvacija bei lojalumu įmonei.

Tyrimo metu, įmonės vadovai teigė, kad didžiausias jų turtas - darbuotojai, kurie yra ypač svarbus siekiant konkurencinio pranašumo. Tačiau gauti rezultatai parodė, kad dažnai vadovų viešai deklaruojami teiginiai ar nuomonės prasilenkia su įmonėje dirbančių darbuotojų nuomone. Vertinant vartotojo pasitenkinimą, paaiškėjo, kad pasitenkinimas pačia preke sudaro tik 30 proc. , o 70 proc.- nuo aptarnaujančio darbuotojo. Vadinasi, sėkmingų ir ilgalaikių santykių su vartotojais užtikrinimui labai daug įtakos turi ir darbuotojai. 21 paveiksle pateiktas darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšių modelis.



Šaltinis: HENNING-THURAU, Th., (2000) Relationship marketing- gaining competitive advantage through customersatisfaction and customer retention.

21 pav. Darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšių modelis

Įmonei siūloma užtikrinti aukštos kokybės prekių bei paslaugų tiekimą, taip galima įgyti konkurencinį pranašumą ir optimaliau patenkinti vartotojų poreikius.

Kaip matyti iš 21 paveiksle pateikto modelio, tik esant kompetentingam vadovavimui, geram organizacijos klimatui - stipriai vidiniai įmonės motyvavimo sistemai – įmonės darbuotojai gali būti patenkinti savo darbu ir motyvavimo sistema, o tai užtikrina gerus darbuotojų ir vartotojų santykius. Kadangi vartotojas bus patenkintas personalu bei produkcijos kokybe, todėl neturės pagrindo reikšti nepasitenkinimą. O darbuotojų pasitenkinimas darbu sąlygoja įmonių inovatyvumą bei produktyvumą.

Pateiktas modelis (21 pav.) parodo, jog egzistuoja tiesioginė priklausomybė tarp darbuotojų ir vartotojų. Gaunama nauda iš sėkmingų ir ilgalaikių santykių tiek vartotojus, tiek ir darbuotojus paskatins teigiamai atsiliepti apie įmonę. Taip pat, geresni vartotojų santykiai su įmone, aptarnaujančiu personalu, įtakos didesnę lojalumą UAB „Sonita“. Atitinkamą darbuotojų pasitenkinimą lems UAB „Sonita“ įgyvendinama motyvacijos bei skatinimo sistema.

Kiekvieno etapo įgyvendinimas ne visada bus sėkmingas praktikoje. Norint pasiekti ir užtikrinti sėkmingą, ilgalaikį vartotojo ir darbuotojo tarpusavio ryšį, nuoseklumas yra svarbus įgyvendinant šį procesą. Patenkinti, pasitikintys bei lojalūs darbuotojai ir vartotojai, tai sunkiai pasiekiamas, ilgai besiformuojantis reiškinys, tačiau jo rezultatas yra vienas iš įmonės veiklos sėkmės garantų.

Optimalus vartotojų poreikių patenkinimas, jų lojalumo pradžia, tai yra pirmiausiai įmonės darbuotojų motyvacija bei lojalumas. Tam, kad UAB „Sonita“ užtikrintų gerus darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšius, bendradarbiavimą, siūloma įgyvendinti šiuos uždavinius:

- Išskirti darbuotojų skatinimo bei motyvacijos didinimo priemones
- Gerinti vidinę įmonės kultūrą, darbo sąlygas
- Įvertinti visus veiksnius, kurie daro įtaką personalo darbo produktyvumui
- Gerinti ir puoselėti sėkmingus ryšius su klientais, siekiant jų pasitikėjimo ir prisirišimo

3.1. UAB „Sonita“ darbuotojų skatinimas

Kiekviena įmonė turi nusistovėjusias tradicijas, vertybes bei politiką, kuria vadovaujasi siekdama tikslų- tai yra įmonės kultūra. Kadangi UAB „Sonita“ neturi pakankamai patirties šioje srityje, manau jai reikėtų labiau puoselėti įmonės kultūrą, viešai deklaruoti ir įgyvendinti vertybes, kurios tai pat turėtų sutapti ir su darbuotojų vertybėmis. Reikia darbuotojus skatinti siekti ne tik asmeninių, bet ir visos organizacijos tikslų.

Taigi, UAB „Sonita“ siūlau išskirti esmines kompetencijas, vertybių sistemą, nes tokia įmonės kultūra turės privalumų dėl:

- išskirtinumo, kuris suteiks pranašumą prieš konkurentus;
- komunikavimo, kuris skatintų partnerystę bei bendradarbiavimą, didintų įmonės veiklos efektyvumą;
- normatyvinio reguliavimo, nes vertybė ir įmonės kultūra nustatytų elgesio standartus.

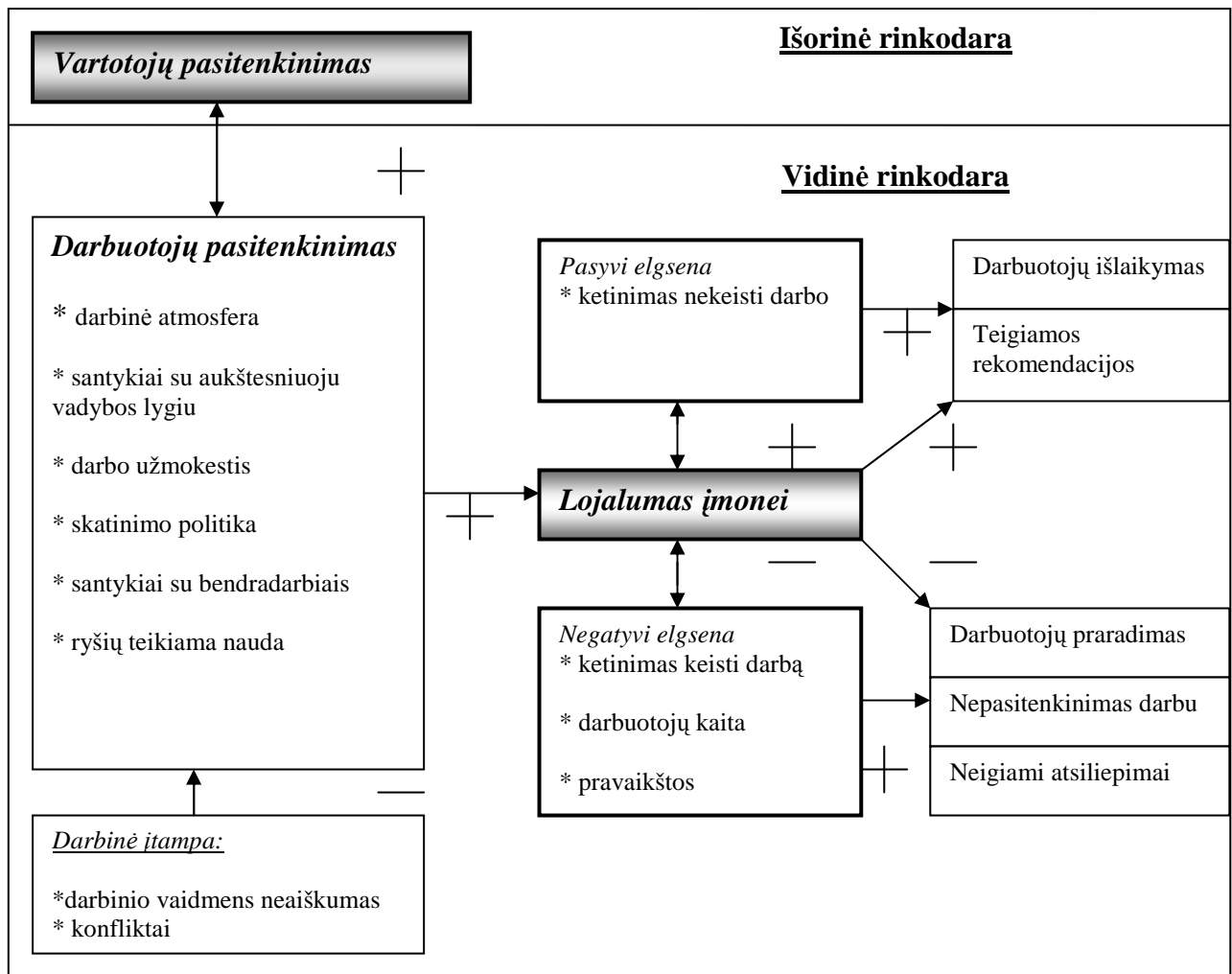
Rekomenduočiau UAB „Sonita“ skatinti darbuotojų savirealizacijos poreikį, gerinti darbo sąlygas, nes taip galima pasiekti kur kas didesnę darbo produktyvumą ir efektyvumą. Taip pat vadovautis tokiomis vertybėmis:

- **Personalo kvalifikacijos kėlimas.** Labai svarbus personalo žinių ir potencialo valdymas, vystymas ir realizavimas individualiame, komandiniame ir organizacijos lygiuose. Aukštos kvalifikacijos darbuotojai dalyvauja įvairiose mokymo programose bei seminaruose, rengiamuose tiek šalyje, tiek ir užsienyje įmonės valdymo, naujų technologijų, inovacijų ir kitais klausimais. Rengdama savo dirbančiųjų apmokymus, vadovybė turi siekti užtikrinti darbuotojų profesionalumą, kuris pasiteisina darbuotojų dėmesingu ir rezultatyviu darbu.
- **Darbuotojų kaitos mažinimas.** Šio tikslo siekimas padės sutaupyti pardavimo padaliniiui pinigus ir laiką, skirtus naujų darbuotojų apmokymui, bus išvengta būdingų naujokams klaidų.
- **Kultūros kėlimas.** Efektyvus pardavimo padalinio veiklos įgyvendinimas taip pat priklauso nuo personalo kultūros. Tiek pardavimo padalinyje, tiek ir visoje įmonėje yra siekiama sukurti palankią ir jaukią aplinką dirbantiesiems.
- **Inovacijų diegimas,** kuris padėtų UAB „Sonita“ tobulėti, atitikti rinkos standartus ir darbuotojų bei klientų lūkesčius.

Atliktas tyrimas parodo, kad UAB „Sonita“ darbuotojams trūksta dėmesio, paskatinių, jie jaučiasi ignoruojami ir nevertinami. Todėl manau, kad stipri ir puoselėjama UAB „Sonita“ vertybių sistema bei kultūra, bus darbuotojams stabilumo, efektyvumo garantas.

3.1.1. Vidinių veiksmų UAB „Sonita“ įvertinimas

Svarbu nustatyti ir įvertinti, kokie reikalingi žmogiškieji veiksniai, kad užtikrinti UAB „Sonita“ konkurencinį pranašumą, verslo strategijos įgyvendinimą bei optimalų vartotojų poreikių patenkinimą. 22 paveiksle pateiktas įmonės vidinių veiksmų įvertinimo modelis.



Šaltinis: HENNING-THURAU, Th., (2000) Relationship marketing- gaining competitive advantage through customersatisfaction and customer retention

22 pav. Vidinių veiksmų UAB „Sonita“ įvertinimo struktūra

Darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimas yra glaudžiai susijęs. Ši sąveika bus sėkminga tik tada, kai šios įmonės darbuotojai ir vartotojai jausis patenkinti atskirais veiksmais. Darbuotojų atžvilgiu prie vidinių veiksmų priskiriami: darbinė atmosfera, darbo užmokestis, santykiai su bendradarbiais, jei šie veiksniai tenkins ir motyvuos darbuotoją, jis bus lojalus įmonei. Kai darbuotojas yra nepatenkintas motyvacijos sistema, skatinimo priemonių stoka, toks reiškinys formuoja negatyvią elgseną įmonės atžvilgiu. Darbuotojas bus labiau linkęs keisti darbovietę ir skleisti neigiamą informaciją apie įmonę, visa tai gali pakenkti įmonei. Vidiniai veiksniai turi būti nuolat analizuojami ir vertinami, kadangi pasitenkinimas darbu, skatinimo priemonių įvairovė yra naudingi įmonei, t.y. leidžia turėti pastovų ir profesionalų darbo kolektyvą.

UAB „Sonita“ įmonei siūloma reguliariai naudoti vidinių veiksmų struktūrą, tam kad būtų galima analizuoti ir įvertinti darbuotojų pasitenkinimą įmonės vykdoma politika.

3.2. UAB „Sonita“ vartotojų skatinimas

Vartotojų pasitenkinimo tyrimus siūloma atlikti remiantis tokiais principais:

➤ *Tiriant bendrą vartotojų pasitenkinimą*

Tiesiausias kelias išmatuoti vartotojų pasitenkinimą – paklausti vartotojo, kodėl jis yra patenkintas produktu ir/ar paslauga.

Toks procesas paprastai susideda iš dviejų dalių – pirmiausiai įvertinamas pasitenkinimas produktu, vėliau paprašyti vartotojų įvertinti pačią kompaniją, lyginant ją su konkurentais.

➤ *Prašant išskirti pasitenkinimo dimensijas*

Reikia identifikuoti pasitenkinimo kriterijus. Vėliau įvertinti kompanijos produktą ir/ar paslaugą pagal tuos kriterijus. Po to tą patį reikia padaryti su konkurentų produktais. Galiausiai reikia įvertinti kokie kriterijai yra labiau svarbūs, o kokie – mažiau vartotojams.

➤ *Aiškintis ar patenkinti vartotojų lūkesčiai*

Siekama išsiaiškinti, ar produktas ir/ar teikiamos paslaugos atitinka vartotojo lūkesčius, ar juos tenkina santykių vystymas ir palaikymas iš UAB „Sonita“ pusės.

➤ *Aiškintis apie ketinimus pirkti dar kartą*

Toks tyrimas būtų orientuotas į tai, ar vartotojas pirkdamas produktą dar kartą, pirs tos pačios kompanijos produktus. Tai padėtų išsiaiškinti ar vartotojas linkęs ir ateityje bendradarbiauti su UAB „Sonita“. Neigiami atsakymai signalizuotų apie galimą vartotojo nepasitenkinimą įmone.

➤ *Ketinimas rekomenduoti*

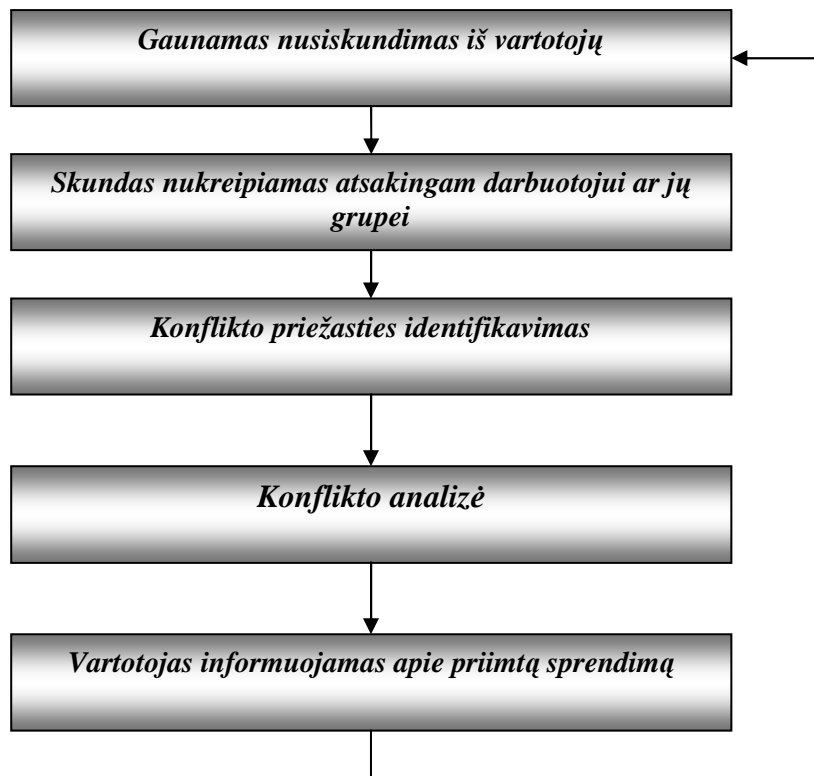
Svarbia vartotojų pasitenkinimo išraiška tampa noras rekomenduoti prekę ar įmonę savo draugams arba pažįstamiems. Todėl labai svarbu turėti tokią informaciją iš UAB „Sonita“ vartotojų.

➤ *Sekti vartotojų nepasitenkinimą*

UAB „Sonita“ rekomenduotina sekti nusiskundimų, gražinimų, vartotojų praradimo skaičius, garantinių kaštų dydį ir pagal tai įvertinti vartotojo nuomonę apie įmonę. Suprasti, kad vartotojai jaučia nepasitenkinimą, mano nuomone, padėtų tokie simptomai:

- Vartotojai ilgiau svarsto, kol priima pasiūlymą;
- Mažėja galimybė kontaktuoti su aukštesnio lygio vadovais;
- Mažėja informacijos kiekis apie vartotoją;
- Vienas arba daugiau įmonės produktų/ paslaugų nebeperkama;
- Verslo, kuris yra vykdomas su vartotoju, mastai mažėja.

Tokie simptomai turi būti įvertinti UAB „Sonita“ darbuotojų, o juos pastebėti turėtų visas kolektyvas, atsakingas už sėkmingų ryšių su vartotojais vystymą. Tokių simptomų negalima nepastebėti. 23 paveiksle pateiktas vartotojų konfliktų/nusiskundimų sprendimo modelis.



23 pav. Vartotojų nusiskundimų modelis

Toks susistemintas vartotojų nusiskundimų modelis (23 pav.) leis užtikrinti UAB „Sonita“, jog vartotojų skundai bus įvertinti ir išspręsti. UAB „Sonita“ vykdant tokią politiką sugebės išvengti ar bent jau apriboti vartotojų nepasitenkinimą. Taip pat vartotojų neigiami pasakojimai „iš lūpų į lūpas“ principu nepasieks potencialių vartotojų.

Šis modelis suteiks vartotojui galimybę pasiskųsti pačiai įmonei, o ne kitiems, ir atitinkamai reaguoti į tuos nusiskundimus. Vartotojų nusiskundimai taps pagrindu tolesnių sprendimų priėmimui ir vykdymui. Tai patvirtina ir tyrimai, kurie rodo, kad reagavimas yra glaudžiai susijęs su vartotojų supratimu apie gerus santykius.

Gerus santykius užtikrinti bei reaktyviai reaguoti į vartotojų nusiskundimus ar norus, galbūt pastebėjimus, padeda Internetas. Interneto naudojimas vartotojus įgalina tikėtis aptarnavimo 24 valandas per parą – 7 dienas per savaitę. Todėl manau, kad tokių priemonių naudojimas siekiant geresnių ryšių su vartotojais, tiesiog būtinas.

Intranetas UAB „Sonita“ mastu užtikrintų didesnę padalinių integraciją. Naudojantis intranetu problemų sprendimas taptų efektyvesniu.

Tokie UAB „Sonita“ veiksmai didins vartotojų pasitenkinimą įmone ir jos personalu, o patenkinti vartotojai bus mažiau suinteresuoti keisti bendradarbiavimo partnerį, to pasėkoje augs ir jų lojalumas. *Vartotojų lojalumas UAB „Sonita“ užtikrins:*

- Pakartotinius pirkimus;
- Tiesioginę reklamą „iš lūpų į lūpas“;

- Papildomų produktų pirkimus;
- Mažesnę jautrumą kainų pokyčiams;
- Didesnę prekių įsigijimo sumą ir kt.

Lojalius vartotojus turėti ir išsaugoti tampa šiuolaikinės įmonės iššūkiu, todėl norint tokių vartotojų neprarasti, UAB „Sonita“ rekomenduojama tokius *vartotojų išsaugojimo principus*:

- Svarbu suvokti, kad bendrauja žmogus su žmogumi, o ne UAB „Sonita“ su žmogumi.
- Kiekvieną kartą kreipiantis į vartotoją, būtinai personalizuoti pasiūlymą.
- Palaikyti asmeninius ryšius tarp vartotojo ir darbuotojų.
- Rodyti mažus dėmesio ženklus vartotojui. Tai turi būti ne atsitiktiniai veiksmai, o veiksmų sistema.
- Rodyti vartotojams išskirtinį dėmesį.

Tai yra ne vieninteliai veiksmai užtikrinantys lojalių ir pelningų vartotojų išsaugojimą. Tokius veiksmus rekomenduoju, kaip pradžią siekiant vartotojų pasitenkinimo santykiais su darbuotojais, o taip pat ir įmone.

Tokia sudėtinga darbuotojų – vartotojų sąveikos kontrolė ne visada būtina. Kartais tiesiog užtenka darbuotojų paklausti paprastų klausimų apie jų darbą, apie požiūrį į egzistuojančias problemas. Manau, kad toks nuoširdus dėmesys, sudarys teigiamą įspūdį darbuotojams. Svarbu toks rūpinimasis darbuotojais būtų pastovus. Kadangi intelektualinis kapitalas ir žmogiškieji resursai tampa centriniu įmonės turtu.

3.3. Projektinių sprendimų UAB „Sonita“ įgyvendinimas

Tiek didelėms tiek mažoms įmonėms iškyla įvairių sunkumų valdant procesus tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų. Suprantama, kad tai gali neigiamai paveikti darbo atmosferą, darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą ir lojalumą. Vartotojai taip pat skundžiasi įmone, kada susiduria su demotyvuotu personalu. Todėl manau, kad visų analizuotų pasiūlymų įdiegimas UAB „Sonita“ leistų sumažinti padalinių izoliavimąsi, skatintų darbuotojų motyvaciją.

Visa tai, manau, turėtų padėti sukurti vartotojų ir darbuotojų pasitenkinimą bei didinti abiejų lojalumą. Rekomendacijų laikymasis ir praktinis pritaikymas UAB „Sonita“ bent jau priartintų prie santykių su darbuotojais ir vartotojais pagerėjimo. Savaime suprantama, kad sėkmės atveju UAB „Sonita“ išsiskirtų kaip įmonė, kurioje:

- stipri orientacija į darbuotojus;
- puiki darbo atmosfera;
- praktiškai įgyvendinama skatinimo politika;

- tvirti ir lojalūs santykiai su vartotojais;
- pastoviai kontroliuojama vartotojų ir darbuotojų sąveikos eiga;
- sėkmingai palaikomi santykiai tiek su darbuotojais, tiek su vartotojais.

Vienas iš pagrindinių simptomų rodančių, kad tam tikroje įmonėje egzistuoja problemos, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Tačiau dažnai įmonės nededa jokių pastangų, kad išsiaiškinti ar jų darbuotojai patenkinti darbu. Dažnai galvojama, kad darbo užmokestis – tai dažniausiai pabrėžiamas nepasitenkinimo darbu aspektas ir net neįstengiama gilintis į giliau slypinčias priežastis.

Norint išvengti klaidų ateityje, taip pat padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu atskirų darbo veiksmų požiūriu, pirmiausia patariu įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Reikėtų periodiškai vykdyti darbuotojų apklausą, kurioje nurodomi įvairūs nepasitenkinimo darbu aspektai. Šiuos aspektus darbuotojai turi įvertinti balais, o jų suma parodys bendrą pasitenkinimo darbu lygį. Šis būdas padės nustatyti detalų dirbančiųjų specifinių pasitenkinimo ar nepasitenkinimo veiksmų paveikslą.

Rangų nustatymas, kaip pasitenkinimo darbu įvertinimo metodika, turi daug privalumų – paprastai klausimynai būna trumpi, greitai ir lengvai užpildomi. Be to, kadangi juose nenaudojami profesiniai terminai, jie gali būti naudojami dirbant su įvairiais darbuotojais.

Atlikus UAB „Sonita“ darbuotojų ir vartotojų sąveikos empirinį tyrimą, įvertinus egzistuojančias darbuotojų ir vartotojų motyvacijos bei lojalumo problemas buvo pateikti pasiūlymai kaip jas spręsti.

Siūloma gerinti vidinę įmonės kultūrą, darbo sąlygas, didinti darbuotojų ir vartotojų skatinimo priemonių įvairovę. Kuo dažniau atlikti vidinių įmonės veiksmų įvertinimo analizę, nes taip galima sužinoti apie įmonėje vykdomos motyvavimo sistemos efektyvumą. Taip pat neignoruoti ir operatyviai reaguoti į konfliktines situacijas, spręsti vartotojų nusiskundimus ir juos kuo greičiau pašalinti. Visi šie veiksmai padėtų UAB „Sonita“ įmonei pasiekti geresnių veiklos rezultatų ir užtikrintų ilgalaikį bendradarbiavimą.

IŠVADOS

1. Motyvavimo sistemos sėkmė organizacijoje lemiamą darbuotojų įdedamų pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių. Laukiamas rezultatas organizacijoje privalo būti siejamas su konkrečiu atlygiu, išskelti tikslai privalo būti realūs ir pasiekiami, tik tokiomis sąlygomis darbuotojų elgesys tampa motyvuotas
2. Vartotojų pasitenkinimas neatsiejamas nuo darbuotojų pasitenkinimo, vidinė motyvacija sąlygoja geresnį tarpusavio ryšio, partnerystės supratimą bei vidinių sprendimų procesų, lūkesčių traktavimą, kaip būdą padidinti įmonės efektyvumą, jos vertę ir galiausiai optimaliai patenkinti vartotojų poreikius.
3. Pagrindinės motyvavimo ir poreikių patenkinimo sistemos funkcijos yra:
 - palaikyti paslaugų kokybės lygį;
 - padėti dirbti produktyviai ir valdyti sąnaudas;
 - motyvuoti personalą ir ugdyti profesionalumą;
 - palengvinti darbuotojų samdą;
 - didinti darbuotojų lojalumą įmonei.
4. Darbuotojai tampa viena iš vartotojų patenkinimo dalių, nors daugelyje įmonių iki šiol manoma, kad sėkmingam vystymui tai nesuteikia didelės svarbos.
5. Egzistuoja visiems sektoriams bendri gero aptarnavimo kriterijai, kuriuos galima suskirstyti į tris pagrindines grupes:
 - Pirmąjį išpūdį sukūriantys faktoriai;
 - Aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai;
 - Aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei patirtis.
6. Efektyvus, naudingas vartotojo ir darbuotojo tarpusavio ryšys galimas tik tuo atveju, kuomet įmonėje pilnai išvystyta: darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas; orientacija į vartotoją; vidinės strategijos įgyvendinimas ir mainų vadyba.
7. Jei įmonės darbuotojai nepatenkinti, tai reiškia, kad nepatenkinti ir jos vartotojai. Personalo atsidavimą ir iniciatyvumą reikia skatinti įvairiais būdais, kadangi žmogus suinteresuotas dirbti visa jėga tik tuomet, kai jaučia pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninių interesų.
8. Norint pagerinti įmonės pelningumą, pasiekti efektyvesnių rezultatų, būtina valdyti ne tik ryšius su vartotojais, bet taip pat ir užtikrinti efektyvią komunikaciją kompanijos viduje, kadangi vartotojų pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo juos aptarnaujančių darbuotojų.
9. Vienas iš dažniausiai naudojamų metodų, aiškinantis darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimo bei lojalumo priežastis, problema – ACID lojalumo įvertinimo metodas taikytinas tiek

darbuotojams, tiek vartotojams, kuris padeda nustatyti prioritetus laimint darbuotojų ir/ar vartotojų lojalumą. Būtent šis metodas naudojamas UAB „Sonita“ atliekant tyrimą.

10. Atlikus UAB „Sonita“ tyrimą ir išanalizavus duomenis, paaiškėjo, kad:

- Įmonė negali didžiuotis motyvuotu ir patenkintu personalu
- Darbuotojai ne itin palankiai vertina veiksnius, susijusius su motyvavimo ir skatinimo sistema
- Vartotojai nėra labai patenkinti UAB „Sonita“ personalu
- Materialinės priemonės, nebūtinai turi būti pagrindinis įrankis, motyvuojant ir skatinant vartotojus ir darbuotojus.

Sėkmingam UAB „Sonita“ darbuotojų ir vartotojų tarpusavio ryšio vystymui pateikti tokie pasiūlymai:

- a) suformuoti stiprią įmonės kultūrą, kuri įtakotų darbuotojus jaustis saugesniais, labiau patenkintais. Stipri įmonės kultūra darbuotojams taptų efektyvumo, stabilumo, lankstumo ir skaidrumo garantas;
- b) išskirti vidaus veiksnius, kurie daro įtaką kuriant sėkmingą darbuotojų komandą. Vidaus veiksnius UAB „Sonita“ rekomenduojama įvertinti juos skirstant į stipriąsias ir tobulintas sritis. Taip pat pateikiama vidinių veiksmų įvertinimo struktūra. Ją siūloma naudoti UAB „Sonita“ reguliariai, kad būtų galima pastoviai įvertinti darbuotojų pasitenkinimą įmonės vykdoma politika;
- c) išskirti darbuotojų motyvacijos didinimo priemones. Tačiau labai svarbu, kad prieš pasirenkant konkrečius skatinimo būdus, ypatingą dėmesį įmonė atkreiptų į esamą darbuotojo skatinimo politiką. Nes kiekvienam darbuotojui galima surasti priemonę, kuri sudomintų ir motyvuotų jį;
- d) nustatyti bendras taisykles, aptarnavimo tikslus, standartus, kurie būtų taikomi aptarnaujant vartotojus, kadangi sėkmingai veikti gali tik ta įmonė, kuri pirmiausia turi motyvuotus, patenkintus darbuotojus ir antra- kuri suvokia, kas lemia vartotojų pasitenkinimą;

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila. (2000) *Administravimo principai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
2. BAGDONAS, Eugenijus; RAPALIENĖ, Liudmila. (1996) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 206 p. ISBN 9986-13-431-5.
3. BAKANAUSKIENĖ, Irena; ŽUKAUSKAS, P. ir kt. (2000) *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma*. [Kolektyvinė monografija]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 445 p. ISBN 9986-501-40-7.
4. BUČIŪNIENĖ, Iona. (1996) *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
5. ČESYNIENĖ, Rima; DISKIENĖ, Danutė; KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; MARČINSKAS, Albinas; TAMAŠEVIČIUS, Virginijus. (2002) *Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 164 p. ISBN 9986-19-462-8.
6. DAMAŠIENĖ, Violeta. (2002) *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 247 p. ISBN 9986-38-327-7
7. EVILKYTĖ, G. (2002) *Vartotojų jautrumas kainai // Vadovo pasaulis*. nr. 11, p.12-15
8. GRUNDEY, D. VUKHF. (2006) *International Conference „Market and Human Aspects in International Economy*.
9. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
10. LUKAŠEVIČIUS, K.; MARTINKUS, B. (2001) *Verslo vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 300 p. ISBN 9955-09-028-6.
11. MACKEVIČIUS, J. (2003) *Valdymo aspektai: koncepcija, metodika, politika*. Vilnius: TEV
12. MELNIKAS, Borisas; JAKUBAVIČIUS, Artūras; STRAZDAS Rolandas (2000) *Inovacijų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. 196 p.
13. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. p. 296. ISBN 9986-09-254-X
14. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė; DUBINAS, Valentinas. (2003) *Integruota vadybos proceso motyvacija: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 177 p. ISBN 9986-38-405-2.
15. PRANULIS V., PAJUODIS A., URBONAVIČIUS S., VIRVILAITĖ R. (2000) *Marketingas*. Kaunas: The Baltic Press, 423 p.
16. URBANSKIENĖ R., CLOTTEY B., JAKŠTYS J. (2000) *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija, 342 p.

17. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 175 p. ISBN 9955-530-58-8.
18. ZAKARAVIČIUS, P. (2002) *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU
19. VAITIEKŪNIENĖ, J.(2004) *Lojalūs darbuotojai- įmonės turtas // Verslo žinios, balandžio 22*
20. VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. (2000) *Inovacijų vadyba. Naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo: mokymo priemonė studentams*. Vilnius: Rosma. 184 p. ISBN 9986-00-293-1.
21. AHMED, P.K.; RALIQ, M. (1995) *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies// Journal of marketing Practice: Applied Marketing Science*.
22. APPLEBEY, Robert C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė 488 p. ISBN 9986-745-63-2.
23. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
24. CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKE, O. C. (2002) *Sales force management*. Homewood: Irwin
25. CARRELL, M. R.; ELBERT, N. F.; HATFIELD, R. D. (2000) *Human resource management*. 6 th. ed. Fort Worth: Dryden press.
26. GUMMENSON, E. (2003) *Total relationship marketing: marketing strategy, moving from the 4Ps to the 30Rs- the thirty relationship- of a new marketing paradigm*. Amsterdam: Butterworth- Heinemann.
27. HENNIG- THURAU, Th.; HAUSEN, U. (2000) *Relationship marketing- gaining competitive advantage through custome rsatisfaction and customer retention*. Berlin: Springer- Verlag.
28. JEWELL, R. Bruce. (2002) *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press. 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
29. KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. (2003) *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija. 448 p. ISBN 9955-551-11-9
30. ROBBINS, Stephen P. (2003) *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Kaunas:Poligrafija ir informatika, p. 376. ISBN 9986-850-46-0
31. NELSONAS, Bobas; EKONOMIS, PITERIS. (1999) *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltija. 332 p. ISBN 9986-965-03-9
32. STONER, James A. F.; FREEMAN R.Edward; GILBERT, JR; DANIEL R. (2000) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p. ISBN 9986-850-30-4.
33. SCHIFFMAN L.G., KANUK L.L. (1997) *Consumer Behavior*. London: Prentice Hall, 672p.
34. SOLOMON M.R. (1994) *Buying, Having and Being*. London: Prentice Hall, 274 p.

Informaciniai šaltiniai:

35. ADOMAITIS, Justinas. (2004) *Psichologijos duomenys ir vertybių teorija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://quality-man.host.sk/studijos/I_semestras/verslo_etika/MASLOU.htm>.
36. JAKUBAVIČIUS A., STRAZDAS R., GEČAS K. (2003) *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 97 p. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.innovation.lt/files/phare-inovaciju%20vadyba.doc>>.
37. Vilniaus Universitetas. IVS biblioteka. (2006b) *Informacijos visuomenės organizacijos kultūra* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/orgkultura.htm>>.
38. EXCELSITAS. (2006) *Nepiniginiai personalo motyvacijos modeliai*. [interaktyvus] *excelsitas.lt*, balandžio 19 d. [žiūrėta 2004 gruodžio 20d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>>
39. JAKUŠKA, Vaidotas. Verslo labirintai (2005) *Geri tarpasmeniniai santykiai – darbuotojų motyvacijos variklis*. [interaktyvus] *zebras.lt*, gegužės 20 d. [žiūrėta 2006 gegužės 20d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/vl_straipniai.php?st=view&msg_id=1187>
40. AD GLORIAM. Personalo valdymas. (2006) *Darbuotojų motyvacija dirbti*. [interaktyvus] *adgloriam.lt*, gegužės 20 d. [žiūrėta 2006 gegužės 20d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv> >
41. VLKIPEDIJA Laisvoji enciklopedija. (2006) *Motyvacija*. [interaktyvus] *wikipedia.lt*, gegužės 20 d. [žiūrėta 2006 gegužės 20d.]. Prieiga per internetą:< <http://lt.wikipedia.org/wiki/Motyvacija> >
42. BEST MARKETING. (2006) *Klientų lojalumą lemiantys veiksniai ir jų svarba*. [interaktyvus] *best_marketing.com*, gegužės 20 d. [žiūrėta 2006 gegužės 20d.]. Prieiga per internetą:< http://lit.best-marketing.com/index.php?lang=est&main_id=22&id >
43. HOISINGTON, S; NAUMANN, E. (2003) *Customer Satisfaction. The loyalty elephant*. [interaktyvus] *telesight.com*, balandžio 20 d. [žiūrėta 2007 balandžio 20d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.telesight.com/hoisington.pdf> >
44. BRUČIENĖ, L.; PETRAUSKIENĖ, I. (2005) *Vidinis marketingas ir jo reikšmė įmonei*. [interaktyvus] *elibrary.lt*, balandžio 20 d. [žiūrėta 2007 balandžio 20d.]. Prieiga per internetą:< http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=1265 >
45. PAUKŠTYTĖ, L. (2005) *Lietuvos darbuotojų žvilgsnis iš organizacinės psichologijos bei sociologijos perspektyvų*. [interaktyvus] *elibrary.lt*, balandžio 20 d. [žiūrėta 2007 balandžio

- 20d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_182?c>
46. TAMOŠAITYTĖ, A.; BRAŽĖNAS, E. (2005) *Daugiau nei šeštadalis Lietuvos dirbančiųjų pernai keitė darbą*. [interaktyvus] *elibrary.lt*, balandžio 20 d. [žiūrėta 2007 balandžio 20d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_104>
47. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. [interaktyvus] *autoinfo.lt*, balandžio 20 d. [žiūrėta 2007 balandžio 20d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.autoinfo.lt/webdic/>>
48. Lietuvių kalbos žodynas. [interaktyvus] *lkz.lt*, balandžio 20 d. [žiūrėta 2007 balandžio 20d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt/startas.htm>>

KAVALIAUSKAITĖ, Ingrida. (2005) *The Organization of the Motivation of Employees and Customers*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University – 62 p.

SUMMARY

The main aim of the thesis is to make the model for ensuring UAB “Sonita” employees and customers successful interaction and operative motivation systems. The thesis consists of the three main parts.

The first part of the thesis is theoretical which involves the research of model of employees and customers motivation system and role in enterprises. Later is introduced to the main steps of the organization of the motivation of employees and customers also the satisfaction and loyalty of employees. The method used in the assay is the loyalty ACID test to measure the loyalty, partnership of the customers and motivation of the employees.

The second part contains current situation analysis of UAB “Sonita”, the main characteristics of the company.

The third part “UAB “Sonita” model for successful employees and customers interaction”. At the end of this part I give suggestions for most problematic personnel and customers activity in company.

Turininių motyvacijos teorijų apžvalga

Tyrinėtojai, jų teorijos	Sudedamosios dalys	Įtaka darbui	Teorijos trūkumai	Teorijos išskirtinumas
A. Maslow poreikių hierarchija	1. fiziologiniai; 2. saugumo; 3. priklausomumo; 4. pagarbos; 5. saviraiškos.	Tenkindami savo poreikius darbe, darbuotojai dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus. Pažymėtina, kad laikui bėgant darbuotojų poreikiai keičiasi, todėl jiems motyvuoti prireikia įvairesnių ekonominių ir moralinių svertų.	Neaišku, kokia yra pačių poreikių kilmė? Jeigu fiziologiniai poreikiai kyla iš žmogaus egzistencijos, tai iš kur atsiranda aukštesnio lygio (pagarbos, saviraiškos) poreikiai. Neaišku, ar ši poreikių tvarka universali, t.y. bendra visiems individams, nepaisant jų tautybės, kultūros, lyties, asmeninių savybių, vertybių skalės. Be to, sunku paaiškinti darbuotojų demotyvaciją, nes, pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal nenumatytas; neaišku, kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių.	
C. Alderfer poreikių teorija	1. egzistencijos; 2. bendravimo; 3. augimo.			Esminis skirtumas šios teorijos nuo A. Maslow teorijos, kad čia įmonoma atvirkštinio proceso galimybė.

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

Turininių motyvacijos teorijų apžvalga

Tyrinėtojai, jų teorijos	Sudedamosios dalys	Įtaka darbui	Teorijos trūkumai	Teorijos išskirtinumas
<p><i>W. Atkinsons pasitenkinimo veiksniai</i></p> <p><i>David C. McClelland pasitenkinimo veiksniai</i></p>	<p>1. laimėjimo; 2. valdžios; 3. artimo bendrumo</p>	<p>Žmonės, turintys stiprų laimėjimo poreikį, mėgsta priiinti atsakomybę, sprendžiant problemas. Noras būti bendradarbių apsuptyje. Žmones galima skatinti intriguojančiomis ir konkuruojančiomis darbo situacijomis; nagrinėja kontrolės laipsnį, kurio asmuo trokšta savo situacijoje; paaiškina, kodėl izoliuotiems nuo bendradarbių asmenims dirbti sekasi ne taip gerai, ir kodėl darbo efektyvumo rezultatai tampa menkesni.</p>		<p>Poreikiai skirstomi ne pagal jų kilmę, o pagal žmonių tipą.</p>
<p><i>Frederik Herzberg dviejų veiksnių teorija</i></p>	<p>1. nepasitenkinimo (higieniniai) 2. pasitenkinimo (motyvacijos)</p>	<p>F. Herzberg nustatė, kad darbo užduočių turinys veikia motyvuojamai ir suformulavo pasiūlymus, kaip padaryti turiningesnes pasikartojančias užduotis, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo svarbą, vertę, sudėtingumą, turėtų galimybę savarankiškai priimti sprendimus, o tai reiškia ir atsakytų už užduoties įvykdymą, suvoktų, kad atlieka savarankišką darbą.</p>		

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal BAGDONAS, E., BAGDONIENĖ, L. (2000) Administravimo principai, p. 128 – 129; STONER, J. ir kt. (2000) Vadyba p. 441 – 444.

Procesinių motyvavimo teorijų apžvalga

Teorijos pavadinimas	Teorijos esmė	Teorijos ypatybės	Teorijos išvada	Teorijos trūkumai
<p><i>Vilčių (laukimo) teorija</i></p>	<p>Motyvacijos procesas tarsi susideda iš trijų tarpusavyje susijusių blokų: pastangų, vykdymo ir rezultatų</p>	<p>Skiriami trys pagrindiniai komponentai: Darbo sąnaudos – rezultatas. Tai įdėto darbo ir pasiektų rezultatų santykis. <i>Rezultatai – atlygis.</i> Tai lūkesčiai dėl rezultatų atlyginimo arba paskatinimo. Motyvacija bus tuo stipresnė, kuo glaudesnis šis ryšys. Atlygis – atlygio valentingumas. Žmonių mintys apie tai, kaip sunku bus gerai atlikti jiems skirtą užduotį, turi įtakos jų sprendimui pasirenkant elgesio modelį. Turėdami galimybę rinktis, individai pasirinks tokį darbo atlikimo būdą, kuris, jų manymu, geriausiai padės pasiekti norimą rezultatą.</p>	<p>Atlygio lūkesčiai kur kas svarbesni, nei mes juos linkę vertinti. Žmonės priima sprendimus ir veikia daugiau dėmesio skirdami ateities įvykiams nei praeities rezultatams (pasekmėms). Atlygį visada būtina susieti su veikla, naudinga konkrečiai organizacijai. Atlyginant organizacijos veiklos rezultatus, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius; atlygis visada turi atspindėti darbuotojo pastangas atliekant užduotį.</p>	<p>Pernelyg didelis žmogiškosios prigimties racionalumo akcentavimas. Vargu ar visada žmogus, ypač stokodamas informacijos, šiandienos elgesį renkasi vertindamas tikėtinus rytdienos rezultatus.</p>

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

Procesinių motyvavimo teorijų apžvalga

Teorijos pavadinimas	Teorijos esmė	Teorijos ypatybės	Teorijos išvada	Teorijos trūkumai
<i>Teisingumo teorija</i>	Ši teorija remiasi nuostata, jog labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats asmuo vertina gautą atlygį, ar laiko jį teisingu ir pakankamu, ar ne.	Teisingumas yra suprantamas kaip santykis tarp individo indėlio į darbą (jo noro, pastangų, sugebėjimų) ir gauto atlygio už įdėtą darbą	Tol, kol darbuotojai nebus tikri, kad jų darbas atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo sąnaudas.	Teisingumo suvokimas subjektyvus: skirtinga patirtis, nevienodas darbo intensyvumas – tai tik kelios priežastys, dėl kurių gali skirtis darbo atlygis. Vadovo pareiga paaiškinti, kodėl yra atlygio skirtumas
<i>L.W.Porter – E.E. Lawler modelis</i>	Tai kompleksinis darbo motyvacijos modelis, susidedantis iš penkių elementų: pastangos; suvokimas; rezultatai; atlyginimas; pasitenkinimas darbu.	Akcentuoja atlygio vaidmenį. Motyvacijos proceso sėkmė organizacijoje lemiamą darbuotojų įdedamų pastangų, gebėjimų ir, svarbiausia, sėkmei būtinų asmeninių savybių. Laukiamas rezultatas organizacijoje privalo būti siejamas su konkrečiu atlygiu, išskirti tikslai privalo būti realūs ir pasiekiami, tik tokiomis sąlygomis darbuotojų elgesys tampa motyvuotas.	Šis modelis identifikuoja žmonių norus, susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal BAGDONAS, E., BAGDONIENĖ, L. (2000) Administravimo principai, p. 130 – 131; STONER, J. ir kt. (2000) Vadyba, p. 445 – 446, 448; ŠAVAREIKIENĖ, D., DUBINAS, V (2003) Integruota vadybos proceso motyvacija, p. 52, 55.

TYRIMO ANKETOS VARTOTOJUI PAVYZDYS

Gerb. Respondente, šis tyrimas vykdomas, siekiant išsiaiškinti apie UAB „Sonita“ ir Jus siejančią partnerystę. Tyrimą atlieka Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Marketingo ir prekybos vadybos specialybės studentė Ingrida Kavaliauskaitė. Prašau prisidėti prie šio tyrimo ir nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Žemiau pateiktus klausimus įvertinkite nuo 0 iki 10, kur 0 reiškia neigiamą atsakymą, 5- neutralų, o 10- visišką sutikimą. Pasirinktą vertinimą apveskite arba pabraukite.

1. Kiek stiprus Jūsų noras ir toliau pirkti UAB „Sonita“ prekes?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

2. Jeigu Jums reiktų iš naujo rinktis pardavėją/partnerį, kiek stiprus būtų Jūsų įsitikinimas, kad vėl pasirinktumėte UAB „Sonita“?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

3. Kaip vertinate savo įsitikinimą ir nuomonę apie UAB „Sonita“, kad kam nors rekomenduotumėte šią įmonę kaip pardavėją/partnerį?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

4. Įvertinkite bendrą pasitenkinimą bendradarbiavimu su UAB „Sonita“.

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

5. Pateikite nuomonę, įvertindami savo sutikimo laipsnį su kiekvienu teiginiu.

<i>Teiginiai</i>	<i>Sutikimo laipsnis</i>
Įmonė siekia palaikyti gerus ryšius su klientais	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Įmonė bendrauja su klientais atvirai ir sąžiningai	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
UAB "Sonita" dirba sąžiningai, nesiekdama pasinaudoti savo partneriais ir vartotojais	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Aš pasitikiu įmonės vadovybe ir personalu	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Įmonė vertina ir apdovanoja už lojalumą	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Tai yra įmonė, kuri nusipelno mano pasitikėjimo	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Per pastaruosius kelerius metus mano lojalumas šiai įmonei sustiprėjo	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
UAB "Sonita" labiau vertina ilgalaikius santykius su klientais nei trumpalaikį pelną	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
UAB "Sonita" yra įmonė, su kuria lengva tvarkyti verslo reikalus	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Įmonė siūlo inovatyvius sprendimus ir taip palengvina partnerystę	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

6. Kiek laiko esate UAB „Sonita“ partneriu/pirkėju ?

↑ mažiau nei 1 metai

↑ nuo 6 iki 10 metų

↑ nuo 1 iki 3 metų

↑ daugiau nei 10 metų

↑ nuo 3 iki 6 metų

7. Kas galėtų padidinti Jūsų pasitikėjimą bei lojalumą UAB „Sonita“?

Ačiū už nuoširdžius atsakymus.

TYRIMO ANKETOS DARBUOTOJUI PAVYZDYS

Gerb. Respondente, šis tyrimas vykdomas, siekiant išsiaiškinti apie UAB „Sonita“ ir Jus siejančią partnerystę. Tyrimą atlieka Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Marketingo ir prekybos vadybos specialybės studentė Ingrida Kavaliauskaitė. Prašau prisidėti prie šio tyrimo ir nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Žemiau pateiktus klausimus įvertinkite nuo 0 iki 10, kur 0 reiškia neigiamą atsakymą, 5- neutralų, o 10- visišką sutikimą. Pasirinktą vertinimą apveskite arba pabraukite.

1. Kiek stiprus Jūsų noras ir toliau dirbti šioje įmonėje ?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

2. Kiek stipriai Jūs esate patenkintas bendravimu su aukštesnio lygio vadovais?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

3. Kaip vertinate savo įsitikinimą ir nuomonę apie UAB „Sonita“, kad rekomenduotumėte savo draugams, pažįstamiems šią įmonę kaip gerą darbovietę?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

4. Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu UAB „Sonita“.

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

5. Pateikite nuomonę, įvertindami savo sutikimo laipsnį su kiekvienu teiginiu.

<i>Teiginiai</i>	<i>Sutikimo laipsnis</i>
Bendravimas šioje įmonėje yra atviras ir nuoširdus	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
UAB "Sonita" dirba sąžiningai, nesiekdama pasinaudoti savo vartotojais ir darbuotojais	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Aš pasitikiu UAB "Sonita" vadovybe bei darbuotojais	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Lojalumas kompanijai yra skatinamas ir vertinamas	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Tai yra įmonė, kuri nusipelno mano lojalumo	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Per pastaruosius kelerius metus mano prisirišimas šiai kompanijai padidėjo	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Įmonė labiau vertina ilgalaikius santykius su klientais nei trumpalaikį pelną	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
UAB "Sonita" stengiasi, kad klientams būtų lengva bendradarbiauti	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
UAB "Sonita" stengiasi pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
UAB "Sonita" siūlo inovatyvius sprendimus, stengdamasi palengvinti partnerystę	0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

6. Kiek metų dirbate UAB „Sonita“?

↑ mažiau nei 1 metai

↑ nuo 3 iki 6 metų

↑ daugiau nei 10 metų

↑ nuo 1 iki 3 metų

↑ nuo 6 iki 10 metų

7. Kuriame UAB „Sonita“ skyriuje dirbate?

↑ Vykdančioji valdžia

↑ Būhalterija

↑ Logistika

↑ Vadyba

↑ Apskaita

↑ Marketingas

↑ Pardavimas-konsultavimas

8. Jūsų lytis:

↑ Moteris

↑ Vyras

9. Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote?

↑ iki 18 metų

↑ 30 – 34 metai

↑ 45 – 49 metai

↑ 19 – 24 metai

↑ 35 – 39 metai

↑ 50 – 54 metai

↑ 25 – 29 metai

↑ 40 – 44 metai

↑ virš 50 metų

10. Kuriame padalinyje dirbate?

↑ Kaunas

↑ Klaipėda

↑ Vilnius

↑ Alytus

11. Ką turėtu padaryti UAB „Sonita“, kad padidintų Jūsų pasitikėjimą įmone?

Ačiū už nuoširdžius atsakymus.