

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jūratė Petrauskaitė

UAB „Čilija“ personalo įgūdžių ugdymas klientų aptarnavimo srityje

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

UAB „Čilija“ personalo įgūdžių ugdymas klientų aptarnavimo srityje

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autoriusJūratė Petrauskaitė.....

Vadovas.....Doc. dr. Linas Žalys.....

Recenzentas
.....

SANTRAUKA

Jūratė Petrauskaitė

UAB „Čilija“ personalo įgūdžių ugdymas klientų aptarnavimo srityje. Magistro darbas.

Didėjant konkurencijai ir siekiant geriau patenkinti klientų poreikius, darbuotojų žinios ir gebėjimai tampa svarbi paslaugų organizacijos konkurencinio pranašumo prielaida. Tai pasakytina apie visas paslaugų organizacijas.

Šios darbo tikslas - išanalizuoti UAB „Čilija“ personalo įgūdžių ugdymą klientų aptarnavimo srityje.

Buvo nagrinėjama organizacijos kultūra, jos įtaka darbuotojams, aptarnavimo kultūra bei organizacijos ir aptarnavimo kultūrų ryšys, taip pat analizuojama šių kultūrų vaidmuo klientų aptarnavimo kultūros formavimui ir valdymui. Išaiškėjo, aptarnavimo kultūra labai priklauso ne tik nuo pačios organizacijos, bet ir nuo jos kultūros. Tai yra labai svarbu, nes nuo organizacijos kultūros priklauso ir darbuotojų požiūris į klientus ir aptarnavimą.

Tyrimo metu išaiškėjo, jog darbuotojai nori dalyvauti įvairiuose mokymo seminaruose, nes tam yra sąlygos, tačiau kokybiškai aptarnauti daugelį darbuotojų trukdo tai, jog mažai skatinamas komandinis darbas, vadovybės mažai bendrauja ir dalijasi informacija su darbuotojais. Todėl daugelis darbuotojų aiškina, jog jų darbas nepatinka. Tai, žinoma, atsiliepia ir klientų aptarnavimo kokybei.

SUMMARY

Jūratė Petrauskaitė

The development of LSC “Čilija” personnel skills in the sphere of client servicing. Master's work.

With growth of competition and trying to satisfy better the client's needs, the knowledge and capabilities of workers become an important presupposition of competitive advantage of services' organization. It can be applied to all services' organizations.

The aim of this graduation paper is – to analyze the development of LSC “Čilija” personnel skills in the sphere of client servicing.

The culture of organization, its influence to the workers, the culture of service and the relations between organization and service cultures were discussed, also the role of these cultures to the formation and management of client servicing culture was analyzed. It was found out, that servicing

culture to a great extent depends not only on organization itself, but also on its culture. It's very important, because on the culture of organization, the workers view to clients and service depends.

During the research, it was figured out, that workers wish to take part in educational seminars, because there are conditions for it, but willing to service qualitatively, the majority of workers face with problem - the team-work is stimulated very poorly, the heads communicate with each other and share the information with workers very poorly. Therefore a lot of workers explain that they don't like their work. This fact, certainly, affects the quality of client servicing.

TURINYS

ILIUSTRACIJOS.....	7
ĮVADAS.....	9
1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS FORMAVIMAS IR VALDYMAS...	13
1.1. Organizacijos kultūros įtaka klientų aptarnavimo kultūros formavimui.....	13
1.1.1. Organizacijos kultūros esmė, funkcijos ir tipai.....	13
1.1.2. Organizacijos kultūros vaidmuo darbuotojams.....	15
1.1.3. Aptarnavimo kultūra ir jos elementai.....	18
1.1.4. Organizacijos ir aptarnavimo kultūrų ryšys.....	19
1.2. Klientų aptarnavimo valdymas.....	23
2. APTARNAVIMO KOKYBĖ KAIP PROCESO IR APTARNAVIMO SĄLYGŲ VISUMA.....	25
2.1. Paslaugų kokybės tipai.....	25
2.2. Klientų aptarnavimas ir jo kokybė.....	27
2.3. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas.....	31
3. UAB „ČILIJOS“ PERSONALO ĮGŪDŽIŲ ANALIZĖ KLIENTŲ APTARNAVIMO SRITYJE.....	40
3.1. Įmonės charakteristika.....	40
3.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	43
3.3. Tyrimo rezultatai ir jų apibūdinimas.....	48
3.3.1. Darbuotojų vertinimo rezultatai.....	48
3.3.1.1. Darbuotojų mokymo sąlygų nustatymas.....	48
3.3.1.2. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos poreikio nustatymas.....	50
3.3.1.3. Įgūdžių ugdymo poreikio nustatymas gerinant aptarnavimo kokybę.....	52
3.3.1.4. Organizacijos kultūra, įtakojanti kokybišką klientų aptarnavimą.....	57
3.3.2. Klientų vertinimo rezultatai	62
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	67
IŠVADOS.....	69

REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	76
1 priedas. Darbuotojų anketa.....	77
2 priedas. Klientų anketa.....	83
3 priedas. UAB „Čilija“ klientų aptarnavimo standartas.....	87

ILIUSTRACIJOS

1. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys.....	14
2. Organizacijos 7-S modelis.....	16
3 . Darbuotojų indėlis į organizacijos veiklą ir jų pasiekiami rezultatai.....	17
4. Paslaugų kokybės matai.....	25
5. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas 2003 m. ir 2005 m.....	27
6. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimai pagal sektorius.....	28
7. Klientų aptarnavimo kriterijų įvertinimai.....	30
8. Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo etapai ir jų technologijos.....	33
9. „Čili“ restoranų skaičius Lietuvoje.....	40
10. „Čili akademiją“ baigusių darbuotojų skaičius.....	42
11. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	46
12. Darbuotojų užimamos pareigos.....	46
13. Darbuotojų darbo laikotarpis UAB „Čilija“.....	47
14. Klientų pasiskirstymas pagal lytį.....	47
15. Klientų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
16. Sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją.....	48
17. Mokymų seminarų nauda darbuotojams.....	49
18. Darbuotojų nuomonė apie būtinumą nuolat mokytis, kelti kvalifikaciją.....	50
19. Darbuotojų požiūris į mokymą ir kvalifikacijos kėlimą.....	51
20. Įgūdžių pritaikymo sklaida, tiriant darbuotojų sugebėjimus.....	53
21. Profesinių žinių ar įgūdžių trūkumas.....	53
22 . Naudinga organizuoti mokymus artimiausiu metu.....	54
23. Mokymo seminarai, kuriuose darbuotojai norėtų dalyvauti.....	55
24. Sunkiausios situacijos, iškilusios darbo metu.....	56
25. Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo sritys, kurias rekomenduoja patys.....	57
26. Darbuotojų supažindinimas su šios įmonės misija, vizija, vertybėmis.....	58
27. Darbuotojų skatinimas pateikti naujas idėjas, sumanymus, komentarus, problemų sprendimus.....	58
28. Vadovybės informavimas apie naujai priimtus sprendimus, kintančias paslaugas ir pan.....	59
29. Pripažinimas už kokybiškai atliktą darbą.....	60

30. Darbuotojų patrauklumas savo darbui.....	61
31. Priežastys, dėl kurių darbuotojai nepatenkinti savo darbu.....	61
32. Periodiški žinių patikrinimai – testai.....	63
33. Teigiamos ir neigiamos darbuotojų savybės, įvertintos klientų, darbo metu.....	65
34. Darbuotojų teigiamų savybių įtakojimas klientų grįžimui atgal į tą patį restoraną.....	66
35. Darbuotojų neigiamų savybių įtakojimas klientų grįžimui atgal į tą patį restoraną.....	66

IVADAS

Tyrimo problema

Klientų aptarnavimas – svarbi šiandieninės visuomenės kasdieninio gyvenimo ir darbo dalis. Kasdien, įvairiose gyvenimo situacijose susiduriama su aptarnaujančiu personalu, nuo kurio elgesio priklauso tos įmonės įvaizdis, klientų lojalumas jai ir pan. Visi klientai nori būti maloniai ir pagarbiai aptarnauti. Jie vertina paslaugas, atsižvelgdami į savo lūkesčius. Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimas labai svarbus ir sudėtingas įmonės kultūros gerinimo procesas.

Siekiant pagerinti klientų aptarnavimo kultūrą, bet kurioje įmonėje būtina motyvuoti personalą siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros, užtikrinti ir gerinti aptarnavimo kokybę. Norint pasiekti aukštą aptarnavimo lygį, darbuotojai privalo turėti reikiamų žinių ir įgūdžių (Žalys, 2002). Paskutiniu metu ypač akcentuojama klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo svarba (Handy, 1991, Drucker, 1999, Šekšnia, 2005). Be atitinkamai paruošto personalo negali organizacija sėkmingai vystytis ir plėtotis.

A. Sakalas (2003) taip pat pabrėžia darbo su personalu svarbą. G. Dessler (2001), I. Bakanauskienė (2002), B. Leonienė (2001) analizavo ir aprašinėjo darbuotojų mokymo metodus. Tačiau kiekviena įmonė ją kuria pagal savo veiklos pobūdį.

L. R. Beach (1993), Jucevičienė (1996), L. Šimanskienė (2003) traktuoja, kad organizacijos kultūra gali turėti lemiamą įtaką aptarnavimo kokybei, kuri priklauso personalo įgūdžių ugdymo reikšmingumo įmonėje. Personalas įgūdžiai įtakoja aptarnavimo kokybę.

Šiame darbe pasirinkta nagrinėti visuomeninio maitinimo įmonės UAB „Čilija“, kuri jungia virš 40 viešojo maitinimo taškų Lietuvoje, darbuotojų mokymą, profesinių įgūdžių poreikį, įtakojančius kokybišką klientų aptarnavimą. UAB „Čilija“ yra maitinimo paslaugų lyderė Lietuvoje. 2003 m. pripažinta geriausia Pabaltijyje picerija. Ji vienintelė viešojo maitinimo įmonė įtraukta į Lietuvos didžiausių verslo įmonių sąrašą, kurį skelbia "Verslo žinios".

Todėl personalo aptarnavimo įgūdžių tobulinimas viešojo maitinimo įmonėse būtinas, tiekiant aukštos kokybės aptarnavimą. Personalas įgūdžių ugdymas klientų aptarnavimo srityje yra ne tik teorinė problema. Šiuo metu ši problema aktuali besiplėtojančioms organizacijoms, kurios savo šiandieninėje plėtroje jau pajuto, kad būtina sukurti klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo sistemą, kaip procesą.

Tyrimo aktualumas

Šiandieninei paslaugų sferai būdinga stiprėjanti konkurencinė kova, ir paslaugų organizacijos personalo profesionalumas tampa svarbiu konkurencinio pranašumo veiksniumi.

Rinkos sąlygomis, kai vis trumpėja paslaugos gyvavimo ciklas, daugėja inovacijų ir spartėja technologijos pažanga, personalo įgūdžių ugdymas turėtų būti nuolatinis paslaugų organizacijos ir kiekvieno darbuotojo rūpestis.

Maitinimo paslaugos yra gyventojų laisvalaikio, poilsio organizavimo sudėtinė dalis, taupomas jų nedarbo laikas ir didinamas visuomenės narių laisvas laikas, turi didžiulę įtaką darbo jėgos reprodukcijai ir darbo našumo augimui, jos padidina darbininkų ir tarnautojų darbingumą ir pan.

Viešasis maitinimas - viena sparčiausiai besivystančių verslo sričių Lietuvoje. Tai rodo ir išpūdingas viešojo maitinimo įmonių skaičiaus didėjimas. Įmonėms, teikiančioms maitinimo paslaugas sunku išsilaikyti, dėl per didelio jų skaičiaus augimo rinkoje.

Maitinimo paslaugų rinka – tai maitinimo paslaugų mainų sfera, kurioje iš vienos pusės dalyvauja maitinimo įmonės, teikiančios maistą vartoti ne namų sąlygomis, o iš kitos pusės – maitinimo paslaugų vartotojai, t.y. klientai, turintys poreikį šioms maitinimo paslaugoms bei pasirengę už jas užmokėti (Kazlauskienė, 2002). Norint sėkmingai konkuruoti su kitomis įmonėmis, teikiančiomis maitinimo paslaugas, svarbu, jog įmonė būtų orientuota į kliento poreikių tenkinimą, jo kokybišką aptarnavimą ir tai diegti aptarnaujančiam personalui, nuolat gerinti klientų aptarnavimo įgūdžius. Tai galima pasiekti gerinant klientų aptarnavimo kultūrą.

Per 10 metų nuo 1997 –ųjų, atsidarius pirmai picerijai, UAB „Čilija“ tapo tarptautine įmone: Lietuvoje ji vienija virš 40 greito maitinimo restoranų, 26 restoranus Latvijoje, bei keletą Lenkijoje, Ukrainoje ir Rumunijoje.

Svarbu nustatyti aptarnavimo standartus ir jų tikslus, o po to perduoti šiuos dalykus darbuotojams, kurie kiekvieną dieną bendrauja su klientais, nuo kurių elgesio kultūros, profesionalumo, lankstumo priklauso įmonės sėkmė. Bet kurios įmonės veiklos gerinimas priklauso nuo aukštos klientų aptarnavimo kultūros. Aptarnavimo kokybė priklauso nuo klientų aptarnavimo įgūdžių tobulinimo sistemos ir aptarnavimo sąlygų visumos.

Tyrimo objektas – UAB „Čilija“ klientų aptarnavimo įgūdžiai.

Tyrimo dalykas – klientų aptarnavimo įgūdžių ugdymas.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti UAB „Čilija“ personalo įgūdžių ugdymą klientų aptarnavimo srityje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti klientų aptarnavimo kultūros esmę.
2. Išanalizuoti klientų aptarnavimo kokybę kaip proceso ir aptarnavimo sąlygų visumą.
3. Išnagrinėti UAB „Čilija“ klientų aptarnavimo sistemą.
4. Numatyti UAB „Čilija“ klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo kryptis.

Hipotezė

Darbuotojų profesiniai įgūdžiai ir žinios įtakoja klientų aptarnavimo kokybę.

Tyrimų bazė

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė

Ši analizė taikoma analizuojant įvairią teorinę medžiagą, mokslininkų atliktus tyrimus, jų svarbą klientų aptarnavimo kultūrai ir kokybei.

2. Kiekybinis tyrimas

Anketinės apklausos metodu apklausama:

100 respondentų, dirbančių UAB „Čilija“ greito maitinimo restoranuose, ne trumpiau kaip 3 mėnesiai, dirbantys tiesiogiai klientų aptarnavimo srityje (t.y. padavėjai, salės darbuotojai, metodistai, vyriausieji padavėjai, barmenai, pamainos vadybininkai). Buvo siekta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie reikalingus įgūdžius klientų aptarnavimo gerinimui;

100 UAB „Čilija“ restoranuose apsilankiusių klientų. Pastarųjų apklausa buvo vykdoma, siekiant įvertinti klientų aptarnavimo kokybę.

3. Tyrimo duomenų analizė

Atlikus tyrimą, rezultatai statistikai apdorojami programų paketu SPSS bei kompiuterine MS Excel programa, gauti duomenys apskaičiuoti procentais (%), svertiniais vidurkiais, atlikta koreliacijos analizė.

Lyginamoji analizė atlikta, remiantis, grafiniu duomenų iliustravimo metodu. Gauti rezultatai susisteminti ir apibendrinti.

Rezultatų naujumas

Klientų aptarnavimo įgūdžių visuomeninio maitinimo įmonėje gerinimas – tai procesas kuriam būdingos šios savybės: nesibaigiantis, cikliškas, įvairus ir išskirtinis, leidžia nuolat kelti klientų aptarnavimo lygį. Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo etapai ir jų technologijos (komandos formavimas, VIP programa, LAST formulė, HUBB judėjimas) suteikia galimybę patenkinti kliento poreikius – išmokti nuspėti, ko ir kada klientui gali prireikti.

Rezultatų teorinis reikšmingumas

Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimą galima apibūdinti kaip nesibaigiantį ir nuolat vykstantį tam tikrais etapais, turinčiais savitas veikimo technologijas (komandos formavimas, VIP programa, LAST formulė, HUBB judėjimas), procesą. Buvo išsiaiškinta, kad pats procesas pasižymi nuolatiniu klientų aptarnavimo lygio kilimu. Norint pasiekti aukštą aptarnavimo lygį, darbuotojai privalo turėti reikiamų žinių ir įgūdžių, reikia nuolat tobulintis.

Rezultatų praktinis reikšmingumas

Siekiant pagerinti klientų aptarnavimo kultūrą, visuomeninio maitinimo įmonėje būtina laikytis šių aptarnavimo kultūros gerinimo principų: orientuotis į klientą, motyvuoti personalą siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros, užtikrinti ir gerinti aptarnavimo kokybę.

Atlikta darbuotojų ir klientų apklausa. Buvo siekiama išsiaiškinti, darbuotojų nuomonė, kokias klientų aptarnavimo sritis reiktų tobulinti. Klientų tyrimo metu buvo vertinamas darbuotojų darbas.

Darbo struktūra

Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, trys darbo dalys, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas - 65 šaltiniai, 3 priedų. Darbo apimtis – 90 puslapių, jame yra 35 paveikslai.

1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS FORMAVIMAS IR VALDYMAS

Pagrindinis paslaugų organizacijos tikslas – kuo geriau aptarnauti klientus. Tai galima pasiekti tik gerinant aptarnavimo kultūrą, kuri yra neatskiriama nuo visos paslaugų organizacijos kultūros.

Todėl šiame skyriuje nagrinėjama organizacijos kultūra, jos įtaka darbuotojams, aptarnavimo kultūra bei organizacijos ir aptarnavimo kultūrų ryšys, taip pat analizuojama šių kultūrų vaidmuo klientų aptarnavimo kultūros formavimui ir valdymui.

1.1. Organizacijos kultūros įtaka klientų aptarnavimo kultūros formavimui

1.1.1. Organizacijos kultūros esmė, funkcijos ir tipai

Viena iš pagrindinių kokybių, sąlygojančių organizacijos nuostatų, vertybių visumą, organizacijos elgseną, darbuotojų elgesį yra organizacijos kultūra. Ji turi būti priimta organizacijos narių daugumos, o nustatyta iš anksto.

Įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia, nors dėl esminių organizacijos kultūros sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi (Pankevičienė, 2004).

Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996).

Kultūra istoriškai susiformavo kaip dvasinis realybės pažinimo būdas, dvasinė gamyba (Turizmas Lietuvoje 1999 metais, 2000). Kultūra yra bendra sąvoka, kuri paaiškina, kodėl žmonės daro būtent tuos veiksmus, mąsto viena (bendra) kryptimi, iškelia tuos pačius tikslus, laikosi bendros tvarkos ir netgi supranta tuos pačius juokus vien tik todėl, kad yra vienos organizacijos nariai.

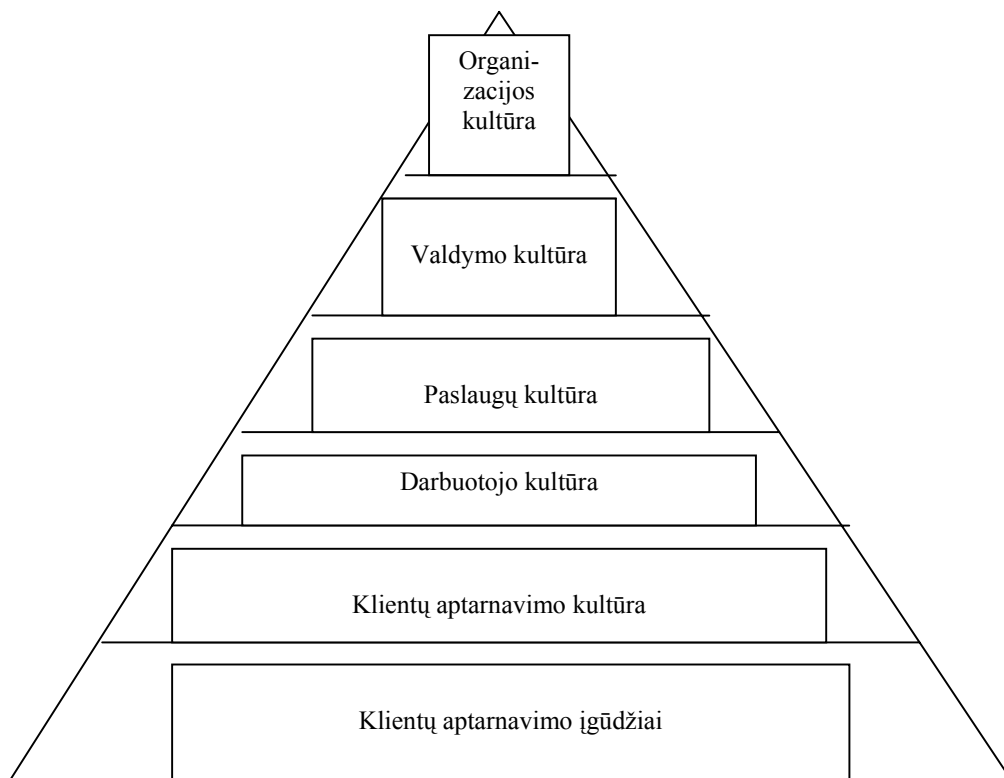
Įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 2003).

Organizacijos kultūra – tai sąmoningai vadovybės formuojama kultūra, kuri vienija visų darbuotojų pastangas bendriems organizacijos tikslams pasiekti per žmonių vertybes (Šimanskienė, 2003).

Lotyniškai *kultūra* reiškia ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą (Paulauskienė, Vanagas, 1998). Kaip parodyta 1 paveiksle, kiekvienoje organizacijoje kultūrą įtakoja klientų aptarnavimo įgūdžiai. Taigi, vadinasi, labai svarbu ir aktualu paslaugų sektoriuje klientų

aptarnavimo įgūdžių ugdymas. Kiekvienoje organizacijoje kultūros pagrindas yra kliento aptarnavimo kultūra, nes klientas yra svarbiausias kiekvienos paslaugų įmonės elementas.

Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacijų kultūrą, yra vieningi, manydami, kad organizacijų kultūra gali turėti lemiamą įtaką jų veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei.



1 pav. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys

Šaltinis: Žalys, L. (2002). Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. *Tiltai*, 1, p. 48.

Organizacijos kultūros nėra vienodos poveikio organizacijos nariams požiūriu. Kai kurios jų yra stiprios, t.y. daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgesiui. Kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar įtakos organizacijos darbuotojams nedaro (Jucevičienė, 1996). Pasak autorės, stipri organizacijos kultūra – tai tokia kultūra, kai organizacijos esminės vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Kuo daugiau tokių organizacijos narių, kurie pripažįsta ir išsipareigoja tokioms vertybėms, tuo stipresnė organizacijos kultūra.

Taip pat ir L.R. Beach (1993) teigia, kad jei organizacijos kultūra bendra (apima visus narius), tai ji yra stipri.

Vadinasi, stipri organizacijos kultūra turi didelį poveikį darbuotojams, nes sukuria vidinį klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę, pastovumą bei motyvaciją.

Įvairūs autoriai šiek tiek skirtingai akcentuoja organizacijos kultūros funkcijas. P. Jucevičienė (1996) teigia, jog organizacijos kultūra:

- suteikia jos nariams identiškumo jausmą;
- sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

L.R. Beachas (1993) apibendrinamas įvardina dvi kompleksinės organizacijos kultūros funkcijas:

- išorinė adaptacija yra procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis;
- vidinė integracija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais, t.y. kaip žmonės bendraus tarpusavyje.

Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandomas jas klasifikuoti. Išskiriant bendruosius bruožus, jos išskiriamos į tipus. Įvairūs autoriai jas pateikia skirtingai.

A. Sakalas (2003) išskiria du organizacijos kultūros tipus:

- oportunistinė organizacijos kultūra – tai uždara, tradicijų sąlygota įmonės kultūra, kur elgseną lemia vertybių integracija, paremta stipria orientacija į išskirtinumo, individo kultūros neigimą.
- įsipareigojanti organizacijos kultūra – tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasiruošusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai pagrindinis jos privalumas.

Galima teigti, kad šiuolaikinius reikalavimus labiau atitinka įsipareigojanti organizacijos kultūra. Ji sunkiai suderinama su dažnai propaguojama stipria organizacijos kultūra, tradicijų išsaugojimu, nes šios dažnai yra pažangos stabdys. Šioje kultūroje ypač akcentuojama bendradarbiavimo svarba, lankstumas, komandinis darbas, o visa tai priklauso nuo organizacijos kultūros įtakos darbuotojams.

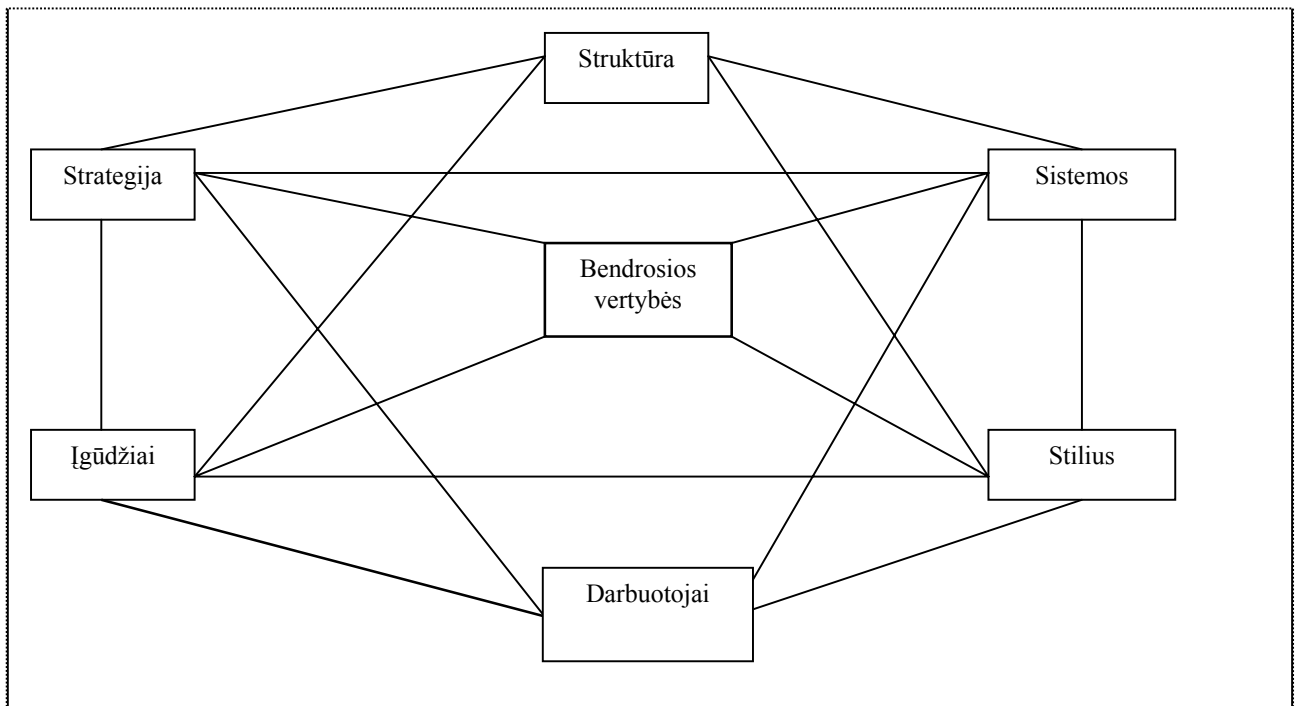
1.1.2. Organizacijos kultūros vaidmuo darbuotojams

Organizacijos kultūra, kaip aiškina L. Šimanskienė (2003), atspindi darbuotojų norą pripažinti vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri veikia organizacijos narių elgesį.

Pasak V. Narijausko (2006), organizacijos kultūra turi didelį poveikį savo darbuotojams, nes:

- padeda kurti organizacijoje tokį vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą;
- leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija;
- skatina kasdienę darbo rutiną paversti vertingais, svarbiais veiksmais;
- įgalina darbuotojus pasijusti svarbiais, reikšmingais, o tai savo ruožtu ragina juos našiau dirbti, jausti pasitenkinimą savi veikla, valdymo veiksmingumu;
- susieja organizacijos narius į visumą, o tai gerina darbo kokybę, nes vyksta komandinis darbas.

T. Piterisas, V. Votermenas (1991) įvardijo septynis organizacijų veiklos sėkmę labiausiai veikiančius, vienas nuo kito priklausančius ir kintančius veiksnius, vaizduojamus 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos 7-S modelis

Šaltinis: Piterisas, T., Votermenas, V. (1991). *Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis*. Vilnius, p. 158.

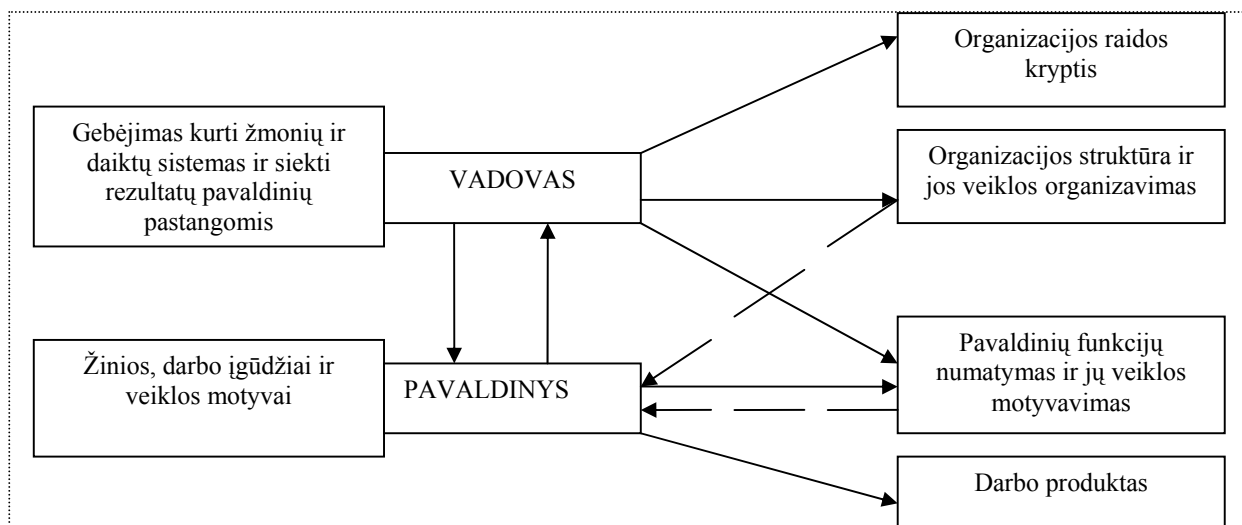
Schemoje išskirtinė vieta numatyta bendrosioms vertybėms, kuriomis grindžiama organizacijos kultūra. Taip pat iš schemos galima suprasti, jog organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumo ne tik jos tikslams, politikai bei įvairių veiklos sričių strategijai, bet ir personalo įgūdžių ugdymui bei lavinimui. Nuo personalo įgūdžių ugdymo reikšmingumo įmonėje taipogi priklauso tos organizacijos darbuotojų požiūris į pačią įmonę, o tai reiškia, jog įgūdžiai taip pat prisideda prie organizacijos kultūros formavimo (žr. 2 pav.).

A. Sakalas (1998) išskyrė priežastis, lemiančias darbuotojų vaidmens išskirtinumą organizacijoje:

- tik darbuotojai sujungia pavienius elementus, tai yra darbo objektus, darbo priemones, į sistemą, įgyvendinančią organizacijos tikslus;
- organizacijos tikslus numato, juos įgyvendina, kontroliuoja, o esant reikalui ir koreguoja taip pat darbuotojai;
- spartus technologijos, darbo procesų kompiuterizavimas;
- spartus naujų gamybos ir valdymo metodų diegimas;
- spartus visuomenės išsimokslinimo ir kultūrinio lygio kilimas.

Galima suprasti, jog šios tendencijos reikalauja, kad geriau profesiskai pasirengtų darbuotojai, nuolatos rūpintųsi savo kvalifikacija, asmeniškai tobulėtų, kistų ne tik vadovų ir pavaldinių bendravimas, bet ir organizacijos veiklos rezultatyvumas.

Vadovo ir pavaldinių indėlių į organizacijos veiklą ir jų pasiekiamus rezultatus vaizduoja 3 paveikslas.



3 pav. Darbuotojų indėlis į organizacijos veiklą ir jų pasiekiami rezultatai

Šaltinis: Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas, p. 11.

Šioje schemoje matyti organizacijos kultūros vaidmuo, ugdant darbuotojus. Organizacija turi apmokyti darbuotoją, kad jis turėtų žinių bei įgūdžių, norint pasiekti gerų rezultatų (žr. 3 pav.).

Galima daryti išvadą, jog organizacijos kultūra turi didelį poveikį savo darbuotojams, nes padeda kurti vidinį klimata, skatinti darbuotojų elgesį, leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija, įgalina darbuotojus pasijusti reikšmingais, o visa tai skatina juos našiau dirbti, jausti

pasitikėjimą savo veikla. Visi šie veiksniai įtakoja organizacijos, kuri tiekia paslaugas, aptarnavimo kultūrą.

1.1.3. Aptarnavimo kultūra ir jos elementai

Restoranuose ir kitose maitinimo įmonėse aptarnavimo kultūrai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, anot J. Meškauskaitės (2003), klientų aptarnavimo kultūra ir jos vystymas yra pagrindinė svetingumo industrijos užduotis.

Klientų aptarnavimo kultūra – tai organizacinė kultūra, nukreipta į klientų aptarnavimą, pagrįstą atitinkamomis taisyklėmis ir procedūromis, praktiniais įgūdžiais ir sugebėjimais (Gronroos, 1990).

Pasak L.R. Beach (1993), aptarnavimo kultūra išsivysto iš organizacijos politikos ir jos filosofijos. Kiekviena organizacija turi suvokti savo vaidmenį: ko ji siekia, kokie jos tikslai, vizija, misija, kokią naudą teikia visuomenei.

Aptarnavimo kultūros esmė – tenkinti kliento poreikius. Blogo aptarnavimo padariniai gali sugadinti kliento nuomonę apie restoraną. Retas svečias grįžta į restoraną, kur aptarnaujantis personalas nepatenkino jų lūkesčių.

Tačiau yra nuolatinių lankytojų, kurie gali papasakoti daug gero apie puikiai juos aptarnavusius restorano darbuotojus. Tai rodo, kad maitinimo įmonės gali išsaugoti klientus, patenkindami jų lūkesčius, poreikius.

Kaip parodyta 1 paveiksle, kiekvienoje organizacijoje kultūros pagrindas yra kliento aptarnavimo kultūra, nes klientas yra svarbiausias kiekvienos paslaugų įmonės elementas. Klientų aptarnavimo kultūrą lemia darbuotojo, teikiančio klientui paslaugas, kultūra. Darbuotojo asmeninė kultūra lemia jo elgesį (elgesio kultūrą), bendraujant ir su klientais, ir su vadovybe. Paslaugų kultūra rodo, kaip organizacija yra pasiruošusi pildyti kliento poreikius, patenkinti jo lūkesčius.

Nuo papildomų paslaugų įvairumo priklauso tai, kiek organizacija yra orientuota į klientą, žino jo užgaidas, norus ir poreikius, ar pasiruošusi kuo geriau jį aptarnauti (Meškauskaitė, 2003). Tai įvairios paslaugos: maisto pristatymas į namus, vaikų gimtadienių vedimas, vaikų žaidimų kambarėliai, verslininkų pasitarimų kambarėliai, kai kurių restoranų darbo laikas visą parą, galimybė naudotis kompiuteriu ir t.t. Tokių paslaugų buvimas rodo restoranų taikymąsi prie kliento. Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), ypač svarbi vadovų veikla, orientuota į personalo valdymą, motyvavimą, skatinimą, apdovanojimą bei jų požiūris į klientų aptarnavimą. Kaip vadovas elgiasi su pavaldiniais,

taip jie elgiasi ir su klientais. Aptarnavimo programa nebus efektyvi, jeigu maitinimo įmonės neskatinis kokybiško kliento aptarnavimo. Neužtenka tik sudaryti klientų aptarnavimo programą, reikia, kad bendra restorano kultūra būtų orientuota į aptarnavimą (Папринян, 2000).

Aptarnavimo kultūra – tai kompleksiška sąvoka, kurios elementai yra:

- saugumas ir ekologiškumas aptarnaujant klientą;
- interjero estetika, komforto sukūrimas;
- reikiamas inventorių: stalo indų, įrankių – restorane;
- etinių aptarnavimo normų žinojimas ir vykdymas;
- klientų aptarnavimo taisyklių žinojimas, asmeniniai personalo įgūdžiai, išsilavinimas, kompetentingumas, etika, paslaugumas ir sąžiningumas (Mozūraitė, 2001).

Aukštos aptarnavimo kultūros, orientuotos į klientų poreikius, siekimas yra svarbi maitinimo įmonių užduotis. Pagrindinė aptarnavimo taisyklė, anot V. Mozūraitės (2001), jog aptarnaujantis personalas visiems be išimčių klientams turi būti mandagus, dėmesingas ir taktiškas. Restoranų svečiai turi nuolat matyti aptarnaujantį personalą, kad iškilus problemai darbuotojas būtų pasiruošęs visada jam padėti išspręsti rūpimą klausimą.

Vadinasi, norint, kad aptarnavimas maitinimo įmonėse būtų iš tiesų kultūringas, neužtenka turėti šiuolaikišką gražų restoraną su visa reikiama įranga. Svarbu turėti kvalifikuotą, savo darbą išmanantį personalą.

Kliento atžvilgiu palankus elgesys būtinas jau jam įžengus į bet kurį restoraną. Mandagus, dėmesingas klientų pasitikimas padeda tinkamai psichologiškai nuteikti. Labai svarbus individualus priėjimas prie klientų, todėl būtina žinoti ir paisyti klientų asmeninius bruožus, interesus. Turint omenyje šiuos dalykus, būtina parinkti atitinkamą elgesio taktiką (Žalys, 2000).

Aptarnaujantis personalas turi žinoti jų profesijai keliamus moralės ir dorovės reikalavimus. Tai ypač taikoma tiems maitinimo įmonių darbuotojams, į kuriuos dažniausiai kreipiasi klientai, turintys kokį nors prašymą, norėdami patarimo ar išreikšti nepasitenkinimą, pagyrimą ir pan.

Priimant į darbą maitinimo įmonėje aktualu išsiaiškinti, ar pretendentas turi komunikacinių sugebėjimų, nes jų neturintieji kenčia nervinę įtampą, dėl to kyla konfliktinių situacijų santykiuose su klientais, kas savo ruožtu neretai sukelia stresinę būseną. Nuskriaustas ir nepatenkintas lieka ir klientas (Gronroos, 1990).

Apibendrinant, galima teigti, jog aptarnavimo kultūros lygis labai priklauso ir nuo pačios organizacijos kultūros, nes kaip buvo minėta, organizacijos kultūra yra vertybių sistema. Jeigu

organizacijos nariai bus motyvuojami ir skatinami už gerai atliktą darbą, tai jie bus suinteresuoti tiekti aukštą aptarnavimo kokybę.

1.1.4. Organizacijos ir aptarnavimo kultūrų ryšys

Organizacijos ir aptarnavimo kultūromis jau pradeda domėtis, tačiau tai dažniausiai vis dar lieka teoriniame lygmenyje (Šavareikienė, 2000). Praktiškai šiuo metu dar tinkamai nesuvokiama įmonės kultūros svarba ir jos vaidmuo organizacijoje. Tačiau mokslininkai ir kompetentingi vadovai kuo toliau tuo labiau pripažįsta, kad organizacijos kultūra daro didelį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui.

Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja savita kultūra, kuri pasireiškia per darbuotojų pripažįstamą vertybių sistemą, jos pasireiškimo formas ir būdus. Taigi organizacijos kultūra (dar vadinama korporacinė [bendra] kultūra) yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir pripažįsta organizacijos nariai, ji lemia jų elgesį (Turizmas Lietuvoje 1999 metais, 2000). Kita nuomonė, kad organizacijos kultūra – tai valdymo filosofija, žaidimo taisyklės arba kompanijos klimatas, rodantis jos fizinę būklę (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Organizacijos kultūra daro didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui ir kokybei.

V. Narijauskas (2006) taip pat tvirtina, kad tam tikros įmonei būdingų ir darbuotojų elgesį įtakančių savybių visuma yra vadinama organizacijos kultūra (OK). Pasak autoriaus, kaip kiekvienas žmogus turi genetiškai paveldėtas savybes ir išsiugdytą charakterį, taip ir kiekviena organizacija turi istoriškai atsiradusią kultūrą. Kiekviena organizacija yra unikali, lygiai kaip unikalus yra kiekvienas žmogus.

Asmeninė, atsinešta darbuotojų kultūra yra tik pagrindas, ant kurio formuojasi atskiros organizacijos kultūra. Įmonės vadovų požiūris, kūrybinis aktyvumas ir pastangos vaidina lemiamą vaidmenį. Įmonės kultūrą, anot E. Schein (1992), rodo elgesio įpročiai, formalios ir neformalios taisyklės, jausmai.

Įmonės kultūros formavimo procesas nėra savaiminis. Ją būtina laipsniškai kurti ir keisti, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes. Šį procesą veikia tiek vidinė, tiek ir išorinė aplinka. Pagrindinį vaidmenį formuojant kultūrą, jei įmonė yra smulki, atlieka vadovas.

Taigi organizacijos kultūra turi būti laikoma produktyvios veiklos rezervu, nes ji stimuliuoja personalo patirtį, žinias, gabumus ir sugebėjimus, būtinus išskylančioms problemoms spręsti. Organizacijų vadovai ir darbuotojai privalo rūpintis įmonės kultūros kokybe, jos vystymu ir stiprinimu (Šavareikienė, 2000).

L. Šimanskienė (2002) pabrėžia, jog organizacinė kultūra, bendrosios vertybės suvokiamos kaip paslaugų įmonės vidinis klimatas, būtinas klientus aptarnauti, siekiant įgyvendinti į klientą orientuotą rinkodaros strategiją.

Organizacijos kultūros bruožai išryškėja paslaugų įmonės vizijoje, misijoje. Manoma, kad įmonės viduje egzistuoja dviejų lygių vertybės ir prielaidos. Pirma, narių vertybės atsiranda iš socialinio konteksto, nacionalinės kultūros, kurios viduje egzistuoja paslaugų įmonė. Antra, organizacijoms būdingos tam tikrų vertybių ir kultūrų formos. Pastarosios kartais kartais gali būti nesuderinamos su bendrosiomis vertybėmis ar priešingos joms. Paslaugų įmonės organizacijos kultūros koncepcija sutampa su rinkodaros samprata (rinkodara – tai į vartotoją ir pelną orientuota verslo filosofija) (Stoner, 2006).

Organizacijos kultūra yra ypatingas mąstymo, pojūčių ir reagavimo būdas. Ji apibūdinama, anot E. Schein (1992), kaip turinti įkvepiančios vizijos svarbą ir pasižyminti aiškėmis, stabiliomis vertybėmis. Kultūra su neaiškėmis vertybėmis bei normomis sukelia vartotojų nepasitikėjimą. Organizacijų kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujama elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus.

JAV dirbantis vadybos ekspertas K. S. Cameron yra pasiūlęs modelį, kurio pagalba visas organizacijų kultūras galima suskirstyti į keturias grupes. Skirstant į grupes organizacijos kultūra yra vertinama pagal dvi kriterijų dimensijas:

1. Lankstumas, veiksmų laisvė ir dinamiškumas prieš stabilumą, tvarką ir kontrolę;
2. Vidinė orientacija, integracija ir vienybė prieš išorinę orientaciją, diferenciaciją ir konkurenciją (Narijauskas, 2006).

Bendrą įmonės kultūrą veikia ne tik vidaus santykiai bei atmosfera, svarbų vaidmenį atlieka santykiai su klientais, tiekėjais, konkurentais, visuomene.

Organizacijos kultūra gali būti aukšta ir žema. Pasak L. Šimanskienės (2002), aukšta organizacijos kultūra, kai esminės organizacijos vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta ir laikosi tų vertybių, tuo aukštesnė organizacijos kultūra. A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) akcentuoja šias aukštos organizacijos kultūros vertybes:

- dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams;
- laisvė inicijuoti idėjas;
- rizikos toleravimas;
- laisvas bendravimas.

Kiekvienas gerai valdomos įmonės darbuotojas yra šios kultūros skleidėjas. Aukštos kultūros organizacijoje:

- nustatomas darbuotojų elgesys, jie žino, kaip veikti ir ko iš jų tikimasi;
- suteikiamas darbuotojams tikslas, jie skatinami palaikyti gerus santykius su įmone. Jie žino, ko siekia organizacija ir kaip jie gali prisidėti prie šio siekio (Šavareikienė, 2000).

Todėl svarbu nukreipti darbuotojus siekti tam tikro tikslo. Jei organizacija orientuota į klientų aptarnavimą reikia investuoti lėšų, kad visi darbuotojai būtų orientuoti į klientą.

Kultūra vienija organizaciją. Jei organizacijos kultūra yra aukšta, tai ir organizacija, ir joje dirbantys žmonės vieningai dirba bei mąsto. Tačiau aukštos kultūros organizacija nebūtinai pasižymės aukšta aptarnavimo kultūra. Aukšta aptarnavimo kultūra skatina darbuotojus savo veiksmais orientuotis į klientą ir tai yra pirmas organizacijos, orientuotos į kliento poreikius, vystymo žingsnis (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Orientavimasis į kliento poreikius reikalauja iš maitinimo įmonių vadovų atitinkamos atsakomybės, laiko, finansinių resursų. Perėjimas prie į klientą orientuotos valdymo sistemos verčia keisti daugelį sistemų: samdyti darbuotojus, juos mokyti, skatinti, be to, sukurti klientų skundų sprendimo metodus ir darbuotojų pareigybių sistemą. Darbuotojai turės skirti pakankamai laiko bendrauti su klientais tarpusavyje. Valdymas, orientuotas į klientą, vystosi laipsniškai (Папириян, 2000). Pavyzdžiui, restorano darbuotojas, kuris pasitinka ateinančius svečius, pasidomi ar jiems čia patiko, ar viskas buvo gerai, išeinant, rodo, kad jam rūpi klientai.

Dažniausiai maitinimo įmonių vadovai dirba kartu su klientus aptarnaujančiu personalu. Tai rodo, anot I. Bakanauskienės (2002), darbuotojams, kad vadovai taip pat nenori prarasti ryšio su klientais, rūpinasi ir darbuotojais, ir klientais. Svarbu, kad tokias programas palaikytų ir perteiktų jas savo darbuotojams restorano vadovas. Bet koks restoranas negali tikėtis iš darbuotojų veiksmų, orientuotų į klientą, jeigu to nepalaiko ir neplėtoja pats restorano vadovas.

Žemos korporacinės kultūros organizacija mažai laikosi ar visai nesilaiko priimtinių normų ir aptarnavimo vertybių. Darbuotojai dažnai darbe vadovaujasi organizacijos politika ir vadovų instrukcijomis, nors kokybiškam klientų aptarnavimui jų gali ir nereikėti. Tokiu atveju darbuotojai dažnai rizikuoja, jei priima sprendimus, nesilaikydami taisyklių ir instrukcijų. Jeigu nenumatyti pagrindiniai vertybiniai veiklos orientyrai, darbuotojai nežino, kaip turi veikti, ir patys sprendžia, kaip elgtis konkrečioje situacijoje. Taigi prieš sprenddami iškilusią problemą jie turi gauti savo vadovo sutikimą. Didesnėje organizacijoje vadovas stengsis perduoti atsakomybę aukščiau esančiam vadovui. Taigi kol sprendžiama problema, klientas priverstas laukti atsakymo (Beach, 1993). Pasak autoriaus, aukštos kultūros organizacijose darbuotojai patys žino, ką reikia daryti, ir dirba savo darbą – priima

sprendimus, prisiima atsakomybę. Tokiu atveju klientai greitai gauna atsakymus į rūpimus klausimus ir išsprendžia problemas.

Vadovybė neturėtų pamiršti periodiškai reikšti savo tarnautojams padėkas ir priminti, jog darbuotojai turi daryti viską, kad patenkintų savo lūkesčius. Kai įmonė įpareigoja darbuotojus daryti savarankiškus sprendimus kliento naudai, ji perleidžia vadovų pareigas ir atsakomybę eiliniams įmonės darbuotojams.

Tai rodo, kad ne visada griežtas instrukcijų laikymasis gali duoti naudos, tai gali padaryti įmonei netgi žalos, nes situacijų, problemų įvairumas verčia daryti netipiškus sprendimus.

Jei įmonė yra aukštos kultūros, pastebimas „pasisukimas į klientą veidu“. Restorano vadovas neturi pamiršti periodiškai priminti darbuotojams apie kliento poreikių svarbumą. Aukštos aptarnavimo kultūros darbuotojai klientą visada pasitinka šiltai, maloniai, nuoširdžiai pasiruošę jį aptarnauti. Klientai dažnai jaučia, ar jį aptarnaujantis darbuotojas yra nuoširdus ir suinteresuotas klientu, nes tai darbuotojas parodo savo elgesiu (Meškauskaitė, 2003).

Apibendrinant, galima teigti, jog aptarnavimo kultūra labai priklauso ne tik nuo pačios organizacijos, bet ir nuo jos kultūros. Tai yra labai svarbu, nes nuo organizacijos kultūros priklauso ir darbuotojų požiūris į klientus ir aptarnavimą.

1.2. Klientų aptarnavimo valdymas

Jeigu vadovybė tikisi gerų aptarnaujančiojo personalo santykių su klientais, tai visų pirma pati turi siekti gerų santykių su darbuotojais ir klientais. Vadovai turi gerinti aptarnavimo kultūrą, pagrįstą atitinkamomis taisyklėmis, skatinimo ir veiksmų sistema.

Organizacijos filosofija nusako vertybes, lūkesčius ir kryptis, kuriomis ji veikia siekdama savo tikslų ir vystydama savo veiklą. Svarbu, kad kiekvienas tam tikroje paslaugų organizacijoje dirbantis žmogus suprastų organizacijos filosofiją. Anksčiau filosofija buvo suprantama kaip planavimas, organizavimas ir kontrolė. Dabar į tai žvelgiama giliau – tai patarimai, pagalba, savikontrolė (Šavareikienė, 2000).

Pasak B. Leonienės (2001), formuluojant organizacijos filosofiją stengiamasi pagrįsti jos veikos prasmę, tikslingumą, išskirtinumą bei apmąstyti jos užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo sąlygas. Paprastai ji grindžiama idealais, kurie formuluojami remiantis organizacijos vadovybės, visuomenės pripažįstamomis bendrosiomis vertybėmis. Organizacijos kultūra – neapčiuopiamas organizacijos modelio kūrimo instrumentas, kuriuo propaguojant jos tikslus, idealus, vertybes bei elgesio normas formuojamas palankus organizacijos įvaizdis, veikiama jos darbuotojų elgsena, palaikomas jos

gyvybingumas. Taip pat ir L.Žalys (2002) pažymi, jog įmonės filosofiją turi suvokti kiekvienas darbuotojas, nes ji formuoja įmonės reputaciją, todėl turi apimti visą įmonės veiklą.

Kokybės filosofija, pasak A. Sakalo (2003), apima tokias vertybes kaip moralė, sąžiningumas, ir kokybė. Akcentas – kliento aptarnavimo kultūra ir kokybė.

Galima teigti, jog tada įmanoma pasiekti gerų rezultatų, jei įmonės filosofiją supranta ir darbuotojai, ir klientai.

Pagrindinis maitinimo paslaugų įmonių tikslas – kuo geriau aptarnauti klientus ir teikti jiems kokybišką maistą. Tai galima pasiekti tik gerinant aptarnavimo kultūrą, kuri yra neatskiriama nuo visos organizacijos kultūros.

Klientų aptarnavimas – tai visų pirma aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą skleidimas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas (Sakalas, 2003).

Aptarnaujantysis personalas gali paveikti kliento nuomonę. Vis dėlto problemos tarp darbuotojų ir klientų yra neišvengiamos. Todėl svarbu, kad darbuotojai būtų suinteresuoti teikti kokybiškas paslaugas. Klientų aptarnavimo kultūra yra vienas svarbiausių organizacijos valdymo veiksnių, nes netinkamas aptarnavimas sukelia neigiamą klientų reakciją, svarbu, kad tai suprastų visi darbuotojai.

Kūrybingas kliento problemos sprendimas, anot E. Dereškevičiūtės (2006), yra pažengusio klientų aptarnavimo etapas. Įmonėms, kurios sugeba lanksčiai ir kūrybingai spręsti kliento problemas, yra būdingi du dalykai. Pirmiausia tokioms įmonėms (ir vadovams, ir aptarnaujančiam personalui) iš tikrųjų rūpi jų klientai. Kitas dalykas – tokiose įmonėse darbuotojai turi įgaliojimus lanksčiai ir kūrybiškai spręsti klientų problemas.

Tyrimais įrodyta, kad gerai aptarnautas klientas apie tai papasakos penkiems žmonėms. Jeigu jį blogai aptarnavo, apie tai papasakos dešimčiai žmonių (Meškauskaitė, 2003). Akivaizdu, kad gerą patirtį skleisti sunkiau. Keletas neigiamų momentų gali sugadinti teigiamą nuomonę. Organizacijos tikslas – aptarnauti taip, kad viršytų kliento lūkesčius.

Įmonės stilius taip pat reguliuoja jos darbuotojų elgesį ir įmonės kultūros elementus bei atspindi bendravimo bruožus, elgesio taisykles, įpročius, polinkius, įmonės veiklos kryptingumą. Kiekviena įmonė organizuoja savo veiklą, laikydamasi tam tikrų principų, taisyklių, kurios padeda užtikrinti aptarnavimo kokybę.

2. APTARNAVIMO KOKYBĖ KAIP PROCESO IR APTARNAVIMO SĄLYGŲ VISUMA

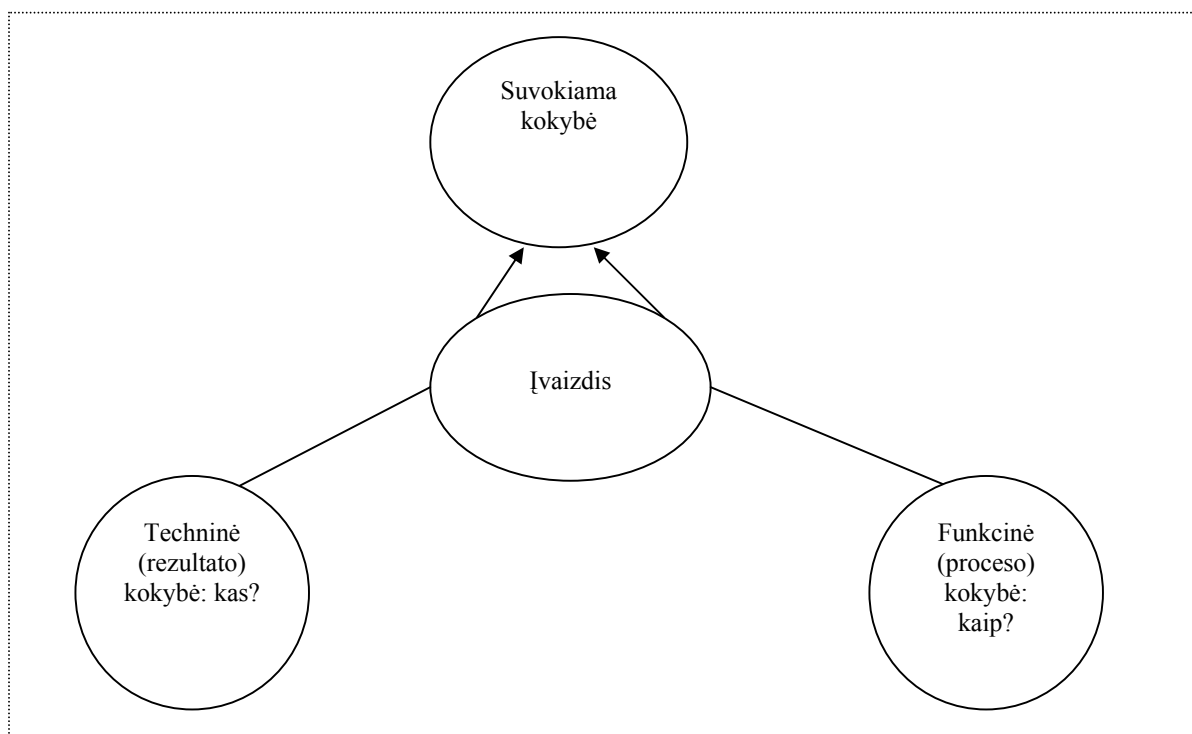
Klientų aptarnavimo kokybė – tai visos įmonės ir kiekvieno darbuotojo atsakomybė. Norėdama užtikrinti kokybišką ir visapusišką klientų aptarnavimą, įmonė turi atsižvelgti į klientų poreikius, norus, ir lūkesčius nuo pat prekės ar paslaugos kūrimo koncepcijos sukūrimo iki prekės ar paslaugos pateikimo ir (ar) aptarnavimo po pardavimo.

Aptarnavimo kokybė suprantama kaip proceso ir aptarnavimo sąlygų visuma, kai tenkinami nustatyti ar numanomi vartotojo poreikiai (Паприян, 2000).

Šiame skyriuje nagrinėjama paslaugų kokybė, klientų aptarnavimo kokybė, bei jos gerinimas.

2.1. Paslaugų kokybės tipai

Vartotojo suvokiama paslaugos kokybė yra vertinama dviem pagrindiniais kokybės matais: techniniu, arba rezultato, ir funkciniu, arba proceso (Gronroos, 1990) (žr.4 pav.).



4 pav. Paslaugų kokybės matai

Šaltinis: Gronroos, Ch., *Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition*. Toronto, p. 30.

Taigi egzistuoja trimatis paslaugos kokybės modelis, kurį sudaro techninės ir funkcinės paslaugos kokybės charakteristikos bei įvaizdžio komponentai.

Techninis (rezultato) – tai, kas teikiama vartotojui; funkcinis (procesas) – tai, kaip yra teikiama.

Taigi, pasak E. Vitkienę (2004), klientui įtakos turi tai, kaip jis gauna paslaugą ir kaip patiria vienalaikį paslaugos teikimo bei vartojimo procesą. Tai dar vienas kokybės matas, susijęs su tuo, kaip paslaugos teikėjas elgiasi kliento ir teikėjo sąveikos tiesos momentais. Jis vadinamas funkcinė proceso kokybe, kuri negali būti objektyviai įvertinta (kaip techninė kokybė).

Galima apibendrinti, jog techninė kokybė – tai, kas lieka kliento atmintyje pabendravus su įmonės personalu. Funkcinė kokybė – paslaugų teikimo procesas, kurio metu klientas praeina daugelį etapų ir bendrauja su įmonės personalu. Puiki funkcinė kokybė gali pagerinti kliento nuomonę apie prekę, kuri gal ir ne visiškai patenkina jo lūkesčius. Tačiau jei funkcinė kokybė yra bloga, tai net puikus aptarnavimas negali ištaisyti kliento nepasitenkinimo.

Yra ir dar vienas kokybės tipas – tai socialinė kokybė (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Įmonės įvaizdis taip pat formuoja kliento požiūrį į kokybę. Jei įmonė turi gerą įvaizdį, klientai gali neatkreipti dėmesio į smulkmenas, palaikydami tai netipiškumu. Kokybiškas aptarnavimas būdingas įmonėms, turinčioms gerą įvaizdį, ir atvirkščiai. Įmonės jaučia atsakomybę suteikdamos visuomenei reikiama kokybę. Tai sukuria gero produkto ir įmonės įvaizdį, bei teigiamai veikia įmonės veiklą.

Įmonė norėdama įgyti savo „firminį stilių“, turi sukurti klientų aptarnavimo standartą (KAS), kuris kuriamas atsižvelgiant į individualius įmonės poreikius ir veiklos specifiką.

Klientų aptarnavimo standartas (KAS) – tai raštiškai fiksuotos standartizuotos visuotinai priimtos klientų aptarnavimo normos, kuriomis darbuotojai naudojami bendraudami su klientais, esant įvairioms situacijoms, užtikrina klientų norų ir poreikių patenkinimą, geba nuolat teikti kokybišką aptarnavimą.

Pagrindiniai KAS kūrimo etapai yra šie:

- esamos klientų aptarnavimo kokybės įvertinimas;
- siekiamo klientų aptarnavimo bruožų analizė;
- darbuotojų išmokymas dirbti, naudojant KAS (Valantiejiene, 2005).

Standarto paskirtis - nustatyti klientų aptarnavimo efektyvumą, nurodant darbuotojams, kaip aptarnauti klientus, kokie veiksmai yra būtini ir kokia jų logiška seka, apibrėžti reikalavimus rezultatams. Klientų aptarnavimo standartas - tai ne tik reikalavimai elgesiui su klientais. Tai ir klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemonės, standarto palaikymo bei tobulinimo procedūros (Meškauskaitė, 2003). Darbuotojai supažindinami su klientų aptarnavimo standartu, mokymų metu gerinami efektyvaus darbo su klientais įgūdžiai. Tokiu būdu, visi organizacijos

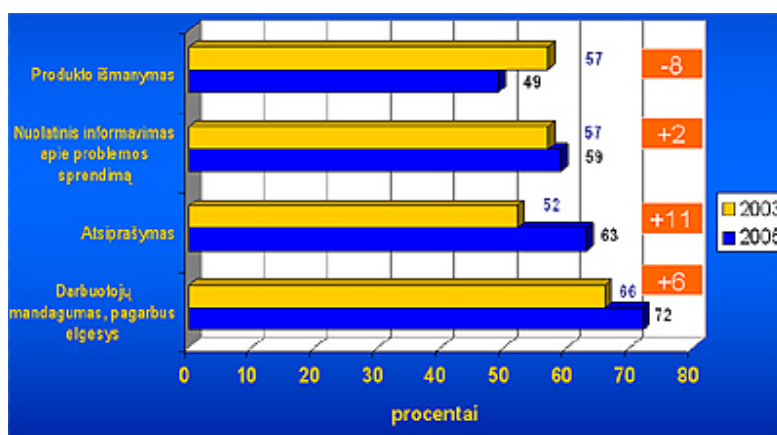
darbuotojai tinkamai įsisavina bendrą klientų aptarnavimo standartą. KAS leidžia palyginti esamą klientų aptarnavimo lygį įmonėje su siekiamu, padeda supažindinti naujus darbuotojus su klientų aptarnavimo kultūra, organizacijos nuostatomis ir vertybėmis, esamiems darbuotojams pateikia standartizuotas klientų aptarnavimo normas, tokiu būdu yra užtikrinamas vienodai kokybiškas klientų aptarnavimas visose įmonės veiklos srityse, klientų pasitenkinimas ir lojalumas (Jurkauskas, 2006).

Taigi klientų aptarnavimo kokybė gali būti suprantama ir kaip produkto savybės bei ypatumai, kurie suteikia klientui pasitenkinimą, ir kaip aptarnavimo trūkumų nebuvimas, stiprinantis pasitenkinimo jausmą.

2.2. Klientų aptarnavimas ir jo kokybė

Ne vienas klientų aptarnavimo ekspertas patvirtins, kad geras aptarnavimas yra viena iš svarbiausių klientų pasitenkinimo bei lojalumo priežasčių.

Vartotojai tampa labiau išprusę (geriau išmano produktą), tačiau kelia aukštesnius reikalavimus aptarnavimo kokybei. Tai akivaizdu lyginant 2003 ir 2005 m. tyrimo rezultatus (žr. 5 pav.).



5 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas 2003 m. ir 2005 m.

Šaltinis: Dereškevičiūtė, E. (2006). *Ar skaičiavote, kiek organizacijai kainuoja netinkamas klientų aptarnavimas?* Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/reklama_rinkodara.php?st=view&msg_id=1989>.

5 paveikslas parodo, jog klientams svarbus veiksnys - aptarnaujančių darbuotojų dėmesingumas, mandagumas, problemų sprendimas - aptarnavimo kokybė.

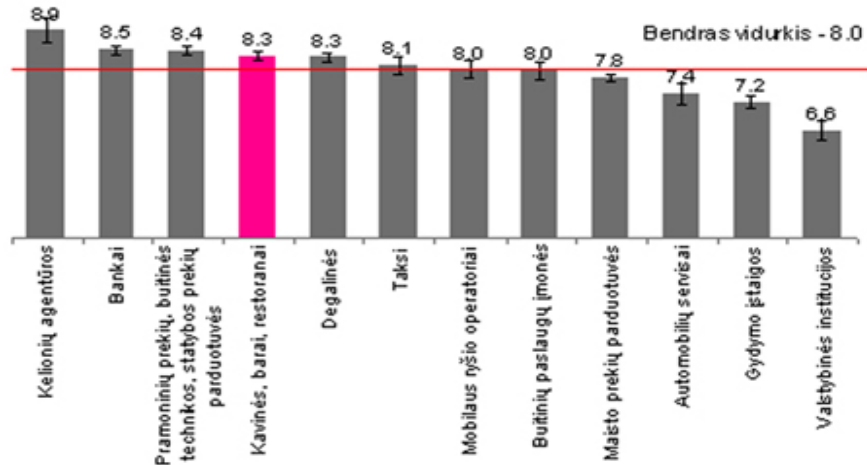
Klientų aptarnavimo kokybei užtikrinti reikalinga ryšių su klientu valdymo sistema (CRM – Customer Relationships Management). CRM – tai organizacijos filosofija ir strategija, kurios centre – klientas. Norėdama realizuoti šią strategiją, įmonė, pirmiausia turi pakeisti įmonės kultūrą ir darbuotojų elgesį, ir tik tuomet, esant reikalui, įdiegti technologijas (Meškauskaitė, 2003). Taip pat svarbu, kad aptarnavimas būtų suderintas su kliento poreikiais bei įmonės veikla, kad aptarnavimas parodytų įmonės konkurencinį pranašumą.

Atlikti tyrimai atskleidė akivaizdžią tendenciją: vertinant visuminį kliento pasitenkinimą vartojimu paaiškėjo, kad pasitenkinimas pačiu produktu sudaro tik 30%, ir net 70% klientų pasitenkinimo priklauso nuo aptarnaujančio darbuotojo elgsenos (Stankevičienė, 2007).

Lietuvoje vis dar manoma, kad klientui svarbiausia produkto ar pačios paslaugos kokybė ir mažiau klientui svarbesni dalykai – elgesys su klientu. Klientus aptarnaujantis darbuotojas daro labai didelę įtaką aptarnavimo kokybei. Iš tiesų nuo jo didžiąją dalimi priklauso, su koku jausmu klientas išeis pro duris ir ar norės sugrįžti dar kartą.

Lietuvoje įmonės nemažai dėmesio skyrė efektyvių pardavimo procesų sukūrimui, pardavimo darbuotojų mokymui, nes tai buvo svarbu norint užimti kuo didesnę rinkos dalį. Dabar daugelyje veiklos sričių nepakanka galvoti vien tik apie naujų klientų pritraukimą, svarbu išlaikyti turimus klientus (ISM Biznio mokymo centro informacija, 2005).

2003 m. lapkričio mėn. viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „TNS Gallup“ Žmogiškųjų resursų tyrimų skyrius atliko Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimą, kuriame siekė išsiaiškinti klientų aptarnavimo kokybės vertinimus. Tyrimo metu Lietuvos gyventojai buvo prašomi pareikšti savo nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę tuose sektoriuose, kuriuose jie lankėsi bent kartą per pastaruosius tris mėnesius. Tokiu būdu tyrimo duomenys mums ne tik atskleidžia Lietuvos gyventojų nuomonę apie klientų aptarnavimą kavinėse, restoranuose ir baruose, tačiau taip pat leidžia pamatyti šį sektorių platesniame paslaugų sferos kontekste (žr. 6 pav.).



6 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimai pagal sektorius

Šaltinis: Paukštytė, L. (2004). Kelias į kliento širdį. *Gurmano gidas*, 11, p. 18.

Taigi, Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimas rodo, kad klientų aptarnavimas Lietuvoje vertinamas santykinai aukštai - 8 balais iš 10-ties galimų. Geriausiai klientai yra aptarnaujami kelionių agentūrose. Tuo tarpu klientų aptarnavimas kavinėse, restoranuose ir baruose nors ir yra aukštesnis nei bendras Lietuvos klientų aptarnavimo vidurkis (8.3 balo), tačiau statistiškai reikšmingai yra žemesnis nei kelionių agentūrų sektoriuje (žr. 6 pav.). Klientus padavėjai ir barmenai aptarnauja panašiai kaip ir bankų tarnautojai, pramoninių prekių parduotuvių pardavėjai, degalinių operatoriai, taksi vairuotojai, mobiliaus ryšio paslaugų tiekėjai ar buitinių paslaugų personalas. Žymiai blogiau klientai yra aptarnaujami maisto prekių parduotuvėse, automobilių taisyklose, gydymo įstaigose ir valstybinėse institucijose. Pastarasis sektorius sulaukė žemiausio įvertinimo.

L. Paukštytė (2004) aiškina, jog egzistuoja visiems sektoriams bendri gero aptarnavimo kriterijai, kuriuos galime suskirstyti į tris pagrindines grupes:

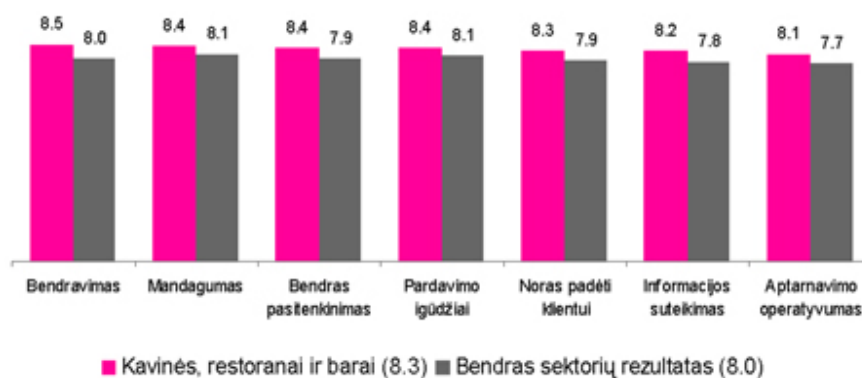
- pirmąjį įspūdį sukuriantys faktoriai;
- aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai;
- aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei įgūdžiai.

Pirmai kriterijų grupei priklauso tokie bendrą kliento pasitenkinimą nulemiantys faktoriai kaip interjeras, švara, aptarnaujančio personalo bendra išvaizda, lankytojų kontingentas ir pan.

Antrą kriterijų grupę sudaro aptarnaujančio personalo gebėjimas bendrauti su klientu, užmegzti ir pabaigti pokalbį, laikyti akių kontaktą, demonstruoti mandagumą, paslaugumą, dėmesingumą ir pan.

Profesinėms žinioms ir įgūdžiams priskiriami darbuotojų gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiamą informaciją, parduoti paslaugą ar prekę, operatyviai aptarnauti ar išspręsti problemą ir pan. (Paukštytė, 2004).

Kavinėse, restoranuose ir baruose aptarnaujantis personalas pasižymi geresniais bendravimo nei profesiniais įgūdžiais. Nors panaši tendencija išryškėja ir kituose sektoriuose, tačiau džiugu pastebėti, kad geriausiai klientai vertina padavėjų ir barmenų gebėjimą bendrauti. Be to, tyrimas rodo, kad aptarnaujantis personalas kavinėse, restoranuose ir baruose daug geriau bendrauja su klientais nei kitų sektorių personalas (žr. 7 pav.).



7 pav. Klientų aptarnavimo kriterijų įvertinimai

Šaltinis: Paukštytė, L. (2004). Kelias į kliento širdį. *Gurmano gidas*, 11, p. 18.

Kita vertus, Lietuvos gyventojai žemiausiai iš visų kriterijų vertina barmenų ir padavėjų operatyvumą ir gebėjimą pateikti informaciją apie patiekalus bei gėrimus. Visa tai rodo, kad nauja aptarnaujančio personalo karta pagaliau išmoko mandagiai bendrauti, maloniai šypsotis ir demonstruoti dėmesį klientui, tačiau tam tikriems profesiniams įgūdžiams dar yra kur tobulėti. Geras padavėjas ar barmenas 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 restorano, kavinės ar baro įvaizdį.

Kaip ir kiekvienas sektorius, kavinių, restoranų ir barų verslas turi savo specifiką, nuo kurios priklauso bendras klientų patenkinimas – tai lankstumas ir kūrybiškas kliento problemos sprendimas.

Egzistuoja keturi svarbiausi profesionalaus aptarnavimo principai: dėmesys klientui, tikslumas ir aiškumas, punktualumas ir paslaugos suteikimas iki galo. Pažeidus bet kurį iš jų klientas neišvengiamai liks daugiau arba mažiau nepatenkintas (ISM Biznio mokymo centro informacija, 2005).

Yra nemažai verslo sričių, kuriose siekiant išlaikyti klientus reikia visų pirma tobulinti aptarnavimą.

Norint sužinoti, kaip funkcionuoja kasdieninis klientų aptarnavimas, dauguma paslaugas teikiančių organizacijų naudojami jau spėjusia išpopuliarėti paslauga – „Slaptas klientas“ arba „Slaptas Pirkėjas“, kurios dėka daugelis įmonių jau sugebėjo pasiekti norimų rezultatų klientų aptarnavimo srityje (Meškauskaitė, 2003). Tai pagalba kiekvienai įmonei, besirūpinančiai savo įvaizdžiu, paslaugų kokybe, siekiančiai neprarasti jau turimų klientų ir atrasti naujų.

Siekiant tiksliau įvertinti darbuotojų klientų aptarnavimo įgūdžius tenka atlikti „sunkaus kliento“ vaidmenį, modeliuojamos stresinės situacijos. Klientų aptarnavimo kokybės auditas – tai esamų paslaugų kokybės lygio nustatymas. Tai galimybė kompanijai įvertinti teikiamų paslaugų kokybę „pirkėjo akimis“, t.y., bešališkai sužinoti apie savo įvaizdį vartotojų tarpe. Tam naudojama „Slapto Kliento“ metodika (Valantiejiene, 2005).

Klientų aptarnavimas matuojamas atliekant simuliacinius „Slapto kliento“ vizitus. Specialistų atrinkti ir apmokyti dirbantys žmonės bendrauja su aptarnaujančiu personalu tarsi būtų įprasti klientai, o po to perduodama surinkta informacija. Galima įrašyti „Slaptų Klientų“ pokalbius arba juos nufilmuoti.

„Slaptas Pirkėjas“ - tai tyrimas, kurio tikslas yra vertinti kliento – užsakovo prekybos ir paslaugų srityse dirbančius darbuotojus, kuriuos prekybos salėje, paslaugų salone arba biure aplanko „Slapti Pirkėjai“, ištirpę realių klientų masėje (Meškauskaitė, 2003). Vertinami visi prekės arba paslaugos paieškos ir įsigijimo etapai.

Jeigu yra spragos arba silpnos aptarnavimo kokybės vietos, audito pagalba jos nustatomos, ir to pagrindu kuriamos tobulinimo priemonės. Rezultatas - geresnis aptarnaujančio personalo darbas, klientų pasitenkinimas, nes šitaip nustatomos klientų aptarnavimo klaidos, pardavimų augimas, išsiaiškinama, kuriose srityse reikalingi mokymai.

Tai naudinga, nes:

- per trumpiausią laiką atliekamas aptarnaujančio personalo darbo įvertinimas;
- personalas gauna įvertinimą „kliento akimis“ (pats žinojimas apie tai, kad vyksta toks projektas yra papildoma motyvacija kokybiškai aptarnauti klientus);
- tai būdas diegti klientų aptarnavimo standartą;
- tai informatyvi mokymosi poreikio išsiaiškinimo priemonė;
- leidžia tobulinti darbuotojų adaptaciją ir atranką;
- tai pagrindas diegti papildomus motyvacinus veiksnius (pvz., atlyginimų diferenciacija remiantis darbo rezultatais);
- kelias į kokybiškesnį aptarnavimą ir pardavimų augimą (Valantiejiene, 2005).

„Slapto Kliento“ vizitų pagalba yra sužinomi visi aptarnavimo trūkumai ir privalumai. Trūkumų nebuvimas – kitas kokybės siekimo būdas, kai stengiamasi laikytis instrukcijų ir normų. Todėl svarbiausiais paslaugas teikiančias organizacijos verslo aspektais galima laikyti kultūros, kokybės, kūrybiškumo, konkurencingumo prasme.

2.3. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas

Siekiant pagerinti klientų aptarnavimo kultūrą organizacijoje, anot L. Žalio (2000), reikia vadovautis šiais aptarnavimo kultūros gerinimo elementais:

- organizacijos misijos formulavimas ar patikslinimas;
- organizacijos filosofijos supratimas;
- organizacijos kultūros įvertinimas;
- klientų aptarnavimo standartai, orientacija į klientą;
- personalo motyvavimas siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros;
- aptarnavimo kokybės užtikrinimas;
- aukštesnio lygio aptarnavimo kultūros siekimas;
- klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimas.

Misijos formulavimas ar patikslinimas. Įmonės vadovai turi suformuluoti savo viziją ir misiją, nes tai suteikia jos veiklai kryptingumo. Be to, labai svarbu su vizija ir misija supažindinti visus darbuotojus, tai stiprina jų, kaip komandos, jausmą, siekiant tų pačių tikslų (Stoner, 2006).

Organizacijos filosofijos supratimas. Filosofija – tai savotiškas elgesio standartas, dalykinis organizacijos kredo. Organizacijos filosofija nusako vertybes, lūkesčius ir kryptis, kuriomis ji veikia, siekdama savo tikslų ir vystydama savo veiklą (Jucevičienė, 1996). Pripažinta organizacijos filosofija turi būti jos veiklos pagrindas.

Organizacijos kultūros įvertinimas. Klientų aptarnavimo kultūra glaudžiai susijusi su bendra kultūra. Norint pasiekti aukštą klientų aptarnavimo lygį, reikia, kad bendra organizacijos kultūra būtų orientuota į kokybišką, kultūringą klientų aptarnavimą (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Vadovybė turi dirbti kartu su klientus aptarnaujančiu personalu ir skirti tam pakankamai laiko. Jeigu organizacijos kultūra yra aukšta, tai organizacija ir joje dirbantys žmonės dirba ir mąsto vieningai.

Klientų aptarnavimo standartai, orientacija į klientą. Svarbu nustatyti aptarnavimo standartus ir jų tikslus, o po to perduoti šiuos dalykus darbuotojams. Standartai turi būti nuolat keliami, o

darbuotojai, teikiantys kokybišką aptarnavimą, turi būti už tai skatinami. Personalas turi suprasti, kad svarbiausias jų darbo elementas yra aptarnaujamas žmogus – klientas.

Personalas motyvavimas siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros. Labai svarbu, kad darbuotojai būtų suinteresuoti teikti tinkamą aptarnavimą. Norint tai pasiekti reikia skirti pakankamai dėmesio ir klientų, ir darbuotojų poreikiams. Jei organizacija orientuota į klientų aptarnavimą, reikia, kad visi darbuotojai nukreipti į tai. Gerai valdomose įmonėse kiekvienas darbuotojas yra kultūros puoselėtojas, todėl svarbu, kad nuolat būtų skatinamas ir motyvuojamas siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros.

Aptarnavimo kokybės užtikrinimas. Norint užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą reikia: aiškintis klientų praradimo priežastis, greitai ir efektyviai reaguoti į jų skundus, spręsti problemas, kurti gerus vadovų ir darbuotojų, darbuotojų ir klientų santykius. Taip pat reikia užtikrinti aukštesnę, lyginant su klientų lūkesčiais, paslaugų kokybę, aukštą klientų pasitenkinimo lygį, nes tai didina nuolatinį klientų skaičių (Мельниченко, 2001). Be to, darbuotojai turi būti patenkinti savo darbu, nes tai skatina juos teikti kokybišką aptarnavimą.

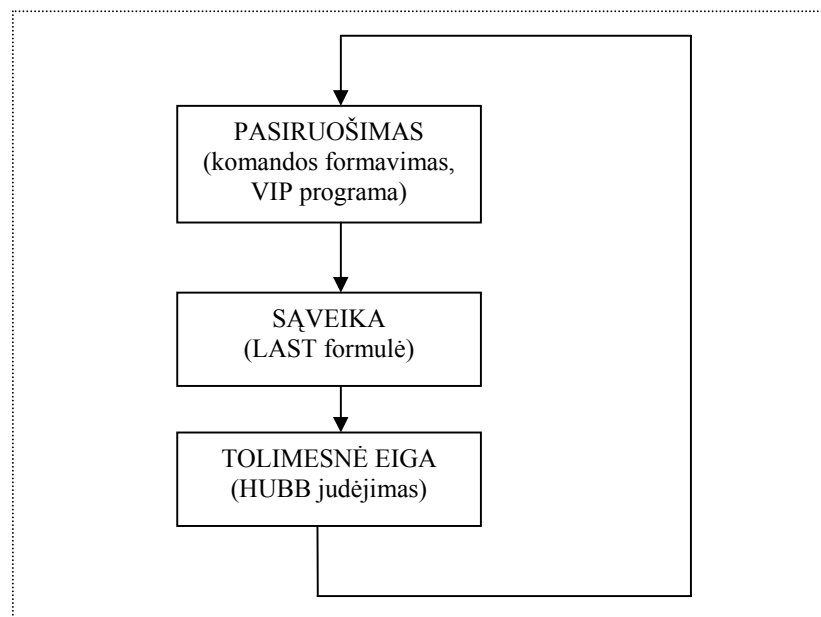
Aukštesnio lygio aptarnavimo kultūros siekimas. Tai begalinis procesas, nes bendraujant su klientais, tenkinant jų poreikius, atsitinka įvairių nesusipratimų, kyla problemų. Aptarnaujantysis personalas turi nuolat tobulintis, jis turi būti mokomas, skatinamas geriau dirbti, lanksčiai reaguoti į klientų skundus, prisitaikyti prie jų poreikių ir panašiai (Schein, 1992). Tačiau jei įmonė kelia sau ir darbuotojams didelius reikalavimus, reikia užtikrinti, kad jie būtų pildomi ir visada stengiamasi dirbti dar geriau.

Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimas. Tai taip pat labai svarbus ir sudėtingas klientų aptarnavimo kultūros gerinimo elementas. Jį galima apibūdinti kaip nesibaigiantį ir nuolat vykstantį tam tikrais etapais, turinčiais savitas veikimo technologijas, procesą.

Šiam procesui būdingos tam tikros savybės. Jis yra *nesibaigiantis*, nes paslaugas teikiančioje organizacijoje nuolat atvyksta ir išvyksta klientai. Šis procesas vyksta tam tikrais etapais, apimančiais ne tik laikotarpį, kai klientas naudojasi teikiamomis paslaugomis, bet ir laikotarpį prieš jam atvykstant ir jau išvykus. Taigi procesas yra *cikliškas*.

Jis taip pat pasižymi etapų, vykstančių pagal tam tikras technologijas (formules), *įvairove* bei *išskirtinumais*. Procesui, turinčiam spiralės formą, pereinant iš „siauresnės“ gijos į „platesnę“, pasiekiamas aukštesnis klientų aptarnavimo lygis. Todėl ir pats procesas pasižymi *nuolatiniu klientų aptarnavimo lygio kilimu* (Жалис, Жалене, 2001).

Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo etapai bei jiems būdingos technologijos pateiktos 8 paveiksle.



8 pav. Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo etapai ir jų technologijos

Šaltinis: Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė, L. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje. Mokomoji knyga*. Šiauliai, p. 20.

Pasiruošimas. Klientai tikisi, kad juos aptarnaus profesionalūs, išmanantys ir mylintys savo darbą, pasiruošę išspręsti visus iškilusius nesklandumus darbuotojai. Įmonės darbuotojai – kiekvienas atskirai ir visi kartu, turi būti susipažinę su teikiamomis paslaugomis ir produktais.

Aptarnaujantysis personalas turi sugebėti maloniai aptarnauti ir būti susipažinęs su procedūromis, sistemomis, įrengimais, naudojamais darbe, kurie palengvina aptarnavimą, patenkina ir pralenkia klientų lūkesčius. Šis klientų aptarnavimo kultūros gerinimo žingsnis yra esminis, jis turi būti žengiamas dar prieš susitinkant su klientais ir tęstis tol, kol bus pasiektas maksimalus rezultatas (Gronroos, 1990). Personalas turi būti pasiruošęs kitam žingsniui, t.y. sąveikai, derinant įvairius personalui keliamus reikalavimus. Pagrindiniai reikalavimai yra šie:

- Dalyvauti organizacinėse ir apmokymo programose.
- Susipažinti su kintančia produkcija bei paslaugomis, klientais.
- Tobulinti bendravimą tarp klientų ir komunikabilumą.
- Laikytis aprangos standartų.
- Apsirūpinti įranga, kuri būtina, siekiant kokybiškai aptarnauti klientus.
- Sustiprinti įsipareigojimą teikti tik tai, kas geriausia.
- Psichologinis pasiruošimas sąveikauti su klientais.

Vienas svarbiausių užduočių didelioje organizacijoje yra komandos sudarymas, kuris vyksta keturiais etapais (Šalkauskienė, Žalys, Žalienė, 2006):

1. *Formavimas* – laikas, kol naujas narys atėjęs į komandą, prisitaiko prie darbo sąlygų, naujų pareigų, kolektyvo. Naujas komandos narys bando įsitvirtinti kolektyve, stengiasi įrodyti, kad yra vertas užimamų pareigų, bei parodyti savo sugebėjimus.

Formavimo etapo charakteristika:

- Susipažįsta su darbo vieta.
- Nauji komandos nariai yra objektyvūs, dėmesingi, atsargūs, smalsūs.
- Bandytas prisitaikyti prie kolektyvo.
- Mažai bendraujama.
- Įtikinėjimai, baimė, nepasitikėjimas savo jėgomis dėl užduočių atlikimo.

Vadovybės pareiga – padėti naujokams kuo greičiau tapti komandos nariais.

2. *Šturmas* – konfliktai su grupe dėl komandos tikslų, ribų, normų nustatymo.

Šturmo etapo charakteristika:

- Didelė grupė, maži įsipareigojimai.
- Darbų vykdymas neatsižvelgiant į komandos narių poelgius.
- Komandoje dominuoja vienas arba du lyderiai.
- Kiekvienas rūpinasi tik savimi.
- Kaltės neprisiėmimas, kitų kaltinimas.

Vadovo pareiga, esant konfliktinei situacijai, ne užgniaužti konfliktą, bet jį išspręsti.

3. *Stabilumas* – komandos nariai išmoksta bendrai dirbti, grupėje nusistovi bendravimo ir elgesio normos. Šioje stadijoje komanda supranta, kad taip dirbti yra daug geriau ir efektyviau.

Stabilumo etapo charakteristika:

- Maloni, draugiška darbo atmosfera, rūpinimasis komandos nariais.
- Bendravimas ne darbo klausimais.
- Pasitikėjimas kolegomis jausmas.
- Konfliktų vengimas.
- Glaudus ryšys tarp grupės narių.

Šioje stadijoje vadovo pareiga – padėti ieškoti iškilusių problemų sprendimo variantų, taip pat padėti priimti sprendimus, susijusius su darbu.

4. *Tobulumas* – komanda dirba visu pajėgumu. Komandos normos tampa standartais, o grupės arba asmeniniai progresai – tikslais.

Tobulumo etapo charakteristika:

- Problemos sprendžiamos bendradarbiaujant vienam su kitu.
- Sutarimas dėl to, kad mes esame, ką darome, ko siekiame.
- Vieningas komandos dalyvavimas, siekiant tikslų.
- Atviras, tiesus, dalykiškas bendradarbiavimas.

Vadovas turi užtikrinti, kad komanda siekia teisingų tikslų, darbas atliekamas laiku. Svarbiausias vadovo vaidmuo – būti „tiltu“ tarp komandos ir pačios organizacijos.

Komandinis darbas, atsižvelgiant į organizuotumą, gali būti daug produktyvesnis nei pavienių asmenų. Vadovo pareiga yra organizuoti, stebėti ir vertinti savi pavaldinių darbą.

Pasak L. Žalio (2000), šiame etape tikslinga naudotis ir praktinio pasiruošimo (VIP) programa, kuri skirta darbuotojams, nes nuo jų požiūrio į darbą, santykių su kitais darbuotojais bei asmeninio indėlio priklausys organizacijos sėkmė, darbo atmosfera ir sąlygos. Anot autoriaus, ši programa būtina tam, kad:

- Darbuotojai puikiai vienas kitą suprastų ir sutartų dėl būdų, kaip įgyvendinti bendrus tikslus.
- Susirinkimų metu būtų aiškiai suvokiama, kodėl, kada, ir kaip dažnai įmonė yra teigiamai vertinama.
- Galima būtų didžiulis savo pavaldiniais, kurie ne tik pateisino vadovų lūkesčius, bet juos dar ir pralenkė.

Taigi šios programos tikslas – padėti darbuotojams visa tai paversti tikrove. Ji – organizacijos tikslų įgyvendinimo kryptis ir įrankis. Norint sėkmingai dirbti pagal nustatytą programą, būtina laikytis šių principų:

- Darbuotojai turi aiškiai suprasti, ko iš jų tikimasi ir turėti žinių bei sugebėjimų numatytiems tikslams pasiekti.
- Turi būti vertinama tiek individuali, tiek komandinė veikla.
- Pabrėžiama individualaus ir komandinio darbo svarba, siekiant pripažinimo, bei darbuotojų skatinimas kartu geresnių rezultatų (Жалис, Жалене, 2001).

Autoriai teigia, kad ši programa yra lanksti, pritaikoma kintantiems klientų poreikiams. Norint nustatyti organizacijų praktinio pasiruošimo darbui su klientais svarbą, būtina laikytis šių reikalavimų:

- Numatyti organizacijos tikslus bei užduotis darbuotojams šiems tikslams pasiekti.

- Turėti tikslų ir teisingą supratimą, kokius darbus pavaldiniai atlieka, nustatyti, kurios užduotys atliekamos neteisingai arba elgiamasi netinkamai, siekiant bendros sėkmės.
- Nuolat stebėti ir užtikrinti, kad užduotys darbuotojams ne tik teisingai paskirstytos, bet ir tinkamai atliekamos.

Sąveika. Šiais laikais klientai yra gerai informuoti ir turi platų produktų bei paslaugų pasirinkimą. Pasirinkdami kurią nors įmonę, jie jau būna įvertinę esamą situaciją ir laukia gerų rezultatų. Klientai tikisi, kad personalas dirbs teisingai, greitai reaguos į jų pastabas ar prašymus, bus mandagus ir kultūringas. Klientai nori gauti jiems tinkančias paslaugas pageidaujama laiku. Vienintelis būdas patenkinti jų norus – išmokti nuspėti, ko ir kada klientui gali prireikti. Aptarnaujantys klientus darbuotojai turi tikėti, kad kultūrą ir kokybę būtina derinti, tai svarbiausi dalykai jų darbe. Personalas tai atlieka:

- parodydamas įmonės vertybes;
- parodydamas aukštą klientų aptarnavimo kultūrą;
- bendraudamas ir laikydamasis aptarnavimo standartų;
- ieškodamas galimybes patenkinti kliento poreikius;
- daug žadėdamas ir daug darydamas (Šalkauskienė, Žalys, Žalienė, 2006).

Gyvenimo situacijų įvairovė yra labai didelė. Netradicinės situacijos pasitaiko visur, taigi labai svarbu būti pasiruošusiam su jomis susidurti. Skirtingų žmonių reakcija į tas pačias situacijas yra skirtinga. Tikslinga, sprendžiant netradicines, netipiškas situacijas, suteikti darbuotojams plačius įgaliojimus. Sugebėjimas dirbti, mąstyti netradicinėje situacijoje yra labai vertinamas įmonės vadovybės (Dessler, 2001). Be to, nemažiau svarbu pasitikėti darbuotojais ir duoti jiems laisvę sprendžiant netipiškas problemas, nes tai didina jų atsakingumą ir savęs vertinimo jausmą. Tokie darbuotojai ir toliau stengiasi kuo geriau dirbti.

Negalima tikėtis, kad darbuotojai rūpinsis klientu, jeigu patys vadovai nerodo tinkamo pavyzdžio. Orientuoti į aptarnavimo politiką vadovai dažnai pamiršta klientą ir savo pavaldinių veiklą nukreipia į technišką atitinkamą funkcijų vykdymą. Tai neskatina darbuotojo save realizuoti, vertinti. Be to, reikalaujant iš darbuotojų griežtai laikytis taisyklių, ribojami jų veiksmai, galimybės kokybiškai aptarnauti klientą. Naujų technologijų atsiradimas ir diegimas taip pat sukelia netradicines situacijas.

Netradicinių situacijų sprendimas tampa organizacijos prestižo reikalu ir darbuotojų padidinto dėmesio sritimi. Taigi klientų aptarnavimo kokybė gali labai nukentėti net nuo smulkmenos, netradicinės situacijos aptarnavimo procese. Tokių situacijų neišvengti, todėl geras, klientą

patenkinantis personalo darbas gali ištaisyti padėtį. Būtent aukšta aptarnavimo kultūra leidžia darbuotojams priimti tinkamus sprendimus netipiškose situacijose (Schein, 1992).

Vis dėlto bendraujant su klientais konfliktai yra neišvengiami. Tai natūralu, tačiau šį procesą galima valdyti. Į tai turi būti kreipiamas didelis dėmesys. Personalas, iškilus konfliktui, turi laikytis tokių reikalavimų:

- Parodyti, kad jam rūpi kliento problemos, ypatingą dėmesį kreipiant į savo žodžius ir elgesį.
- Klausyti su dėmesiu: nepertraukinėti, išsiaiškinti kliento susirūpinimo priežastis, parodyti, kad suprantamas jo susirūpinimas.
- Nuoširdžiai atsiprašyti kliento, nors problema kilo ir ne dėl aptarnaujančio darbuotojo kaltės.
- Įvertinti situaciją ir išspręsti problemą.
- Pakeisti neigiamas kliento emocijas į teigiamas (Mozūraitė, 2001).

Kiekvienas klientas yra unikalus asmuo, su savo problemomis, nuomonėmis ir poreikiais. Vienam nesusipratimas nesukelia neigiamų emocijų, o kitam tai virsta didžiausia nelaime. Todėl personalo užduotis – sugebėti pakeisti paties kliento neigiamą nuomonę. Kai tenka bendrauti su „sudėtingais“ klientais, labai svarbu išsiaiškinti kliento neigiamas nuomones, nes gal būt jos ir yra streso priežastis.

Kai kurios klientų problemos kyla dėl šių priežasčių:

- a) išsiblaškyti;
- b) nusivylimo;
- c) pervargimo.

Klientas gali nusivilti, jeigu:

- užsakymas nebuvo įvykdytas;
- aptarnavimas buvo lėtas ir jam nebuvo pasiruošta;
- kaina už gautas paslaugas ar prekes buvo per didelė;
- kažkas buvo pažadėta, bet neįvykdyta;
- su juo buvo nemandagiai kalbama ar elgiamasi.

Siekiant išvengti konfliktų su klientais, svarbu pritaikyti LAST formulę (Жалис, Жалене, 2001):

L – klausyti (listen). Vien klausyti neužtenka, reikia mokėti suprasti žmogaus susirūpinimą, taip pat sugebėti tinkamai atsakyti.

A – atsiprašyk (apologize). Labai dažnai tai atlikti sunku, ypač kai klientas yra grubus, o darbuotojas nesujaučia kaltas. Tačiau atsiprašymas yra savotiška kompensacija klientui. Atsiprašymas nereiškia kaltės pripažinimo. Tai tik parodo, kad darbuotojui nesmagu, jog klientas nusivylęs.

S – spręsk (solve). Būtina priimti sprendimus, kurie būtų naudingi klientui ir įmonei, nevengiant priiimti atsakomybės.

T – padėkok (thank). Tai būtina net ir po nemalonaus pokalbio. Reikia nepamiršti, kad šiuo atveju pokalbis nebuvo malonus ir klientui.

LAST formulė ne tik padės išvengti sprendimo iš kliento pusės, bet leis patenkinti net ir paties „sudėtingiausio“ kliento reikalavimus.

Tolimesnė eiga. Kiekvienas darbuotojas turi suvokti, kad jis atstovauja įmonę. Sąveika su klientu nesibaigia jam išvykus iš įmonės, reikia laikytis klientams duotų pažadų, informuoti juos apie įvykdymą. Įvykus nesusipratimui darbuotojas turi priimti tokį sprendimą, kad klientas nepatirtų nuostolių, o liktų patenkintas.

Šiame etape darbuotojai turi nusistatyti aiškius darbo tikslus, teikti naujas idėjas, siekti produktyvaus darbo ir priiimti atsakomybę už savo veiksmus. Kiekvienas darbuotojas privalo turėti atitinkamą išsilavinimą ir sugebėti operatyviai dirbti, kad būtų įgyvendinti visi darbo planai ir naujos idėjos. Tačiau vien išsilavinimo ir sugebėjimų negana, egzistuoja programos, skirtos personalo darbo įgūdžiams gerinti. Gerinant įgūdžius, kartu tobulinamas ir darbuotojų darbo stilius. Judėjimas „Padėkite mums būti geresniais (HUBB)“ kuriamas laikantis tendencijos leisti darbuotojams išsakyti savo nuomonę ir pateikti naujus pasiūlymus, kurie palengvintų jų darbo sąlygas, pagerintų darbo produktyvumą (Жалис, Жалене, 2001). Visos idėjos yra pateikiamos vadovui arba asmeniui, kuris atstovauja darbuotojų interesams susirinkimuose su vadovu, priimant įvairius sprendimus, susijusius su darbo sąlygomis ir kliento aptarnavimo kokybe. Darbuotojai skatinami pateikti savo sumanymus, komentarus, problemų sprendimus.

Viena pagrindinių HUBB komandos veikimo kryptių – bendradarbiauti su vadovybe ir darbuotojais. Tai būtina tam, kad būtų lengviau spręsti iškilusias problemas, kurios daro įtaką darbo sąlygoms, aptarnavimo paslaugų kokybei ir pačiam darbui. HUBB komanda stengiasi priiimti sprendimus, kurie būtų naudingi organizacijai. Kad informacija sklandžiai pasiektų visus įmonės darbuotojus, personalas gali būti skaidomas į grupes, turinčias savo atstovą.

Atstovas turi:

- informuoti grupę apie naujus sprendimus, priimtus įvairių pasitarimų metu;
- paaiškinti priimtų sprendimų priežastis;

- padrašinti komandos narius siūlyti naujas idėjas;
- pateikti grupės nuomonę HUBB susirinkimuose.

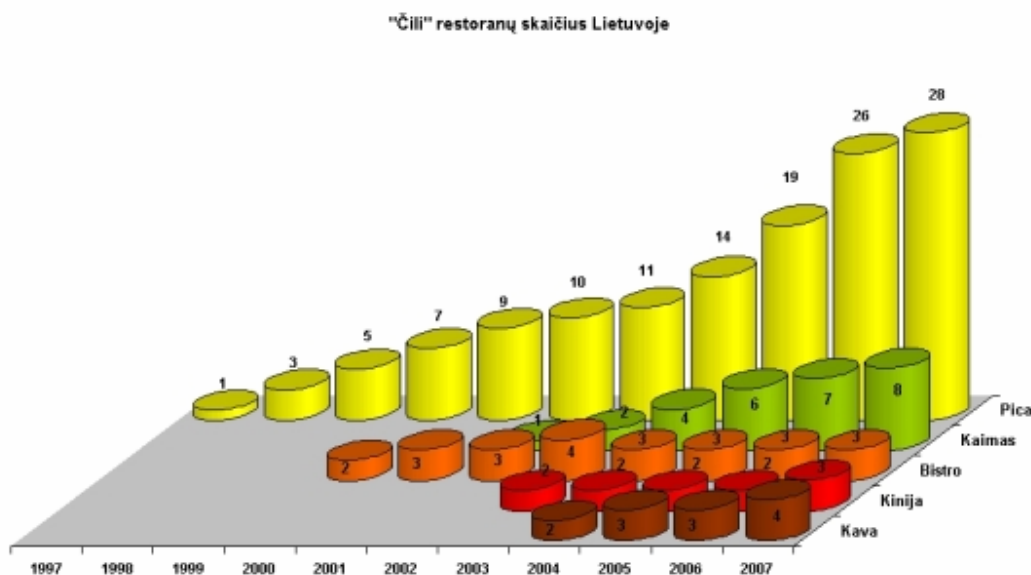
Taigi, tokio pobūdžio bendradarbiavimas būtų naudingas personalui, įmonei ir klientams. Naudojantis tarpininku atsiranda galimybė personalui išreikšti savo nuomonę, bendrauti su vadovybe ir atvirkščiai. Tokiu būdu galima priimti nevienašališkus sprendimus.

Galima daryti išvadą, jog šie klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo teiginiai – tai žinių, įgūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys. Remiantis šia samprata, galima teigti, kad paslaugų teikėjas yra profesionalas, jei sugeba rasti efektyvias išeitis, kai paslaugų organizacija susiduria su tam tikrais apribojimais (Jurkauskas, 2006). R. Laužackas, K. Pukelis (2000) pabrėžia, kad įgūdžių gerinimas apima žinias, kvalifikaciją ir nueina dar toliau.

3. UAB „ČILIJOS“ PERSONALO ĮGŪDŽIŲ ANALIZĖ KLIENTŲ APTARNAVIMO SRITYJE

3.1. Įmonės charakteristika

Restoranų tinklas „Čili“ yra tarptautinis. Pirmasis restoranas „Čili pica“ buvo atidarytas 1997 m. Vilniuje. 1999 m. įmonė pavadinama UAB „Čilija“. Sparčiai atidaromos vis naujos picerijos, įkuriami nauji restoranų tinklai, nuolat tobulinama maisto pristatymo į namus paslauga. Tinklas jau jungia 44 viešojo maitinimo vietas Lietuvoje. Šiuo metu UAB „Čilija“ valdo 29 restoranus „Čili pica“, iš kurių penki veikia frančizės pagrindu Šiauliuose, Panevėžyje, Nidoje, Utenoje bei Marijampolėje, 8 restoranus „Čili kaimas“, 2 restoranus „Čili Kinija“, 3 „Čili bistro“, 4 kavines „Čili kava“, viešbutį „Šachmatinė“, „Plento barą“ ir užkandinę "Čili drive" (žr. 9 pav.). Dar 26 restoranus Latvijoje, Lenkijoje, Ukrainoje ir Rumunijoje.



9 pav. „Čili“ restoranų skaičius Lietuvoje

Visos „Čili“ tinklui priklausančios viešojo maitinimo įstaigos Lietuvoje per dieną aptarnauja daugiau kaip 80 000 klientų. UAB „Čilija“ darbuotojams sudaromos puikios karjeros galimybės: ne vienam darbuotojui jau pavyko padaryti išpūdingą karjerą – nuo padavėjo ar virėjo iki atsakingų vadovo pareigų. UAB „Čilija“ – vienintelė viešojo maitinimo įmonė, įtraukta į „Verslo žinių“ sudaromą didžiausių įmonių šimtuką. 2003 m. „The Baltic Times“ skyrė picerijoms „Čili pica“ geriausios picerijos Baltijos šalyse titulą „Už visais atžvilgiais puikų picos kepimo meną“.

UAB „Čilija“, remdamasi visų „Čilija“ darbuotojų darbštumu, iniciatyvumu ir talentu, įgyvendina pačius drąsiausius užmojus ir skatina užsibrėžti dar didesnius tikslus. Pradėjusi nuo vienos

picerijos, „Čilija“ tapo analogu neturinčiu tinklu, perkėlusiu savo viziją už gimtosios šalies sienų ir siekiančiu toliau plėstis į kitas valstybes, augti, tobulėti ir tapti didžiausiu bei populiariausiu tinklu visoje Europoje.

Anot L.R. Beach (1993), aptarnavimo kultūra išsivysto iš organizacijos politikos ir jos filosofijos. Kiekviena maitinimo įmonė turi suvokti savo vaidmenį: ko ji siekia, kokie jos tikslai, vizija, misija, kokią naudą teikia visuomenei.

„Čili“ misija – kurti gyvenimo džiaugsmą aukštos kokybės maistu, puikiu aptarnavimu, malonia ir savita atmosfera.

„Čili“ vizija – didžiausias ir populiariausias viešojo maitinimo tinklas Europoje.

„Čili“ vertybės:

Dėmesys svečiui: mums svarbiausia – kad svečiai būtų patenkinti. Stengiamės padaryti daugiau, nei klientai tikisi.

Siekimas pirmauti: visur ir visada siekiame, kad įmonė pasiektų maksimalų rezultatą, esame savo srities žinovai, darbą atliekame gerai, veikiame planingai ir ryžtingai.

Pagarba ir galimybės darbuotojams: gerbiame kiekvieną savo darbuotoją, vertiname jo indėlį į bendrą rezultatą, siekiame sudaryti sąlygas tobulėti kaip profesionalams ir jausti asmeninį pasitenkinimą.

Nuolatinis tobulėjimas: nestovime vietoje, savikritiškai vertiname sėkmę, skatiname ir pripažįstame visų iniciatyvą bei idėjas, nuolat ieškome būdų, kaip pagerinti savo veiklos kokybę

Komandinis darbas: pasitikime vienas kitu ir įmonės ateitimi, pasitelkdami skirtingų žmonių gebėjimus ir kūrybiškumą, siekiame bendro tikslo.

Paskutiniu metu išaugus personalo vaidmeniui, vis dažniau kartu su pagrindinėmis vadybos funkcijomis (įmonės tikslų nustatymu, planavimu, kontrole, organizavimu) išskiriama ir personalo ugdymo funkcija.

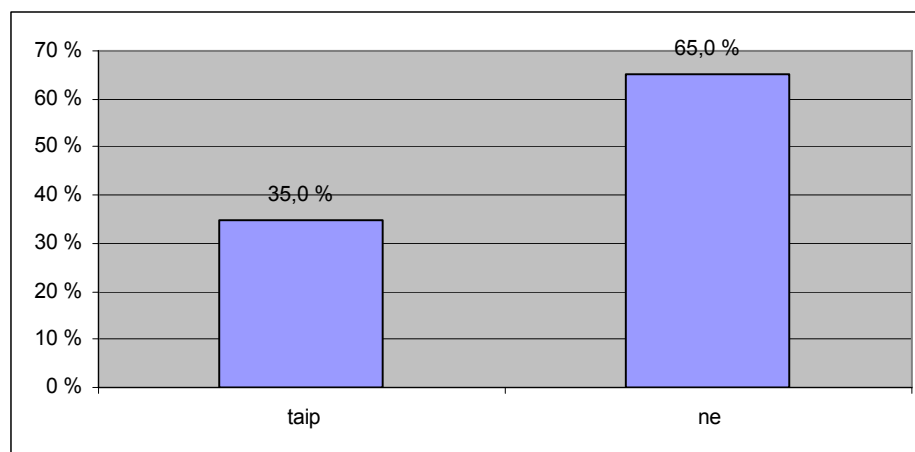
2005 m. rugsėjo 12 d. pradėjo veikti didžiausio viešojo maitinimo tinklo Lietuvoje valdančios UAB „Čilija“ mokymo centras – „Čili akademija“. Tai pirmasis pačios bendrovės administruojamas

mokymo centras Lietuvos viešo maitinimo rinkoje. Pagrindinis „Čili akademijos“ tikslas – gerinti įmonės darbuotojų darbo kokybę, suteikiant jiems galimybę tobulėti, įgyti profesinių žinių ir praktinių įgūdžių. Didžiausią šalyje viešo maitinimo tinklą valdančią bendrovę „Čilija“ atidaryti mokymo centrą – „Čili akademiją“ paskatino kvalifikuotų darbuotojų trūkumas Lietuvos darbo rinkoje. „Čili Akademijoje“ darbuotojai yra ruošiami pagal trijų modulių programas: virėjų, picų kepėjų, padavėjų-barmenų. Kiekvieno modulio programa trunka 1 mėnesį. Mokymo programą sudarys teorinės paskaitos, praktiniai užsiėmimai, vyksiantys kiekvieną dieną.

Mokymo centro tikslas – gerinti įmonės darbuotojų darbo kokybę suteikiant jiems įvairiapuses galimybes kelti ir įgyti profesinę kvalifikaciją.

Mokymo centro veikla apima dvi pagrindines kryptis:

- Neformalus profesinis mokymas: naujiems darbuotojams, neturintiems reikalingų žinių ir darbinės patirties. Mokymo centre vyksta mokymas pagal tris profesinio mokymo programas: virėjų, picų kepėjų ir padavėjų-barmenų.
- Visų lygių įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Mokymo centras organizuoja reguliarius mokymus aptarnavimo ir gamybos personalui bei administracijos darbuotojams.



10 pav. „Čili akademija“ baigusių darbuotojų skaičius

10 paveikslas parodo, jog daugiau nei trečdalis (35%) tyrime dalyvavusių darbuotojų mokėsi UAB „Čilija“ mokymo centre „Čili akademija“. Tai gali daryti įtakos ir tai, jog šis mokymo centras yra įsikūręs Vilniuje, todėl ne visi gali ir nori mokytis kitame mieste.

3.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo tikslas – numatyti UAB „Čilija“ veiklos gerinimo kryptis klientų aptarnavimo įgūdžių tobulinimo srityje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos poreikį.
2. Nustatyti įgūdžių poreikį darbo kokybės bei našumo gerinimui.
3. Išanalizuoti organizacijos kultūros aspektus, įtakojančius kokybišką klientų aptarnavimą.
4. Ištirti UAB „Čilija“ klientų aptarnavimo kokybę.

Tyrimo metodas

Tyrimo metodu pasirinktos darbuotojų (žr. 1 pr.) ir klientų (žr. 2 pr.) anoniminės nuomonių apklausos anketos. Šis metodas padėjo empiriškai išanalizuoti klientų aptarnavimą tiek darbuotojų požiūriu, tiek klientų atsakymais ir atsakyti į išsikeltą tyrimo tikslą ir uždavinius.

Tyrimo instrumentarijus

Darbuotojų anketą sudaro (žr. 1 pr.):

- įvadinė dalis

Įvadinėje dalyje buvo prisistatoma, trumpai supažindinama su šio tyrimo tikslu, įspėjama, kad pateikti duomenys bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslams, buvo prašoma atsakyti teisingai ir nuoširdžiai, pabrėžiama, kad anketa yra anonimiška.

- 26 klausimai

Į klausimus reikėjo atsakyti raštu. Buvo suteikta galimybė išvengti atsakymo, pateikiamos pastabos kaip atsakyti į kai kuriuos klausimus. Anketa sudaryta pačios darbo autorės, remdamasi tyrimo uždaviniais. Anketoje yra 12 uždarų klausimų (tai 1, 2, 4, 5, 6, 7, 12, 14, 15, 16, 17, 20 anketos klausimai), 2 pusiau uždari klausimai (tai 13 ir 22 anketos klausimai) 2 atviri klausimai (tai 3 ir 26 anketos klausimai) ir 10 požymių intensyvumo skalių (tai 8, 9, 10, 11, 18, 19, 21, 23, 24, 25 anketos klausimai).

1, 2, 3, 4 klausimai – tai respondentų demografinių duomenų nustatymas, t. y. jų lytis ir amžius.

5, (6,7), 8, 23, 25 klausimai atsako į 1 –ą tyrimo uždavinį (atskleidžia darbuotojų mokymosi poreikį)

9, 10, 11, 12, 13, 14, (26) klausimai atsako į 2 –ą tyrimo uždavinį (padeda sužinoti, kokių įgūdžių reikia darbo kokybės gerinimui)

15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24 klausimai atsako į 3-ą uždavinį (išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie atmosferą darbe, santykius su vadovais, su bendradarbiais, darbo sąlygas)

- Padėka už nuoširdžius atsakymus.

Klientų anketą sudaro (žr. 2 pr.):

- įvadinė dalis
- 20 klausimų

Į klausimus reikėjo atsakyti raštu. Buvo suteikta galimybė išvengti atsakymo, pateikiamos pastabos kaip atsakyti į kai kuriuos klausimus. Anketa sudaryta pačios darbo autorės pagal UAB „Čilija“ klientų aptarnavimo standartą (žr. 3 pr.).

Anketoje yra 18 uždarų klausimų (tai 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 anketos klausimai), 1 pusiau uždaras klausimas (tai 19 klausimas) ir 1 atviras klausimas (tai 20 anketos klausimas).

- Padėka už nuoširdžius atsakymus.

Klientų anketa padėjo atsakyti į 4 –ą tyrimo uždavinį (padėjo ištirti šios įmonės restoranų aptarnavimo kokybę).

Tyrimo etapai:

1. Pasirengimas tyrimui

Anketų sudarymas UAB „Čilija“ darbuotojams ir klientams.

2. Tyrimo vykdymas

Anketinė apklausa buvo atlikta Klaipėdos miesto „Čili pica“ picerijose ir „Čili kaimas“ restoranuose 2006 metų rugsėjo-spalio mėnesiais. Buvo iš viso išdalinta 200 anketų: 100 iš jų darbuotojams ir 100 klientams.

3. Tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė

Rezultatai statistiškai apdorojami matematinės skaičiuoklės MS *Excel* bei socialinių mokslų statistinių programų paketu SPSS pagalba. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėse bei diagramose. Gauti duomenys buvo skaičiuojami procentais (%).

Atlikta koreliacijos analizė. Koreliacija statistiškai reikšminga (p), kai duomenys atitinka griežtai apibrėžtus reikšmingumo lygmenis, dažniausiai 0,05 arba 0,01 lygmenį. 0,05 reikšmingumo lygmuo reiškia, kad yra vidutiniškai tik 5 procentų galimybė, kad tam tikro parametro rezultatas atsirado dėl tiriamosios grupės parinkimo paklaidų. 0,01 lygmuo reiškia, kad yra tik 1 procento galimybė, jog tą rezultatą nulėmė grupės parinkimo paklaida (Charles, 1999). Šiame tyrime buvo pasirinkta vadovautis 0,05 reikšmingumo lygmeniu.

Koreliacijos koeficiento negalima taikyti tarpusavio ryšiui tarp nominaliųjų kintamųjų, turinčių daugiau kaip dvi kategorijas, apibūdinti, nes jie yra tarpusavyje nelyginami, jų negalima surikiuoti. Todėl priklausomybei tarp tokių kintamųjų nustatyti paprastai naudojamas Chi-kvadrato testas.

Chi-kvadrato testas užima išskirtinę vietą statistiniuose skaičiavimuose. Vienas iš populiariausių neparametrinių kriterijų — Chi-kvadrato testas naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti (t. y., ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas), dviejų kintamųjų nepriklausomumui ar vieno kintamojo homogeniškumui tikrinti. SPSS Chi-kvadrato kriterijus skaičiuojamas trejopai: pagal Pirsono (*Pearson*) formulę, pagal tikėtinumo santykio (*Likelihood Ratio*) formulę ir pagal Mantelio ir Haenzelio (*Linear-by-Linear*) formulę (Pukėnas, 2005).

Šiame tyrimo duomenys buvo skaičiuojami Chi-kvadrato kriterijus pagal Pirsono (*Pearson*) formulę. Buvo nustatyta, jog pagal Pirsono formulę (*Pearson ChiSquare*) koreliuojasi šie klausimai iš darbuotojų anketos 5 su 25, 5 su 23, 25 su 8, 10 su 13, 11 su 13, 11 su 26 ir 19 su 22 klausimu. Iš klientų anketos koreliuojasi 20 su 19 klausimu.

Chi-kvadrato testo kriterijaus p -reikšmė pagal Pirsono formulę (*Pearson ChiSquare*) yra maždaug vienoda ir viršija reikšmingumo lygmenį 0,05. Vadinasi, nėra esminio skirtumo tarp dviejų analizuojamų metodikų (Pukėnas, 2005).

Šiame darbe buvo skaičiuojami Pirsono (*Pearson*) ir Spirmeno (*Spearman*) koreliacijos koeficientai.

Spirmeno (r_s) koreliacijos koeficientas skaičiuojamas tada, kai kintamųjų duomenys pateikti rangais arba kai nėra tenkinama normalumo prielaida. Buvo nustatyta, jog pagal Spirmeno (*Spearman*) koreliacijos koeficientą koreliuojasi 9 su 11 klausimu.

Yra apskaičiuoti vidurkiai. 17 paveiksle kuo vidurkis didesnis, tuo didesnė buvo seminaro nauda, 21 paveiksle kuo vidurkis didesnis, tuo didesnis žinių ir įgūdžių trūkumas, 24 paveiksle kuo didesnis vidurkis, tuo sunkesnė situacija, iškilusi darbo metu.

Tyrimo vieta. Šeši UAB „Čilija“ restoranai Klaipėdos mieste. „Čili pica“ picerijos: Čili-21, Čili-31, Čili-39, Čili-46. „Čili kaimas“ restoranai: Čili-29, Čili-40.

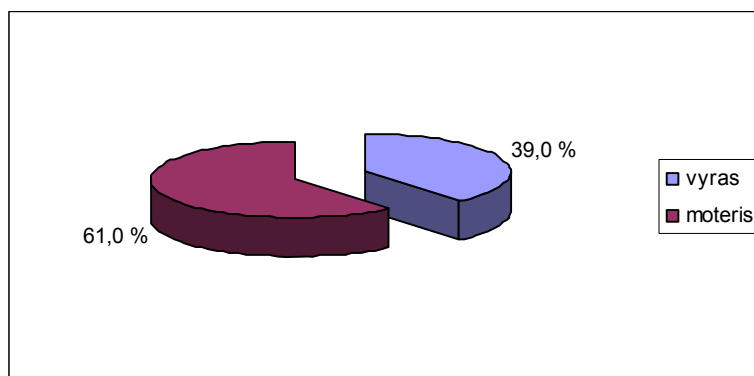
Respondentų atranka

Iš viso restoranuose dirba 126 aptarnaujančio personalo darbuotojų. Anketas pildė:

- 100 darbuotojų, kurie dirba ne trumpiau nei 3 mėnesiai;
- 100 juose apsilankiusių klientų, kurių amžius buvo nuo 16 iki 51 metų ir vyresni.
- Anketos buvo išdalintos atsitiktiniu būdu.

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 200 respondentų. Iš jų 100 - UAB „Čilija“ restoranų darbuotojų ir 100 juose apsilankiusių klientų.

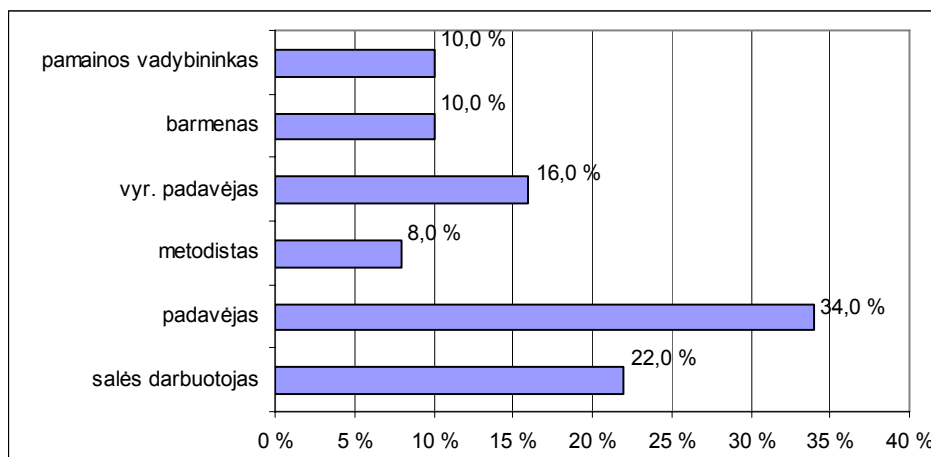
Darbuotojai. Darbuotojų yra 39 % vyrų ir 61 % moterų (žr. 11 pav.). Klientų aptarnavimo sektoriuje didelę dalį darbuotojų užima moterys.



11 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

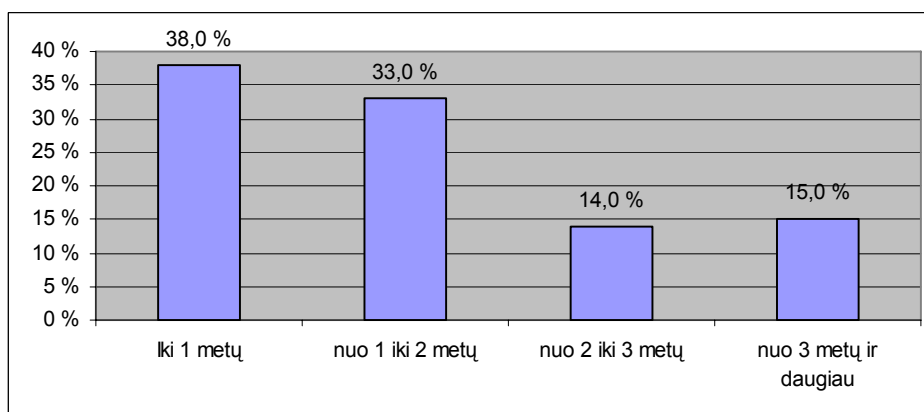
Darbuotojų amžius svyruoja nuo 18 iki 31 ir daugiau metų. Didžiąją daugumą sudaro 18 – 25 metų – 72 %, kiek mažiau – 18 % - 26 – 30 metų ir mažiausiai yra nuo 31 ir daugiau metų darbuotojų – 10 %. Klientų aptarnavimo sferoje daugiausiai dirba jauni žmonės, t.y. studentai dėl darbo grafiko arba jaunuoliai niekur nesimokantys.

Kadangi ši tema yra apie klientų aptarnavimą, tai tyrime dalyvavo tie darbuotojai, kurie tiesiogiai dirba ir bendrauja su klientais. 12 paveikslas rodo, jog daugiausiai (34%) padavėjų, 22% salės darbuotojų, 16% vyriausiųjų padavėjų, pamainos vadybininkų (-ių) ir barmenų (-ių) po 10% bei 8% metodistų (-čių).



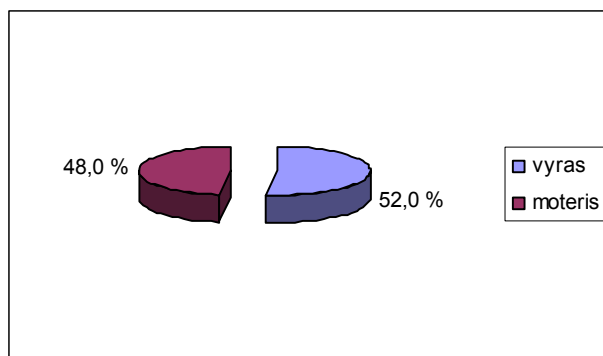
12 pav. Darbuotojų užimamos pareigos

13 paveikslo duomenys rodo, jog daugiausiai (38%) išdirbusiųjų yra iki 1 metų, daugiau 33% darbuotojų dirba nuo 1 iki 2 metų, 15% - nuo 3 ir daugiau metų, mažiausiai (14%) išdirbusiųjų yra nuo 2 iki 3 metų. Kadangi didelė dalis darbuotojų yra jaunuoliai, tai galima suprasti, jog jiems tai laikinas darbas, kuriame daugiau nei 3 metus išdirbusiųjų yra mažai.



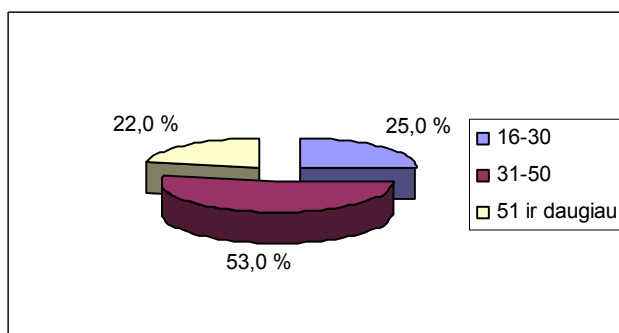
13 pav. Darbuotojų darbo laikotarpis UAB „Čilija“

Klientai. Iš 100 tyrime dalyvavusių klientų, kurie apsilankė šios įmonės restoranuose, beveik po lygiai buvo vyrų (52%) ir moterų (48%) (žr. 14 pav.).



14 pav. Klientų pasiskirstymas pagal lytį

Iš jų daugiau nei pusė (53%) 31-50 metų, 25% - 16-30 metų, mažiausiai (22%) – 51 ir daugiau metų (žr. 15 pav.). Pagal tai, jog didžioji klientų dalis yra 31-50 metų, galima suprasti, jog lankosi klientai, gaunantys vidutines ir aukštesnes pajamas.



15 pav. Klientų pasiskirstymas pagal amžių

3.3. Tyrimo rezultatai ir jų apibūdinimas

3.3.1. Darbuotojų vertinimo rezultatai

3.3.1.1. Darbuotojų mokymo sąlygų nustatymas

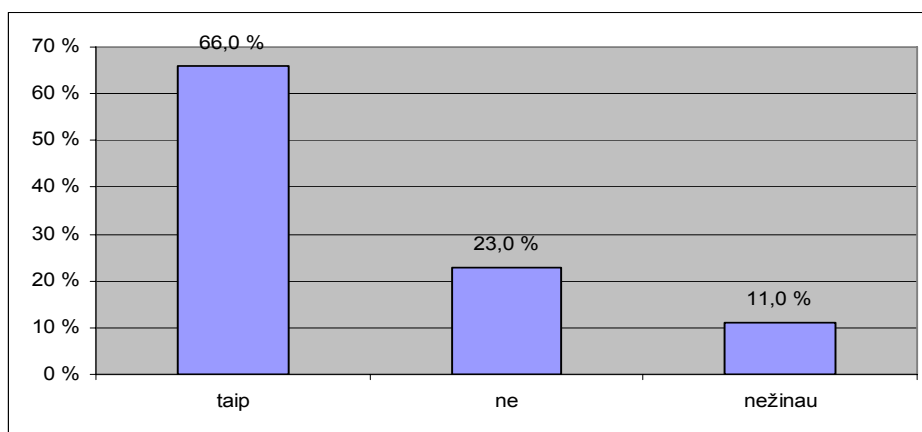
Darbuotojų apmokymas ir kvalifikacijos kėlimas būtinas dėl darbo pobūdžio pasikeitimo; dėl technologinių reikalavimų padidėjimo; naujų profesijų atsiradimo (Lukoševičius, Martinkus, 2000).

Šiuo metu darbo rinkoje populiariausios yra tos mokymo programos, kurios padeda įsigyti kvalifikaciją, reikalingą pradėti organizuoti savo verslą, dirbti aptarnavimo sferoje. Personalo mokymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių institucijos

darbuotojų kvalifikacijai kelti. Kvalifikacijos kėlimas yra būtinas, kad darbuotojai atitiktų ir dabarties, ir ateities reikalavimus (Norbert, Adrian, 2004).

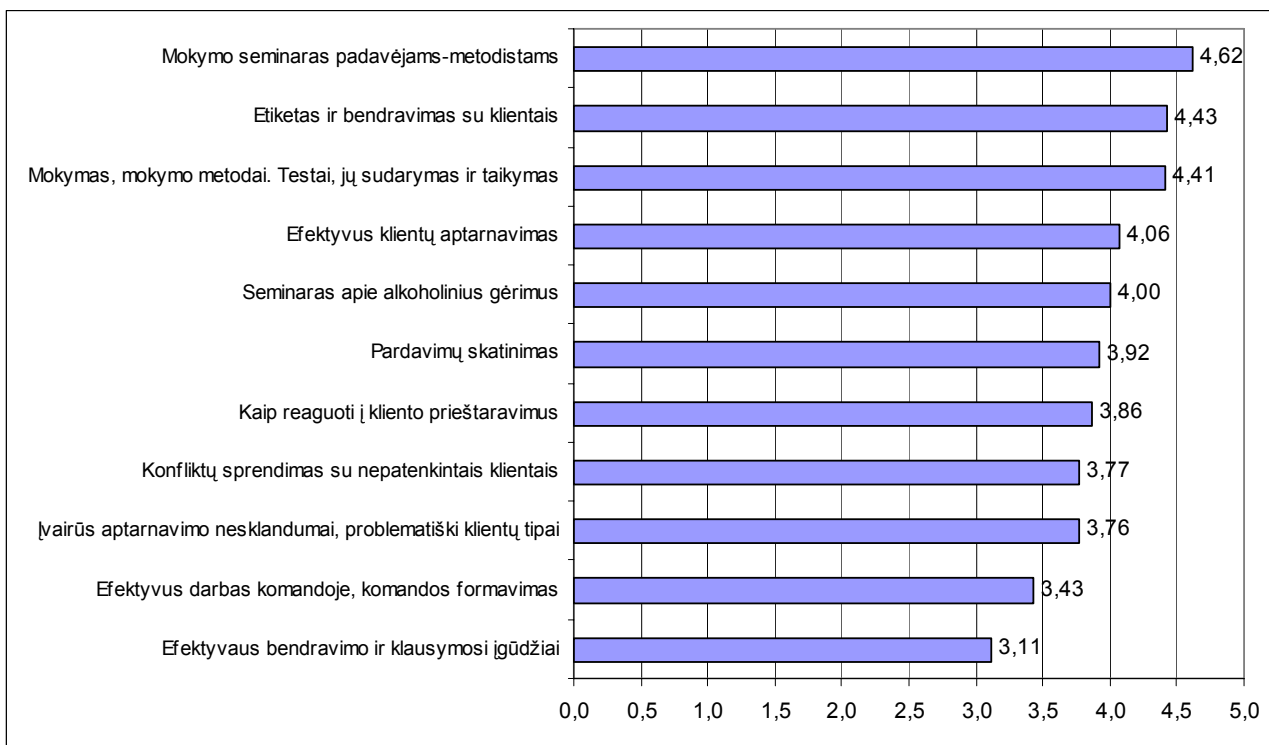
Darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. Be tokio operatyvinio ugdymo joks centralizuotas kvalifikacijos kėlimas (stažuotės, seminarai, kursai) nebus pakankamai veiksmingas.

16 paveikslo duomenys aiškiai rodo, jog 66% respondentų atsakė, kad įmonėje UAB „Čilija“ yra sudarytos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją.



16 pav. Sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją

Todėl tyrimo duomenimis net 65% darbuotojų dalyvavo įvairiuose UAB „Čilija“ organizuotose mokymuose. Jų buvo: „Efektyvus bendravimo ir klausymosi įgūdžiai“, „Efektyvus darbas komandoje, komandos formavimas“, „Įvairūs aptarnavimo nesklaidumai, problematiški klientų tipai“, „Konfliktų sprendimas su nepatenkintais klientais“, „Kaip reaguoti į kliento prieštaravimus“, „Pardavimų skatinimas“, „Seminaras apie alkoholinius gėrimus“, „Efektyvus klientų aptarnavimas“, „Mokymas, mokymo metodai. Testai, jų sudarymas ir taikymas“, „Etiketas ir bendravimas su klientais“, „Mokymo seminaras padavėjams-metodistams“.



17 pav. Mokymų seminarų nauda darbuotojams

17 paveiksle yra apskaičiuoti seminarų naudos vidurkiai. Kuo vidurkis didesnis, tuo didesnė buvo seminaro nauda. Taigi galima suprasti, jog didžiausią naudą darbuotojams teikė „Mokymo seminaras padavėjams-metodistams“ (4,62), kadangi padavėjai-metodistai ir yra tie žmonės šioje įmonėje, kurie apmoko naujus darbuotojus klientų aptarnavimo srityje. Jiems šis seminaras yra tiesiog pagrindas darbinėje veikloje, todėl ir seminaro „Mokymas, mokymo metodai. Testai, jų sudarymas ir taikymas“ nauda taip pat nemaža (4,41). Į darbą orientuotas mokymas turi būti siejamas su konkrečia darbo vieta. Mokymo procesas efektyvus tik tada, kai uždaviniai maksimaliai priartinti prie darbo užduočių.

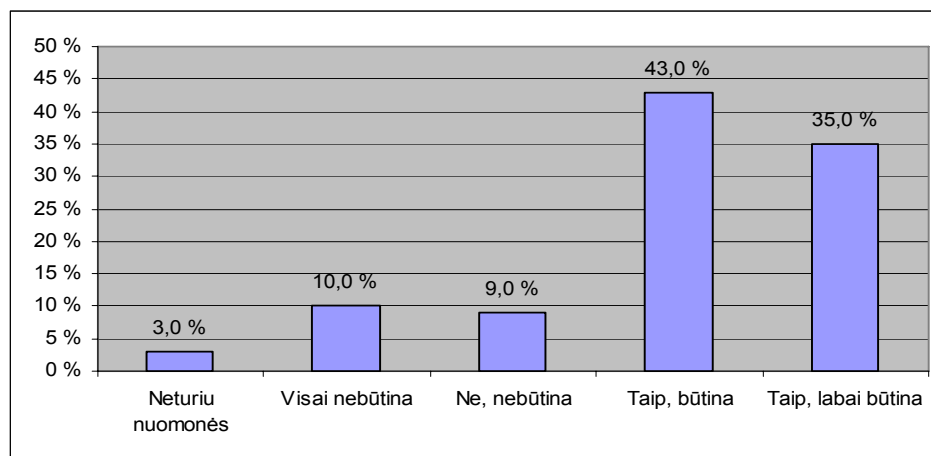
Įsigytą medžiagą ir metodikas įmonės darbuotojų mokymui naudoja specialiai parengti įmonės darbuotojai – vidiniai ugdytojai (Rinkevičienė, 2007). Šiuo atveju UAB „Čilija“ jie vadinami padavėjais-metodistais.

Lietuvos įmonėse taip pat jau galima pastebėti stiprėjančią tendenciją turėti vidinius ugdytojus. Tai ypač aktualu įmonėse, kur reikia mokyti dažnai besikeičiančius darbuotojus. Dažniausiai vidinių ugdytojų rengiami mokymai apima pagrindinį žinių ir įgūdžių lygį. Išryškėja dvi šių mokymų sritys: bendravimas su klientais – klientų aptarnavimas, pardavimas ir specifinės žinios – produktų ypatumai, paslaugų teikimo sąlygos ir pan. (Dževeckytė, 2007).

Tai patvirtina, kad ši įmonė, supranta, jog reikšmingą mokymų rezultatą lemia veiksmingos metodikos ir pasirengusio bei įgudusio ugdytojo derinys.

3.3.1.2. Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos poreikio nustatymas

Labai svarbu išsiaiškinti kvalifikacijos kėlimo poreikius. Personalo mokymo poreikių išsiaiškinimas leidžia tiksliai formuluoti visos įmonės poreikius ir stiprina personalo įsitraukimą bei motyvaciją planuojamiems mokymams, o tai didina mokymų naudą. Tai gana sudėtingas ir atsakingas darbas, nes kiekvienai darbo vietai organizacijoje reikia parengti reikalavimus, kuriuos turi atitikti galintis užimti ją darbuotojas.

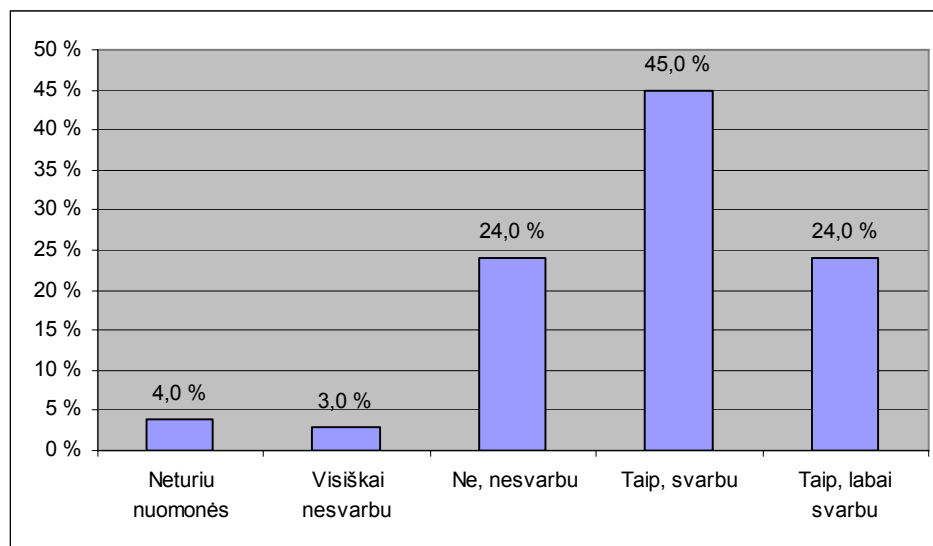


18 pav. Darbuotojų nuomonė apie būtinumą nuolat mokytis, kelti kvalifikaciją

18 paveiksle matyti, jog net 78% tiriamųjų sutinka, jog įmonėje būtina arba labai būtina nuolat mokytis darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją. Tik 19% darbuotojų teigė, jog nebūtinas arba visai nebūtinas darbuotojų mokymas, 3% tiriamųjų neturi nuomonės.

Koreliaciniais ryšiais nustatyta, kad būtina nuolat mokytis darbuotojus, nes įmonėje yra sudarytos sąlygos mokytis ($p=0,018<0,05$).

Vadinasi, yra poreikis mokytis ir kelti kvalifikaciją. Tai patvirtina ir 19 paveikslo duomenys. Pasak, E. Bartuškevičiaus (2007) dabar įsigali tendencija, kad mokymai yra ne tiek piniginis priedas, kiek būtinybė tiek darbuotojams, tiek įmonei.



19 pav. Darbuotojų požiūris į mokymą ir kvalifikacijos kėlimą

19 paveikslas parodo, jog dauguma (69%) darbuotojai svarbu mokytis, kelti kvalifikaciją. Todėl būtina daugiau atkreipti dėmesį į bendrovės mikroklimatą ir sudaryti galimybes kiekvienam parodyti tai, ką jis geriausiai moka. Kaip teigia R. Dževeckytė (2007), kad vien konkurencinga alga darbuotojo nebeišlaikys. Todėl laimi tos bendrovės, kurios turi sustyguotą motyvacinę sistemą. Paskutinės tendencijos rodo, kad kuo ji individualiau pritaikyta kiekvienam darbuotojui, tuo didesnės naudos duoda įmonei.

Svarbu kelti kvalifikaciją daugiausia pasisako tie darbuotojai, kurie mano, kad įmonėje yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją. Koreliacija statistiškai reikšminga ($p=0,019<0,05$).

Būsima kiekvienos organizacijos sėkmė gimsta iš nuolatinio geresnio supratimo, tai ko reikia siekti. Ne tik asmenys turi pripažinti poreikį lavintis, bet taip pat ir kiekviena organizacija turi mokytis gauti naudos iš darbuotojų išsilavinimo (Kumpikaitė, Sakalas, 2003).

Pasikeitus techninėms ekonominėms, organizacinėms sąlygoms, didėjant konkurencijai, rinka reikalauja vis didesnės personalo kvalifikacijos. Iš esmės išaugo mokymo, kvalifikacijos kėlimo vaidmuo. Tai savo ruožtu turi įtakos kvalifikuoto personalo vertei, kuri nuolat didėja.

Apibendrinant galima teigti, kad mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas ne tik naudingas, bet reikalingas UAB „Čilija“ darbuotojams. Dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir organizacijai, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą, garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

3.3.1.3. Įgūdžių ugdymo poreikio nustatymas gerinant aptarnavimo kokybę

Profesionalus aptarnavimo sferos darbuotojas supras, jog nebūna blogų klientų. Yra tik aptarnaujantį darbą dirbantys darbuotojai, kurie nesugeba, nemoka ar nenori suprasti kliento, neranda su juo bendros kalbos ir nesugeba prisitaikyti prie jo poreikių.

17 paveiksle matosi, kokius seminarus, vykdomus UAB „Čilija“, yra išklause darbuotojai. Galima matyti, jog be seminarų padavėjams – metodistams, didelę naudą darbuotojams teikė seminarai: „Etiketas ir bendravimas su klientais“ (4,43), „Efektyvus klientų aptarnavimas“ (4,06), kurie suteikia bazinių-pagrindinių žinių pradedantiems dirbti darbuotojams. Jie bandymo laikotarpio (pirmuosius 3 darbo mėnesius) UAB „Čilija“ yra vadinami mokiniais.

Koreliaciniais ryšiais nustatyta, kad kuo labiau sutinkama su teiginiu, kad įmonėje būtina nuolat mokytį darbuotojus, tuo didesnę naudą darbuotojai išvelgia seminaruose:

„Efektyvus klientų aptarnavimas“ ($p=0,000<0,05$). Galima suprasti, kad šis seminaras duoda naudos, nes jis skaitomas būna tik ką pradėjusiems dirbti darbuotojams, tai seminaras apie pagrindinius keliamus aptarnavimo reikalavimus šioje įmonėje bei pagrindinius klientų aptarnavimą įtakančius veiksnius.

„Etiketas ir bendravimas su klientais“ ($p=0,000<0,05$). Šiame seminare supažindinama - nuo užsakymo priėmimo iki klientų išlydėjimo.

„Efektyvus bendravimo ir klausymosi įgūdžiai“ ($p=0,000<0,05$). Bendravimo etapai, bei klausimosi trikdžiai.

„Efektyvus darbas komandoje, komandos formavimas“ ($p=0,001<0,05$). Komandą stiprinantys veiksniai, kaip gera komanda duoda rezultatų klientų aptarnavime.

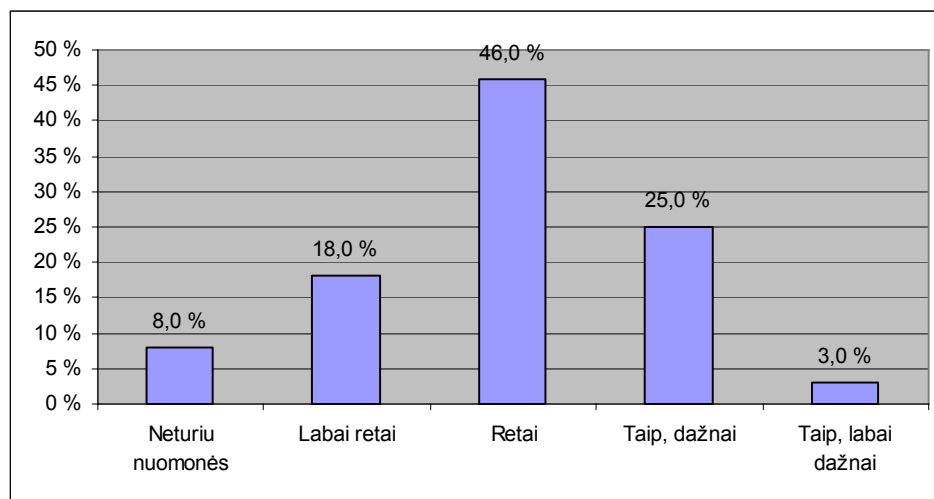
„Įvairūs aptarnavimo nesklaidumai, problematiški klientų tipai“ ($p=0,002<0,05$). Pateikiami įvairūs konfliktinių situacijų sprendimo variantai.

Galima daryti išvadą, jog darbuotojai išvelgia naudą šiuose seminaruose, todėl, kad vienas labiausiai lemiamų momentų, teikiant paslaugas aptarnavimo sferoje, yra santykiai tarp kliento ir aptarnaujančio personalo, jų bendravimas. Pasak G. Dessler (2001), pagrindinė paslaugų teikėjo įgūdžių sudedamoji dalis – bendravimo įgūdžiai, t.y. gebėjimas užmegzti ir palaikyti santykius su klientais, kolegomis, ir mokėjimas išklausti ir prisitaikyti prie įvairaus charakterio klientų.

Anksčiau šie santykiai buvo grindžiami pačia paslauga, jos kokybe. Visgi pačios paslaugos svarba neturi būti per daug pabrėžta, akcentuojama ar pervertinama. Tikrąjį kliento pasitenkinimą

nulemia efektyvus jos ryšys su restorano darbuotoju. Kiekvienas kliento kontaktas su restorano darbuotojais turėtų didinti ir stiprinti kliento pasitenkinimą.

Žinios, įgūdžiai įgalina darbuotojus elgtis, veikti skirtingose situacijose. Apklausos rezultatai parodo, kad 64% apklaustųjų teigė, jog retai arba labai retai pasijaučia negalintys pritaikyti darbe savo sugebėjimų. Tačiau beveik trečdalis (28%) darbuotojų nurodė, jog dažnai arba labai dažnai darbuotojams pritrūksta profesinių žinių (žr. 20 pav.).

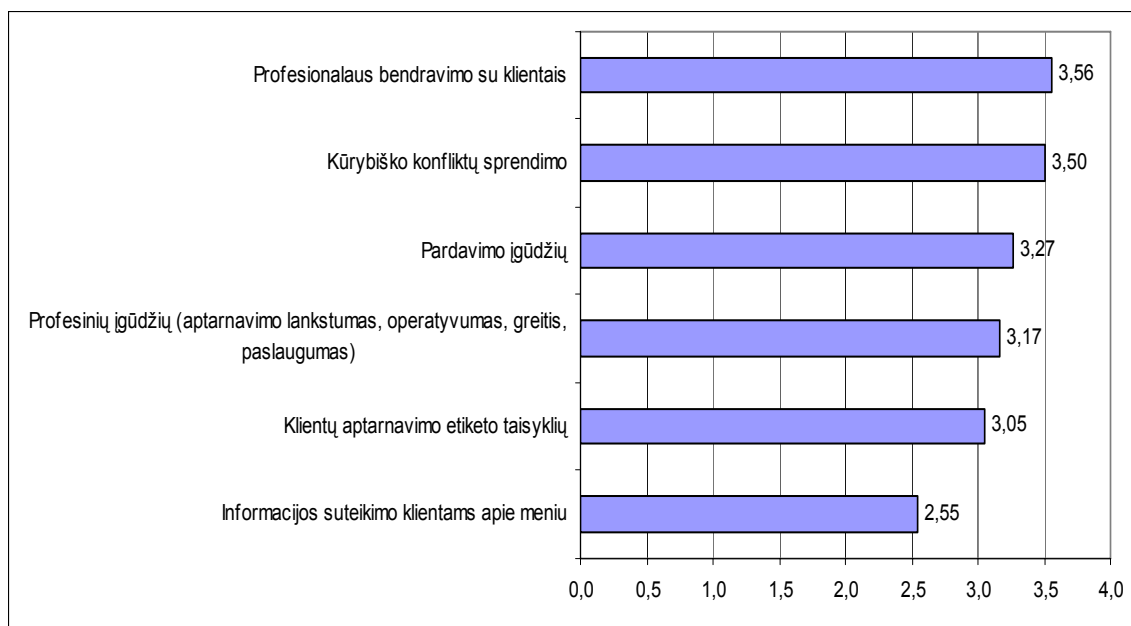


20 pav. Įgūdžių pritaikymo sklaida, tiriant darbuotojų sugebėjimus

Taip pat koreliaciniai ryšiai patvirtina, kad kuo dažniau darbuotojas jaučia negalįs pritaikyti darbe visų savo sugebėjimų, tuo sunkesnis yra kritinių situacijų valdymas ($r_s=0,214$; $p<0,032$), bei bendravimas su problemiškais klientais ($r_s=0,207$; $p<0,041$).

Nepaisant to, jog darbuotojai didelę naudą išvelgė seminare „Etiketas ir bendravimas su klientais“ (4,43) (žr. 17 pav.), tačiau jie vis tiek nurodė, jog labiausiai trūksta profesionalaus bendravimo su klientais (3,56), konfliktų sprendimo įgūdžių (3,50) (žr. 21 pav.).

Kadangi patys darbuotojai nurodo, jog trūksta bendravimo su klientais, tai galima suprasti, jog tokio seminarai apie bendravimą būtų ateityje reikalingi ir naudingi.



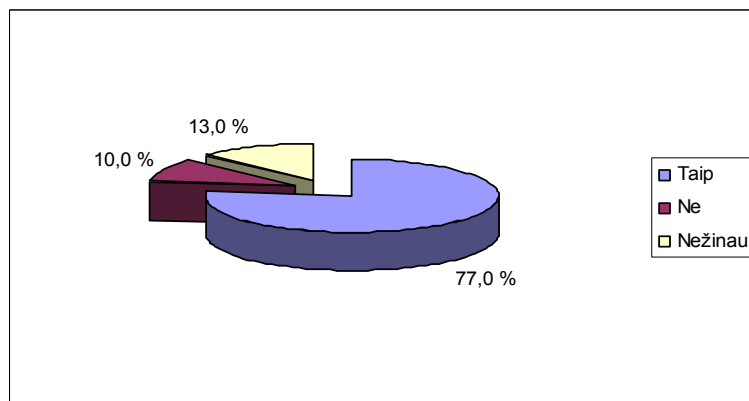
21 pav. Profesinių žinių ar įgūdžių trūkumas

Todėl suprantama, kodėl apklaustiesiems darbe trūksta būtent tokių profesinių įgūdžių ar gebėjimų, kaip bendravimo su problematiškais klientais, konfliktinių situacijų sprendimo, kritinių situacijų valdymo.

17 paveikslo duomenys, kuriuose išdėstyti seminarų naudingumo vidurkiai, taip pat parodo, jog mažiausia nauda buvo iš tokių seminarų „Konfliktų sprendimas su nepatenkintais klientais“ (3,77), „Įvairūs aptarnavimo nesklandumai, problematiški klientų tipai“ (3,76), „Efektyvaus bendravimo ir klausymosi įgūdžiai“ (3,11).

Aukštą aptarnavimo kultūrą, parodo sėkmingas problemos sprendimas, kuris ugdo darbuotojų įgūdžius.

Kaip matome 22 paveiksle, 77% respondentų atsakė, kad norėtų artimiausiu metu dalyvauti įmonės organizuojamuose mokymuose, nesutinka tik 10% apklustųjų.



22 pav. Naudinga organizuoti mokymus artimiausiu metu

Todėl tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip jų pasirinkimą dalyvauti įmonės organizuojamuose seminaruose (žr. 23 pav.) įtakoja:

- profesinių žinių ar įgūdžių trūkumas (žr. 21 pav.);
- sunkios situacijos, iškilusios darbo metu (žr. 24 pav.).

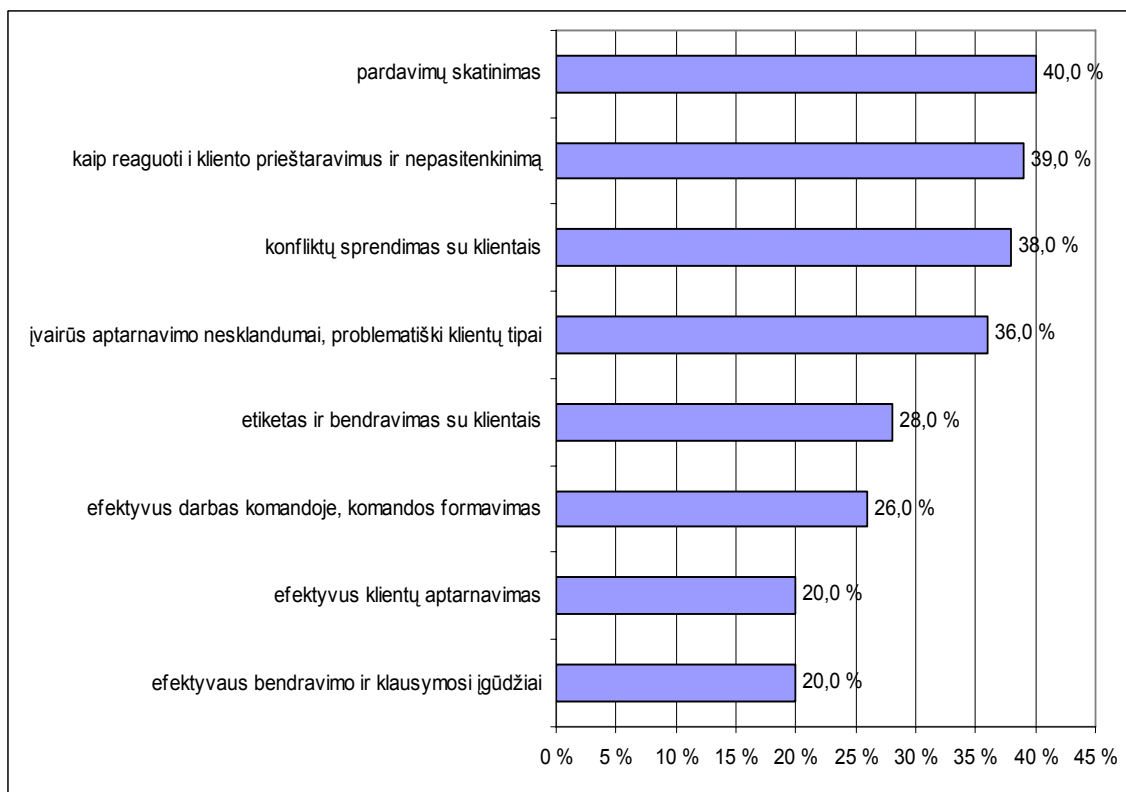
Vadinasi, galima daryti išvadą, jog patys darbuotojai noriai dalyvautų seminaruose pagal poreikį:

Tiems apklaustiesiems, kuriems trūksta žinių apie konfliktų sprendimus, norėtų sudalyvauti seminare „Įvairūs aptarnavimo nesklandumai, problemiški klientų tipai“. Koreliacija statistikai reikšminga ($p=0,004<0,05$).

Taip pat nustatyta, jog tiems darbuotojams, kuriems trūksta žinių apie pardavimo įgūdžius, norėtų dalyvauti seminare „Pardavimų skatinimas“. Koreliacija statistikai reikšminga ($p=0,001<0,05$).

Tačiau 23 paveikslas parodo įdomų rezultatą, jog 40% respondentų labiausiai norėtų dalyvauti mokymo seminare „Pardavimų skatinimas“. Tačiau 21 paveiksle matyti, jog labiausiai trūksta profesionalaus bendravimo su klientais (3,56), konfliktų sprendimo (3,50) įgūdžių, o tik po to nurodomas pardavimo įgūdžių trūkumas (3,27).

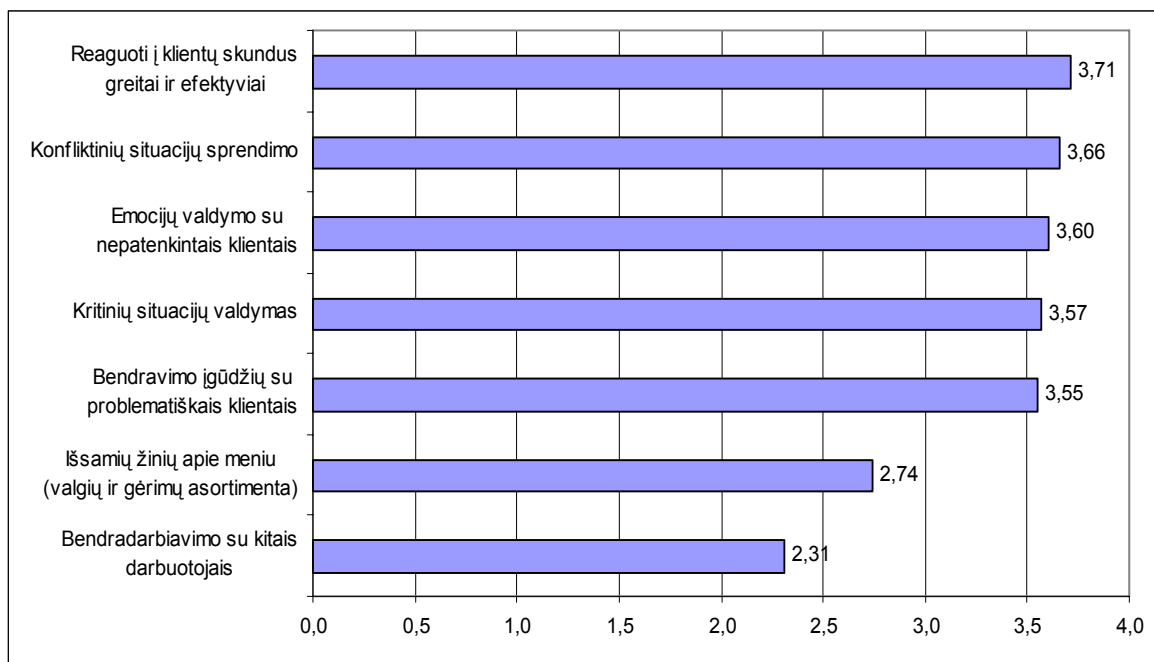
Čia galima suprasti, jog tyrimo metu kažkur įsivėlusį klaidą. Darbuotojai galėjo nesuprasti, klausimo, todėl teikė pirmenybę, „Pardavimo skatinimo“ seminarui.



23 pav. Mokymo seminarai, kuriuose darbuotojai norėtų dalyvauti

Kad darbuotojas išmoktų veikti profesionaliai, pasak J. Banytę (2000), jam visų pirma reikia mokėti bendrauti, bet vis dėlto problemos tarp aptarnaujančio personalo ir klientų yra neišvengiamos. Tai natūralu, tačiau šį procesą galima valdyti. Į tai turi būti kreipiamas didelis dėmesys.

24 paveikslo duomenys atskleidžia, kokios darbuotojų manymu, yra sunkiausios situacijos darbe.

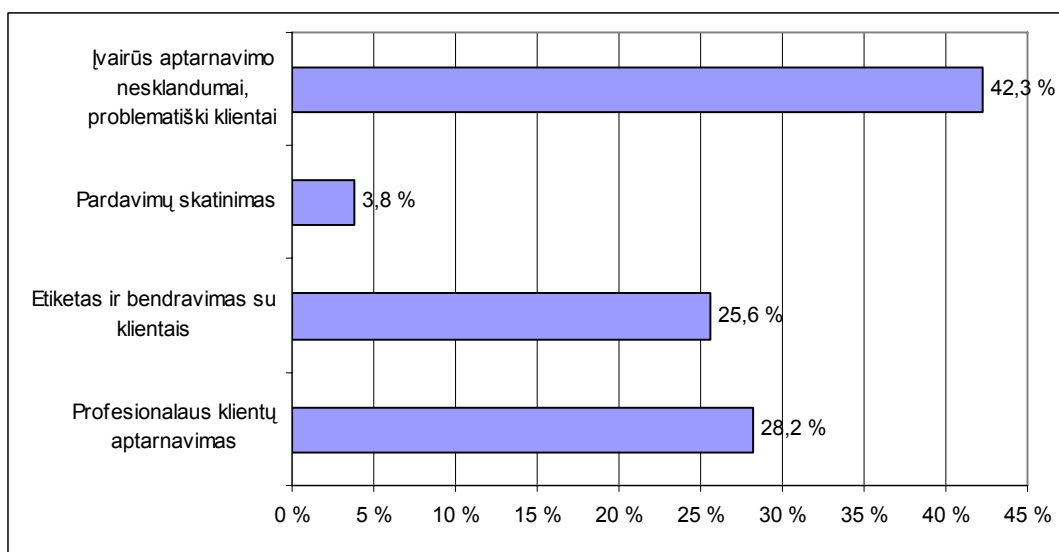


24 pav. Sunkiausios situacijos, iškilusios darbo metu

Nurodyta, jog sunkiausia yra reaguoti į klientų skundus greitai ir efektyviai (3,71), rasti sprendimą iš kritinių situacijų (3,66), valdyti emocijas, kai kyla konfliktai su nepatenkintais klientais (3,60) (žr. 23 pav.). Tai paaiškinama, nes, anot tiriamųjų, 21 paveiksle buvo nurodyta, jog labiausiai trūksta profesionalaus bendravimo su klientais (3,56), konfliktų sprendimo įgūdžių (3,50).

Tiems apklaustiesiems, kurie nurodė, jog sunkiausios situacijos darbo metu būna kaip išspręsti konfliktines situacijas, norėtų sudalyvauti seminare „Įvairūs aptarnavimo nesklaidumai, problemiški klientų tipai“. Koreliacija statistikai reikšminga ($p=0,001<0,05$).

Tyrimo metu buvo pačių darbuotojų pasiteirauta, kokias aptarnavimo įgūdžių gerinimo sritis jie rekomenduotų. 25 paveiksle matyti, jog labiausiai darbuotojai norėtų gerinti šias sritis: įvairūs aptarnavimo nesklaidumai, problemiški klientai (42,3%), kad sugebėtų juos ištaisyti, neišėjus klientui iš restorano, profesionalus klientų aptarnavimas (28,2%), etiketas ir bendravimas su klientais (25,6%), pardavimų skatinimas (3,8%).



25 pav. Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo sritys, kurias rekomenduoja patys darbuotojai

Akivaizdu, kad darbuotojai norėtų gerinti tas sritis, kuriose jiems trūksta žinių ir įgūdžių (žr. 21 pav.).

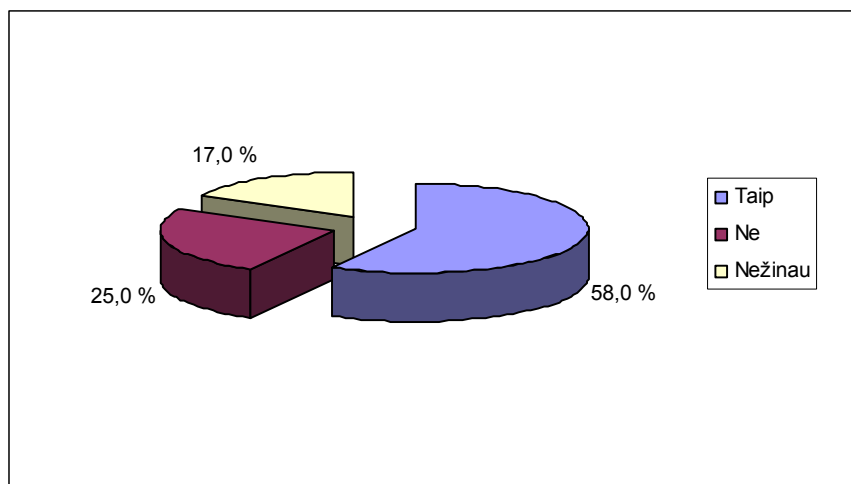
Klientai tikisi, kad juos aptarnaus profesionalūs, išmanantys savo darbą, pasiruošę išspręsti visus iškilusius nesklandumus darbuotojai. Klientų aptarnavimo kultūra glaudžiai susijusi su bendra kultūra. Norint pasiekti aukštą klientų aptarnavimo lygį, reikia, kad bendra organizacijos kultūra būtų orientuota į kokybišką, kultūringą klientų aptarnavimą.

3.3.1.4. Organizacijos kultūra, įtakojanti kokybišką klientų aptarnavimą

Šiame skyrelyje siekta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie įmonę, sprendimų priėmimo procedūras, darbuotojų bendradarbiavimą, atmosferą darbe, santykius su vadovais, su bendradarbiais, įmonėje nustatytas taisykles ir tradicijas, darbo atlikimo standartus, darbo sąlygas ir panašiai. Organizacijos kultūra parodo esamą atmosferos lygį visoje įmonėje ir atskiruose padaliniuose.

Organizacijos kultūra daro didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui ir kokybei. Įmonė dirbs efektyviai ir tieks aukštą aptarnavimo lygį, jei darys didelį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui.

Organizacijos kultūros bruožai išryškėja paslaugų įmonės vizijoje, misijoje (Stoner, 2006). Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai yra supažindinti su įmonės misija, vizija, vertybėmis (žr. 26 pav.).

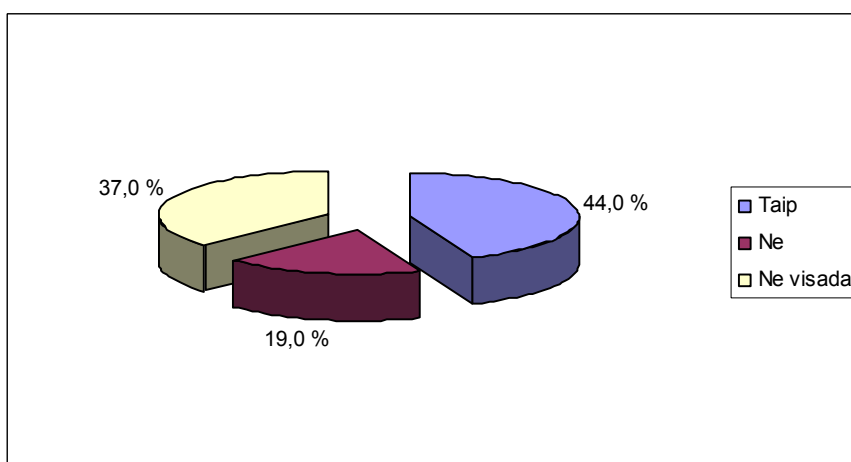


26 pav. Darbuotojų supažindinimas su šios įmonės misija, vizija, vertybėmis

Kaip matome iš gautų duomenų, jog daugiau nei pusė (58%) respondentų yra supažindinti su įmonės misija, vizija ir vertybėmis, tačiau beveik trečdalis (25%), apklaustųjų visai nėra supažindinti su šios įmonės misija, vizija ir vertybėmis, o 17% darbuotojų patys tiksliai nežino kas tai yra. Gaunasi, jog pusė (42%) darbuotojų nėra susipažinę su įmonės misija, vizija ir vertybėmis.

Vadinasi, 42% darbuotojų net nežino pagrindinių įmonės veiklos kryptių, kuriomis yra vadovaujama. Galima suprasti, jog vadovai nesistengia personalui suteikti žinių apie įmonės ateitį, dabartinę paskirtį, kuo ji išsiskiria iš kitų organizacijų.

Dažniausiai maitinimo įmonių vadovai turėtų dirbti kartu su klientus aptarnaujančiu personalu, bendrauti susirinkimų metu, atkreipti dėmesį į kolektyvo problemas. Todėl svarbu yra leisti išsakyti darbuotojams savo nuomonę, pateikti naujus pasiūlymus, leisti jiems dalyvauti priimant įvairius sprendimus, susijusiomis su darbo sąlygomis ir klientų aptarnavimo kokybe.



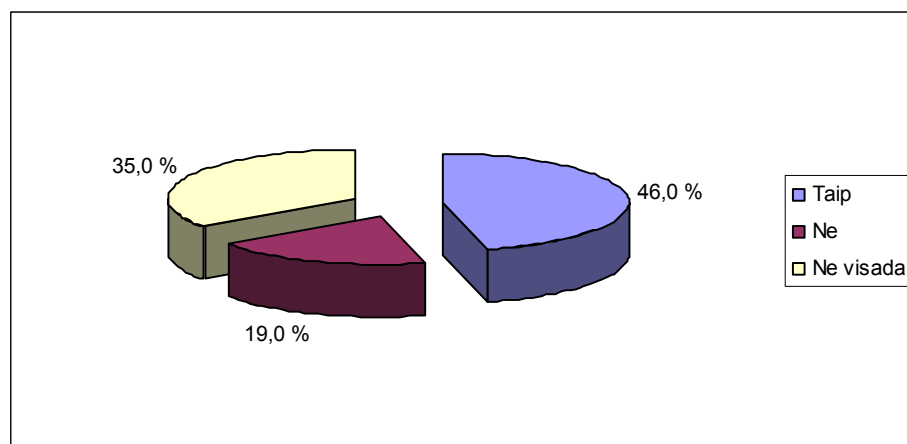
27 pav. Darbuotojų skatinimas pateikti naujas idėjas, sumanymus, komentarus, problemų sprendimus

Analizuojant 27 paveikslą, galima matyti, jog darbuotojai nelabai yra įtraukti į vidinį įmonės gyvenimą. Tik 44% darbuotojų mano, jog yra skatinami pateikti savo sumanymus, komentarus, problemų sprendimus. 37% apklaustųjų teigia, jog ne visada yra išklausoma jų nuomonė, o 19% apklaustųjų visai nebuvo prašomi pateikti savo pasiūlymus ar komentarus. Net daugiau nei kas antras (56%) darbuotojas yra neskatinamas arba ne visada skatinamas pateikti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvauti sprendžiant darbo problemas, dalintis svarbia informacija ir įsitraukti į sprendimų priėmimą.

Jeigu vadovybė tikisi gerų aptarnaujančiojo personalo santykių su klientais, tai visų pirma pati turi siekti gerų santykių su darbuotojais, o šie su klientais.

Bendradarbiauti su vadovybe ir darbuotojais būtina tam, kad lengviau spręsti iškilusias problemas, kurios daro įtaką darbo sąlygoms, aptarnavimo paslaugų kokybei ir pačiam darbui.

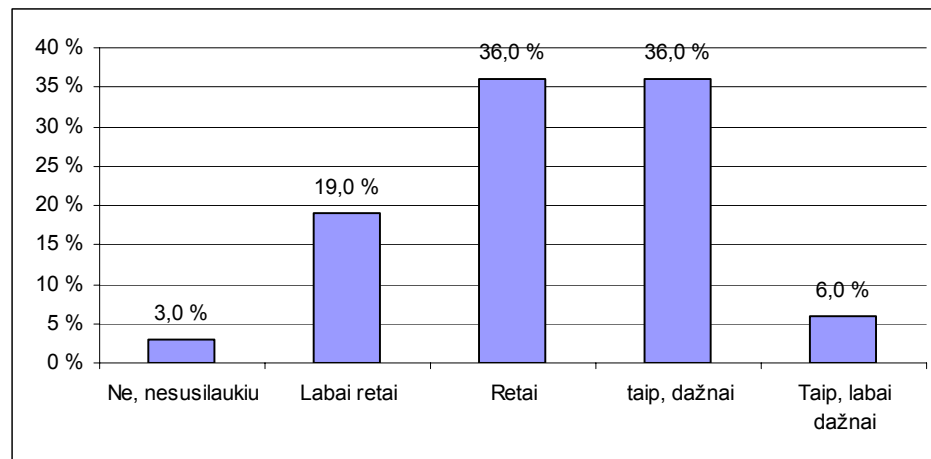
28 paveikslas rodo, vadovybės informavimą apie naujai priimtus sprendimus. Paaiškėjo, kad 54% respondentų neinformuojami arba ne visada informuojami apie naujai priimtus sprendimus įmonėje, kiek mažesnę dalis (46%) atsakiusiųjų teigė, jog gauna naują informaciją iš vadovybės.



28 pav. Vadovybės informavimas apie naujai priimtus sprendimus, kintančias paslaugas ir pan.

Kaip jau buvo minėta, jog organizacijos vidinis klimatas, kurį kuria vadovybė kartu bendraudama su darbuotojais, turi didelį poveikį savo darbuotojams. Kiek darbuotojai jaučiasi pripažintais parodo 29 paveikslas, kurio duomenys atskleidžia įdomų rezultatą. 36% tiriamųjų nurodė, jog dažnai susilaukia pripažinimo už gerai atliktą darbą ir tiek pat 36% nurodė, jog retai susilaukia

pripažinimo. Tik 6% apklaustųjų atsakė, jog labai dažnai yra pastebėti už kokybišką darbą, 19% darbuotojų nurodė, jog labai retai susilaukia pripažinimo.



29 pav. Pripažinimas už kokybiškai atliktą darbą

Šiame paveiksle galima pamatyti, jog 58% darbuotojų retai, labai retai arba visai nesusilaukia vertinimo už gerą darbą, kuris dažniausiai skatina darbuotojus toliau imtis naujų ir sunkių užduočių.

Anksčiau mokantis dėmesys būdavo sutelktas vien tik į darbo įgūdžių formavimą, šiandien darbuotojai mokomi, kaip suburti komandą, priimti sprendimus ir kaip bendrauti (Dessler, 2001).

Turi būti vertinama ir pabrėžiama individuali ir komandinė veikla, siekiant pripažinimo, bei darbuotojų skatinimas kartu siekti geresnių rezultatų.

Pasak, A. Savanevičiенę, V.Šilingienę (2005), grupės darbo rezultatas visada gali būti produktyvesnis nei atskirų asmenų. Žmonės, dirbantys komandoje, dažnai yra daugiau motyvuoti priimti aukštos kokybės sprendimus nei dirbantys individualiai.

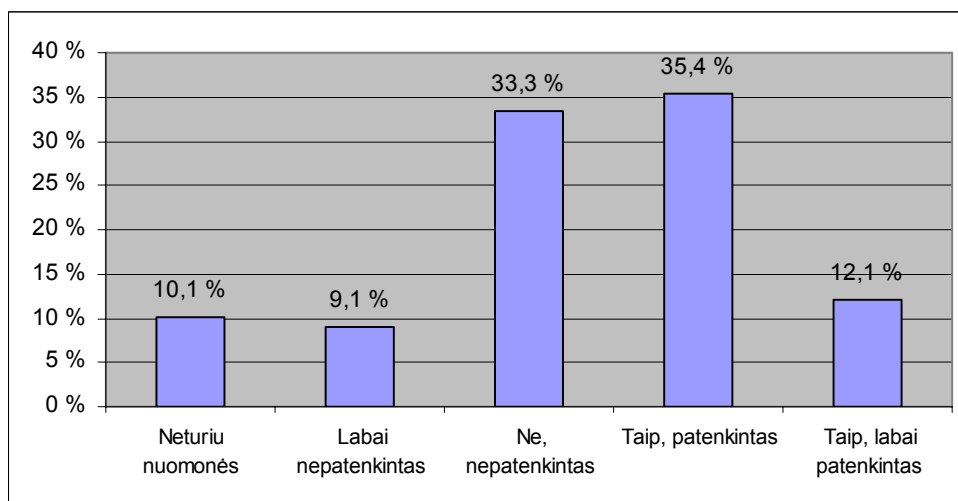
Tyrimo metu išaiškėjo, kad beveik kas antras (46%) darbuotojas iš tiesų jaučia vieningos komandos dvasią, daugiau nei trečdalis (35%) apklaustųjų ne visada jaučiasi komandos nariais. Vadinasi, yra vieningos komandos užuomazgų, tačiau ne visiškai gerai suburta komanda dirbti vieningai. Visiškai nesijaučia 19% darbuotojų komandos nariais.

Sprendimai, priimti komandos, yra naudingesni įmonės veiklos egzistavimui. Tačiau 26 paveiksle matosi, kad sprendimai nėra vieningai priimami, nes komanda nėra galutinai suformuota, kadangi didžioji dauguma (54%) šios įmonės darbuotojų nejaučia arba ne visada jaučiasi, jog dirba vieningoje komandoje.

Tačiau, tie darbuotojai, kurie teigė, kad darbe trūksta komandinio darbo, tai jie nurodė, kad nepatenkinti savo darbu yra dėl komandos vieningumo stygiaus. Duomenys statistiškai reikšmingi ($p=0,000<0,05$).

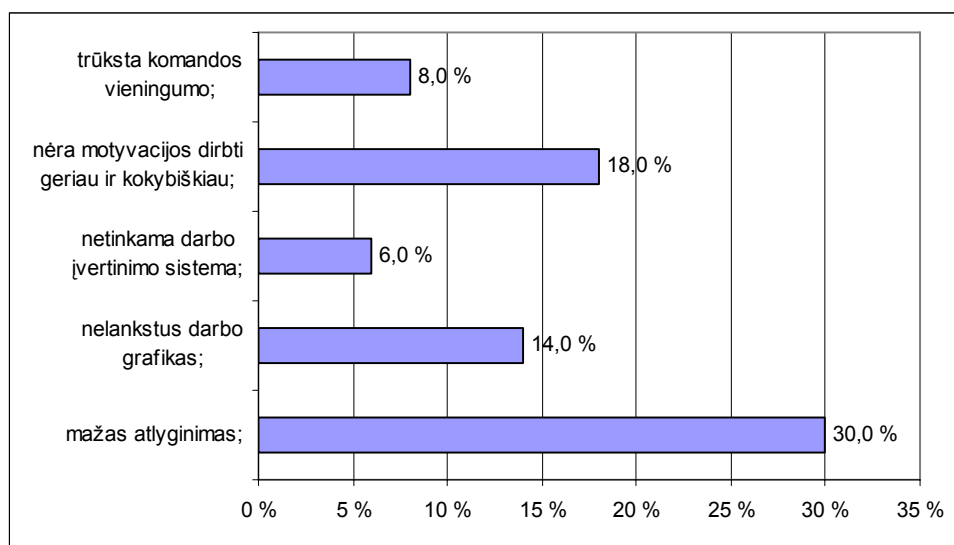
Vieningos komandos stygių įvardijo kaip vieną iš priežasčių, kodėl darbuotojai nepatenkinti savo darbu (žr. 31 pav.).

30 paveiksle matome, jog iš 100 tyrime dalyvavusių darbuotojų, 42,4% respondentų teigė, kad jie yra nepatenkinti arba labai nepatenkinti savo darbu, kiek daugiau 47,5% - patenkinti arba labai patenkinti savo darbu, 10,1% darbuotojų neturi nuomonės. Vadinasi, beveik kas antram darbuotojui nepatinka arba daugiau nei kas antram darbuotojui patinka darbas, kuriame dirba.



30 pav. Darbuotojų patrauklumas savo darbui

Tyrimo metu buvo paprašyta darbuotojų, jog nurodytų priežastis, dėl kurių nepatinka jų darbas (žr. 30 pav.).



31 pav. Priežastys, dėl kurių darbuotojai nepatenkinti savo darbu

31 paveiksle matome, jog daugiausiai (30%) nusivylusių savo darbu yra dėl mažo atlyginimo, po to darbuotojai nurodė nepasitenkinimo darbu priežastį - motyvacijos trūkumą dirbti geriau ir kokybiškiau (18%). Kitos nepasitenkinimo darbu priežastys tai: nelankstus darbo grafikas (14%), komandos vieningumo stygius (8%), netinkama darbo įvertinimo sistema (6%).

Sunku paneigti, jog Lietuvoje daugeliui darbuotojų pagrindinis kriterijus, vis dar išlieka atlyginimas (Dževeckytė, 2007). Tačiau, pasak autorės, viena iš darbuotojų nelojalumo priežasčių ir yra jų motyvavimo trūkumas.

Analizuojant tyrimo duomenis buvo išsiaiškinta, jog 56% darbuotojas yra neskatinamas arba ne visada skatinamas pateikti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvauti sprendžiant darbo problemas, dalintis svarbia informacija ir įsitraukti į sprendimų priėmimą. 58% darbuotojų retai, labai retai arba visai nesusilaukia vertinimo už gerą darbą, kuris dažniausiai skatina darbuotojus toliau imtis naujų ir sunkių užduočių. 54% darbuotojų neinformuojami arba ne visada informuojami vadovybės apie naujai priimtus sprendimus, kintančias paslaugas ir pan.

Todėl galima paaiškinti, kodėl 18% respondentų nurodė motyvacijos trūkumą geriau ir kokybiškiau dirbti, kaip priežastį, dėl kurios nusivylę savo darbu.

3.3.2. Klientų vertinimo rezultatai

Tam, kad padėtų išsiaiškinti UAB „Čilija“ klientų aptarnavimo privalumus ir trūkumus, UAB „Čilija“ klientai pagal anketą (žr. 2 pr.) vertino darbuotojų profesines savybes ir jų darbą.

Gauti tyrimo duomenys atskleidžia, jog klientams pirmo išpūdžio metu didelio dėmesio darbuotojai nesuteikė. Tik 39% klientų buvo pasitinkami tik įėjus į restoraną, bei 43% klientų buvo palydėti prie staliukų, tačiau meniu buvo pateikti greitai ir iš karto 62% klientų, galima suprasti, jog darbuotojai reaguoja į klientus tik tuo atveju, kai jie prisėda prie jų staliukų.

Klientams pavalgius, darbuotojai greitai sureagavo ir iš karto nuėmė tuščius indus 61% lankytojų, bei paprašius sąskaitos, darebuotojas atnešė per 5 min. 65% lankytojų.

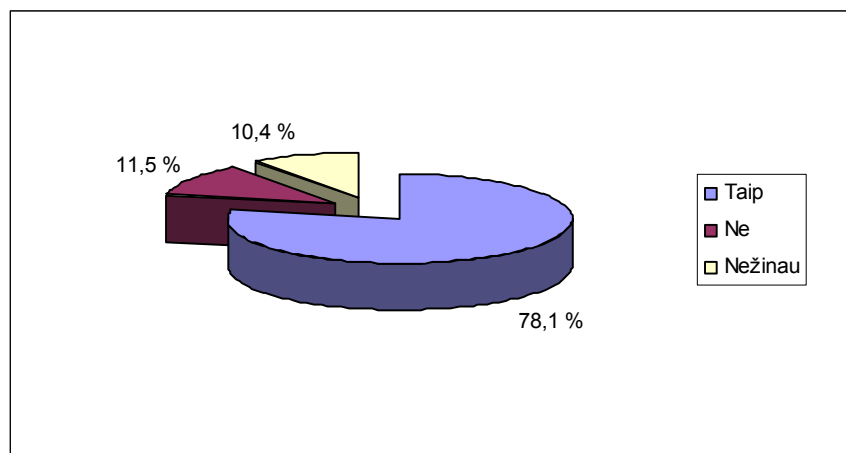
Todėl galima paaiškinti, kodėl daugiau klientų nurodė, jog darbuotojai buvo greitos reakcijos (38%) nei lėtos (36%) (žr. 32 pav.).

Taip pat daugelis klientų (71%) nurodė, jog jų buvimo metu salėje buvo tvarka ir švara, stalai buvo sutvarkyti, nestovėjo tuščių indų. Pačius darbuotojus dauguma lankytojų (46%) taip pat įvertino, kaip tvarkingus (žr. 32 pav.).

Tai pirmą išpūdį sukūriantys faktoriai, tačiau tyrimo metu išaiškėjo, jog nors ir nedaugelis (39%) klientų buvo pasitikti ir palydėti prie staliukų, bet operatyviai buvo sureaguota, jiems tik atsisėdus, buvo greitai atneštas meniu (62%), pavalgius greitai nurinkti tušti indai (61%), sąskaitų taip pat nereikėjo laukti ilgai daugeliui lankytojų (65%).

Nors tik prisėdus meniu buvo daugeliui klientams greitai atnešti (62%), tačiau darbuotojai priėjo ir pasiteiravo užsakymo ar pasiūlė gėrimų, kol išsirinks iš meniu kitus patiekalus tik 31% klientui, taip pat nedaugeliui klientams (35%) priėjo priimti užsakymo po 3 min., tačiau padėjo išsiaiškinti patiekalus, paaškino jų sudėtį 72% klientų. Vadinasi, darbuotojai turi žinių apie restorano gėrimų ir patiekalų asortimentą. Tai galima paaiškinti, jog šių žinių jiems netrūksta, nes dauguma (78,1%) darbuotojų tvirtina, jog darbo metu vyksta periodiškai, kas mėnesį, žinių patikrinimo testai, pagal kurių rezultatus, darbuotojai yra informuojami, mokomi, ko jie nežino arba, kai nepasiseka išlaikyti testo (žr. 32 pav.).

Akivaizdu, kodėl 17 paveiksle nurodyta, jog didelė naudą teikė seminarai: „Mokymo seminaras padavėjams-metodistams (4,62), „Mokymas, mokymo metodai. Testai, jų sudarymas ir taikymas (4,41)“. Šie seminarai naudingi metodistams (-ėms), juos moko kaip teikti informaciją padavėjams apie meniu, iš jo sudarinėti žinių patikrinimo testus ir pan.



32 pav. Periodiški žinių patikrinimai – testai

Tai patvirtina ir 21 paveikslo duomenys, jog daugeliui darbuotojų netrūksta informacijos apie meniu (2,55). 24 paveikslas taip pat rodo, jog darbuotojams netrūksta žinių apie meniu ir yra pasiruošę išsamiai suteikti informaciją, tokios situacijos, iškilusios darbo metu, tikrai nėra pačios sunkiausios.

Svarbu pažymėti, kad profesionalus aptarnaujantis darbuotojas gali „sumažinti“ kliento lūkesčius, jei jie yra nepagrįstai per dideli, tuomet ir nepalanki kliento reakcija menkia tikėtina arba kaip tik nudžiuginti klientus savo žiniomis ir padidinti jų lūkesčius. Kitaip tariant, klientui visada reikia žadėti tik tai, ką įmanoma laiku ir kokybiškai padaryti. Dėl ne laiku suteiktų paslaugų kyla daugybė konfliktų, ir dėl to visų pirma kenčia organizacijos įvaizdis bei prestižas.

Tačiau kas liečia punktualumą tyrimo metu išsiaiškinta, jog daugeliui klientui teko ilgai laukti užsakymo priėmimo, užsakymai priimti po 3 min. tik 35% klientų, sąskaitos per 5 min. pateiktos 63% lankytojų, padavus pinigus ar kreditinę kortelę, padavėjas atsiskaitė per 5 min. 65% lankytojų, 38% klientų nebuvo perspėti, kad valgis arba gėrimai bus patiekti vėliau nei įprasta. Egzistuoja nesikeičianti taisyklė: apie bet koki vėlavimą įmonės atstovas turi visada pirmas pranešti klientui, o ne laukti, kol jis pats ims domėtis nesklandumų priežastimis. Visiškai normalu informuoti klientą, kad jo užsakymas vėluoja, tačiau taip pat būtina aiškiai nurodyti priežastis. Žmogus supyks, tačiau tikrai ne tiek, kaip tuo atveju, jei būtų buvęs priverstas domėtis pats. Jei vėluojama ilgesnį laiką, o klientas patiria nuostolių – tokiems atvejams turime turėti kompensavimo sistemą. Labai tikėtina, kad greitai išsprendę susidariusią situaciją, pasiūlę abiem pusėm priimtinausią sprendimą, susigražinsime kliento pasitikėjimą.

Be abejo, visada pasitaikys situacijų, kai nustatytus terminus teks keisti dėl objektyvių priežasčių. Tačiau aptarnavimo įmonės turi visada prisiminti, jog klientas dėl bet kokių nesklandumų kaltins darbuotojus ir pačią įmonę.

Bendravimo įgūdžiai: kiekvieną kartą priėjęs darbuotojas sakė mandagias frazes (tokias kaip: skanaus, prašau, ačiū, gero apetito, gal ko trūksta, ar viskas tvarkoj) mažiau nei pusė (43%) klientų. Tačiau daugelį lankytojų (67%) nurodė, jog jiems pavalgus, niekas nepaklausė, ar skaniai pavalgėte. Taip pat 66% lankytojų, kuriems nepatiko maistas arba ne viską suvalgė dėl kitų priežasčių, nebuvo pasiteirauta, kodėl ne viską suvalgė.

Toks elgesys gal išprovokuoti konfliktą, nes pats klientas turi rūpintis, kaip ir dėl kokių priežasčių nekokybišką maistą pakeisti kitu ar kaip nors kompensuoti šį trūkumą. Klientų buvimo metu padavėjas (-a) priėjo ir domėjosi, ar dar ko pageidausite tik 42% šioje įmonėje besilankančių klientų. Galima daryti išvadą, kodėl klientai nurodė, jog darbuotojų buvo daugiau užmaršūs 38% nei paslaugūs 32%.

Todėl aptarnaujantis darbuotojas, kuo išsamiau išsiaiškines kliento pageidavimus, turi stengtis prisiderinti prie kliento poreikių ir asmeninių bei elgsenos ypatumų.

Informaciją visada dera pateikti taip, kaip priimtinausia klientui. Deja, ne visiems aptarnaujantiems darbuotojams tai pavyksta. Rezultatas – klientas išeina nepatenkintas, nes jaučiasi arba nesupratęs, arba nesuprastas, o dar blogiau – apgautas.

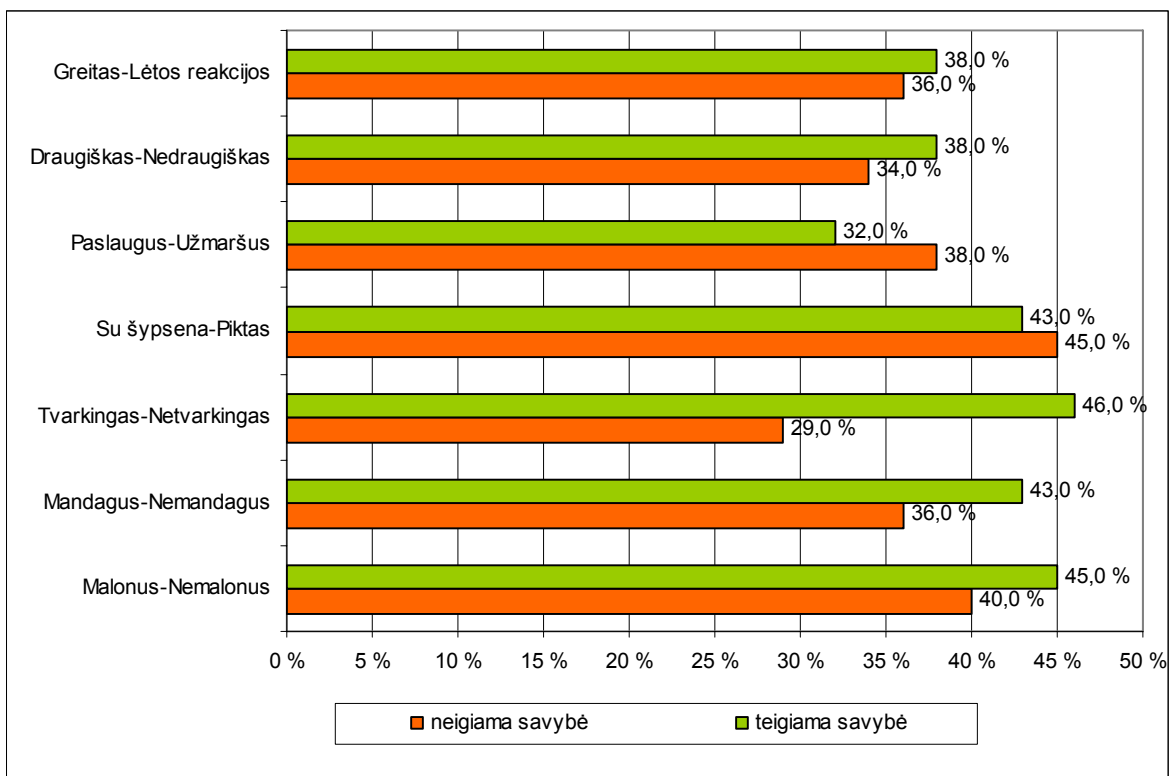
Maloniai atsisveikinta buvo tik su 39% klientų. Reikia pabrėžti, jog ne tik svarbu klientui dėmesį rodyti visą tą laiką, kol jis yra restorane, bet ir maloniai jį išlydėti, parodyti, jog jis visuomet laukiamas sugrįžtant.

Tyrimo metu išaiškėjo, jog darbuotojams trūksta profesionalaus bendravimo su klientais: mandagios frazės buvo sakomos tik 43% lankytojų; nepasiteirauta, ar skaniai pavalgėte, 67% klientų; 66% lankytojų, nebuvo pasiteirauta, kodėl ne viską suvalgėte; buvo domėtasi tik 42% klientų, ar dar ko pageidausite; 38% klientų nebuvo perspėti, kad valgis arba gėrimai bus patiekti vėliau nei įprasta;

21 paveiksle matyti, kad darbuotojai nurodė tokių pat įgūdžių trūkumą kaip ir klientai, t.y. profesionalaus bendravimo su klientais (3,56), kūrybiško konfliktų sprendimo (3,50).

Tačiau, kas liečia darbuotojų profesinius įgūdžius (aptarnavimo lankstumą, operatyvumą, greitį, paslaugumą), darbuotojai per optimistiškai save vertina (žr. 21 pav.). Anot jų, jiems tokių įgūdžių netrūksta (3,17). Tačiau ką kita parodo klientų vertinimo rezultatai. Tik 39% klientų buvo pasitinkami tik įėjus į restoraną, bei 43% klientų buvo palydėti prie staliukų. Darbuotojai priėjo ir pasiteiravo užsakymo ar pasiūlė gėrimų, kol išsirinks iš meniu kitus patiekalus, tik 31% klientui. Daugeliui klientui teko ilgai laukti užsakymo priėmimo, užsakymai priimti po 3 min. tik 35% klientų.

Klientams įvertinus darbuotojų savybes, gaunasi tokie rezultatai (žr. 33 pav.).



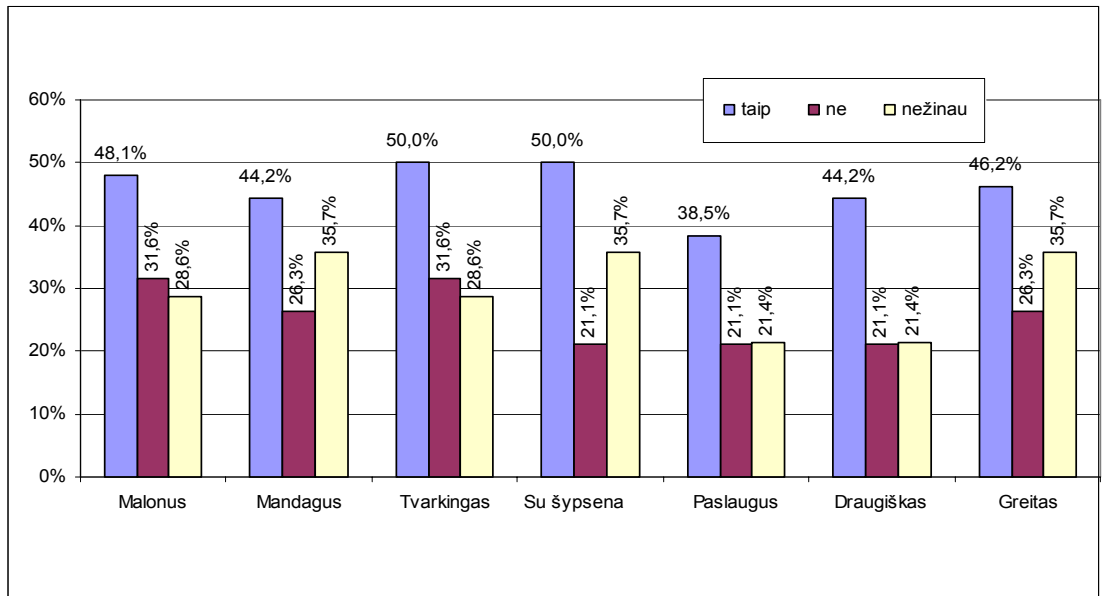
33 pav. Teigiamos ir neigiamos darbuotojų savybės, įvertintos klientų, darbo metu

Kaip matome iš gautų duomenų, jog klientai nurodė vis dėl to daugiau teigiamų savybių. 38% darbuotojų buvo greitos reakcijos, 38% draugiški, 46% tvarkingi, 43% mandagūs, 45% malonūs.

Mažiau neigiamų 38% darbuotojų buvo užmaršūs, 45% pikti, be nuotaikos.

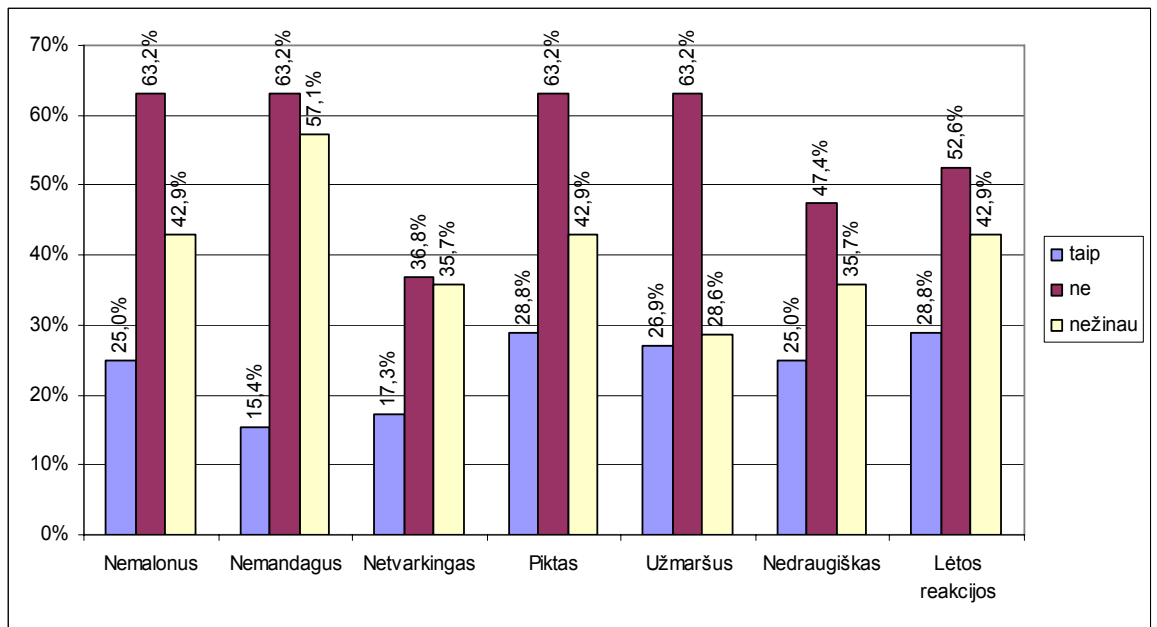
Dirbantiems aptarnavimo sferoje visada reikia atminti, kad kiekvieno kliento suvokimas ir vertinimai yra subjektyvūs bei skirtingi.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, ar darbuotojų savybės įtakoja klientų grįžimą atgal į tą patį restoraną. Išaiškėjo, jog tuos klientus, kuriuos aptarnavo maloniai, mandagiai, paslaugiai ir t.t., tai jie grįžtų dar kartą atgal (žr. 34 pav.).



34 pav. Darbuotojų teigiamų savybių įtakojimas klientų grįžimui atgal į tą patį restoraną

35 paveikslas parodo, jog darbuotojai, kurie darbo metu buvo nemalonūs, nemandagūs, pikti, užmaršūs ir t.t. lankytojams, tai jie negrįžtu į tą patį restoraną.



35 pav. Darbuotojų neigiamų savybių įtakojimas klientų grįžimui atgal į tą patį restoraną

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, jog bet kokių atvejų 61,2% klientų dar kartą grįžtų į tą patį restoraną, negrįžtų tik 30,4% lankytojų atgal, nežino – 8,4%.

Klientai nurodė keletą priežasčių, dėl ko grįžtų į tą patį restoraną: skanus maistas, maloni aplinka, puikus aptarnavimas, restoranas šalia darbo (namų) ir pan.

Išaiškėjo, kad nepriklausomai kokių metų klientas buvo atėjęs į piceriją, dauguma jų grįžtų čia dar kartą, kadangi ($p=0,965>0,05$) šie du kintamieji neįtakoja vienas kito.

Vadinasi, jog didelę įtaką klientų grįžimui į tą patį restoraną turi darbuotojų profesinės savybės, įgūdžiai, nes nuo jų priklauso aptarnavimo kokybė.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Tyrimo metu nustatyta:

- Įmonėje yra sudarytos sąlygos mokytis, nes daugelis darbuotojų (65%) dalyvavo įvairiuose seminaruose. UAB „Čilija“ turi savo vidinius ugdytojus, vadinamus metodistais.
- Yra darbuotojų poreikis mokytis ir kelti kvalifikaciją. 69% darbuotojams labai svarbu arba svarbu mokytis.
- Profesinių žinių ir įgūdžių trūkumas, bei sunkios situacijos, iškilusios darbo metu, įtakoja darbuotojų pasirinkimą dalyvauti įmonės organizuojamose seminaruose. Patys darbuotojai noriai dalyvautų seminaruose pagal poreikį. Jeigu darbuotojams sunkios situacijos yra reaguoti į klientų skundus ir trūksta žinių kaip išspręsti konfliktą, tai todėl jie ir nurodė, jog labiausiai norėtų dalyvauti seminaruose „Kaip reaguoti į klientų prieštaravimus ir nepasitenkinimą“, bei „Konfliktų sprendimas su klientais“.
- Trūksta motyvacijos dirbti geriau ir kokybiškiau, nes 58% darbuotojų retai, labai retai arba visai nesusilaukia vertinimo už gerą darbą, kuris dažniausiai skatina darbuotojus toliau imtis naujų ir sunkių užduočių, nevysiškai gerai suburta komanda dirbti. Didžioji dauguma (54%) šios įmonės darbuotojų nejaučia arba ne visada jaučiasi, jog dirba vieningoje komandoje. Todėl 42,4% respondentų teigė, kad jie yra nepatenkinti arba labai nepatenkinti savo darbu.
- Darbuotojai nurodė tokių pat įgūdžių trūkumą kaip ir klientai, t.y. profesionalaus bendravimo su klientais, kūrybiško konfliktų sprendimo.
- Profesinių įgūdžių (aptarnavimo lankstumą, operatyvumą, greitį, paslaugumą) atžvilgiu darbuotojai per daug gerai save įvertino nei klientai. Anot darbuotojų, jiems tokių įgūdžių netrūksta, tačiau ką kita parodo klientų vertinimo rezultatai. Tik 39% klientų buvo patenkami

tik įėjus į restoraną, bei 43% klientų buvo palydėti prie staliukų. Darbuotojai priėjo ir pasiteiravo užsakymo ar pasiūlė gėrimų, kol išsirinks iš meniu kitus patiekalus, tik 31% klientui. Daugeliui klientui teko ilgai laukti užsakymo priėmimo, užsakymai priimti po 3 min. tik 35% klientų.

- Aptarnavimas įtakoja klientų grįžimą atgal į tą patį restoraną. Hipotezė pasitvirtina, nes pats aptarnavimas priklauso nuo personalo žinių ir įgūdžių. Tiriant klientų aptarnavimą, patys klientai teigė, jog jeigu aptarnavimas vyksta kokybiškai, tai jie sugrįžtų dar kartą į tą patį restoraną. Tačiau jeigu aptarnauja nekokybiškai, tai dauguma klientų negrįžtų į tą patį restoraną. Todėl nukenčia restoranai, kurie praranda daug klientų. Todėl būtina įmonei investuoti į personalo mokymą.

IŠVADOS

Išanalizavę ir apibendrinę literatūrą ir periodiką apie organizacijos kultūrą, kokybišką klientų aptarnavimą, personalo įgūdžių ugdymą, be to remdamiesi atliktu kiekybiniu tyrimu, galime teigti, kad:

- Organizacijos kultūra turi didelį poveikį savo darbuotojams, nes sukuria vidinį klimatą organizacijoje, leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija, įgalina darbuotojus pasijusti reikšmingais, o visa tai skatina juos našiau dirbti, jausti pasitikėjimą savo veikla. Visi šie veiksniai įtakoja organizacijos, kuri tiekia paslaugas, aptarnavimo kultūrą.
- Aptarnavimo kultūra – tai organizacijos kultūros sudedamoji dalis (ji nusako personalo elgesį) bei vidinė organizacijos kultūros dalis. Kiekvienoje organizacijoje kultūros pagrindas yra kliento aptarnavimo kultūra.
- Klientų aptarnavimo kultūrą lemia ne tik darbuotojų asmeninė kultūra, paslaugų, valdymo ir bendra organizacinė kultūra, bet ir paties aptarnaujančio darbuotojo bei vadovo kultūra. Todėl ypač svarbu žinoti klientų poreikius, jų lūkesčius bei turėti įgūdžių jiems tenkinti.
- Norint pasiekti aukštą aptarnavimo lygį, darbuotojai privalo turėti reikiamų žinių ir įgūdžių, turi būti teikiama visa reikiama informacija. Tai realizuojama, kai aptarnaujantysis personalas bendrai dirba (komandinis darbas).
- Egzistuoja trimatis paslaugos kokybės modelis, kurį sudaro techninės (rezultato), funkcinės (proceso) bei socialinės (įmonės įvaizdžio) paslaugos kokybės charakteristikos.
- Klientų aptarnavimo kokybei užtikrinti reikalinga ryšių su klientu valdymo sistema (CRM – Customer Relationships Management).
- Nustatyta, jog egzistuoja šios pagrindinės aptarnavimo sąlygos, įtakančios kokybišką klientų aptarnavimą: pirmąjį išspūdį sukuriantys faktoriai (interjeras, švara ir pan.), aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai, aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei įgūdžiai.
- Klientų aptarnavimo standartas - klientų aptarnavimo normos, pagal kurias darbuotojai privalo užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą. Todėl klientus aptarnaujantis darbuotojas daro labai didelę įtaką aptarnavimo kokybei.
- Siekiant pagerinti klientų organizacijoje būtina laikytis šių aptarnavimo kultūros gerinimų principų: turėti misiją, suvokti organizacijos filosofiją, įvertinti organizacinę kultūrą, orientuotis į klientą, motyvuoti personalą siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros, užtikrinti ir gerinti aptarnavimo kokybę.

- Išaiškėjo, jog UAB „Čilija“ norint gerinti klientų aptarnavimą, reiktų pradėti nuo vidinio organizacijos klimato, nes darbuotojams trūksta nuolatinio dėmesio, motyvacijos. Dauguma (56%) darbuotojų yra neskatinami arba ne visada skatinami pateikti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvauti sprendžiant darbo problemas, dalintis svarbia informacija ir įsitraukti į sprendimų priėmimą. 58% darbuotojų retai, labai retai arba visai nesusilaukia vertinimo už gerą darbą. Todėl 54% šios įmonės darbuotojų nejaučia arba ne visada jaučiasi, jog dirba vieningoje komandoje. Todėl darbuotojai nurodė vieną iš priežasčių, dėl ko nepatenkinti darbu, tai ne tik dėl mažo atlyginimo, bet ir dėl motyvacijos dirbti geriau ir kokybiškiau.
- Profesinių žinių ir įgūdžių trūkumas, bei sunkios situacijos darbo metu įtakoja darbuotojų pasirinkimą dalyvauti įmonės organizuojamose seminaruose. Tiems darbuotojams, kuriems trūksta žinių kaip spręsti konfliktus su nepatenkintais klientais, ar nežino kaip tinkamai reaguoti ir atsakyti konflikto metu į kliento nepasitenkinimą, norėtų dalyvauti seminaruose „Kaip reaguoti į kliento prieštaravimus ir nepasitenkinimą“ (39%) ir „Konfliktų sprendimas su klientais“.
- Klientų tyrimo metu išaiškėjo, jog dėl darbuotojų bendravimo įgūdžių stygiaus, galėjo kilti daug konfliktinių situacijų, todėl norint tiekti kokybišką klientų aptarnavimą, reikia gerinti darbuotojų profesionalų bendravimą su klientais.

REKOMENDACIJOS

Paslaugas teikiančių organizacijų vadovams:

- Vadovybė turi dirbti kartu su klientus aptarnaujančiu personalu ir skirti tam pakankamai laiko.
- Bendradarbiauti vadovybei su darbuotojais. Judėjimas „Padėkite mums būti geresniais (HUBB)“ kuriamas laikantis tendencijos leisti darbuotojams išsakyti savo nuomonę ir pateikti naujus pasiūlymus, kurie palengvintų jų darbo sąlygas, pagerintų jų darbo produktyvumą.
- Labai svarbu su vizija ir misija supažindinti visus darbuotojus, tai stiprina jų, kaip komandos, jausmą, siekiant tų pačių tikslų.
- Aiškintis blogo aptarnavimo priežastis konkrečiais atvejais.
- Atlikti bendravimo su klientais įgūdžių lavinimo užduotis.
- Būtų tikslinga periodiškai ir pagal iš anksto paruoštas programas atlikti tam tikrą testą savianalizę, apimančią pasiruošimo sąveikos ir tolesnės eigos etapus.
- Personalas turi būti vertinamas ir pagal darbą ir keliamas idėjas. Skatinti darbuotojų profesinį ir asmeninį tobulėjimą.
- Svarbu nustatyti aptarnavimo standartus ir jų tikslus, o po to perduoti šiuos dalykus darbuotojams. Standartai turi būti nuolat keliami, o darbuotojai, teikiantys kokybišką aptarnavimą, turi būti už tai skatinami.

LITERATŪRA

1. Bačiulis, G. (2003). Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Personalo vadyba*, 2 (54), p. 5- 12.
2. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (1997). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
5. Bakanauskienė, I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3.
6. Banytė, J. (2000). *Viešbučių paslaugų vartotojų elgsena. Daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas : Technologija.
7. Bartuškevičius, E. (2007). Kiek kainuoja 4 jūsų žingsniai? *Verslo žinios*. Priedas, 1. Verslo konsultacijos ir mokymai, p. 28-29.
8. Beach, L.R. (1993). *Making the right decision: organizational culture, vision, and planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
9. Casimir, C. B. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
10. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
11. Dereškevičiūtė, E. (2006). *Ar skaičiavote, kiek organizacijai kainuoja netinkamas klientų aptarnavimas?* [žiūrėta 2007-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/reklama_rinkodara.php?st=view&msg_id=1989>.
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
13. Dževeckytė, R. (2007). Motyvacija šiandien-ne vien skambus žodis. *Verslo žinios*. Priedas, 1. Verslo konsultacijos ir mokymai, p. 20-22.
14. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Virtuali leidykla-knygynas www.skaityk.lt .
15. Grigas, R. (1996). *Personalo organizavimo principai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
16. Gronroos, Ch. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. Mass: Lexington Books. Toronto. (Maxwell Macmillan International Editions)

17. ISM Biznio mokymo centro informacija (2005). *Klientų pasitenkinimas-svarbiausia sėkmės sąlyga aptarnavimo versle*. [žiūrėta 2007-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.takas.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1440>.
18. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
19. Jurkauskas A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
20. Kazlauskienė, E. (2004). *Maitinimo įmonių tinklo plėtros regione koncepcija. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
21. Kazlauskienė, E. (2002). Maitinimo paslaugų rinkos būklė ir pokyčiai integruotos vertinimo sistemos kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Socialiniai mokslai*, 2(34), p. 55-67.
22. Kumpikaitė V., Sakalas A. (2003). Personalo ugdymo vieta XXI amžiaus organizacijoje. *Tiltai*. Priedas, 13. Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje, p. 230-239.
23. Kumpikaitė, V., Sakalas, A. (2001). Žmoniškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. *Inžinerinė ekonomika*, 6, p. 56.
24. Laužackas R., Pukelis K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas*, 3, p.10-17.
25. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba. Vadovėlis kategorijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
26. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
27. Lukoševičius K., Martinkus B. (2000). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
28. Meškauskaitė, J. (2003). Aptarnavimo kokybei yra kaip tobulėti. *Verslo žinios*, 12 [Internete]. [žiūrėta 2006-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_43?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2Fse arch%3Fkwd%3Daptarnavimo%2Bstandartas>.
29. Meškauskaitė, J. (2003). Netikras pirkėjas: bausti (negalima) skatinti. *Verslo žinios*, 11 [Internete]. [žiūrėta 2006-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_37?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2Fse arch%3Fkwd%3Daptarnavimas>.
30. Mozūraitė, V. (2001). *Profesinė etika: mokomoji priemonė*. [žiūrėta 2006-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.kf.vu.lt/site_files_doc/ETIKA2.doc>.

31. Narijauskas, V. (2006). *Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra O.K....* [žiūrėta 2006-01-20].
Prieiga per internetą:
<http://www.takas.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1732>.
32. Norbert, T., Adrian, R. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*. Vilnius: Alma litera.
33. Pitersas, T., Votermenas, V. (1991). *Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis*. Vilnius: Mintis.
34. Pankevičienė, A. (2004). Organizacijos patrauklumas darbuotojams. *Verslo žinios*. Priedas, 2. Karjera ir vadyba [Internete]. [žiūrėta 2007-01-20]. Prieiga per internetą:
<<http://www.hrmanagement.lt/lt/?page=straipsniai&zn=11>>.
35. Paukštytė, L. (2004). Kelias į kliento širdį. *Gurmano gidas*, 11 [Internete]. [žiūrėta 2006-01-20].
Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_104?cache=n&ref=%2F%2Fdisp.php%2F%2Fsearch%3Fkwd%3Daptarnavimas>.
36. Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą: daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: Technologija.
37. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
38. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS analizė: mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA
39. Rinkevičienė, V. (2007). Tarptautinės konsultacijų rinkos tendencijos. *Verslo žinios*. Priedas, 1. Verslo konsultacijos ir mokymai, p. 4-7.
40. Sakalas, A. (1997). Kvalifikacijos kėlimo strategija ir jos realizavimo mechanizmas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, p. 197- 221.
41. Sakalas, A. (1996). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai: monografija*. Kaunas: Technologija.
42. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai
43. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
44. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
45. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second edition. San Francisko: Jossey- Bass.
46. Stankevičienė, L. (2007). Neitvirtinus įgūdžių-kaip veidu į sieną. *Verslo žinios*. Priedas, 1. Verslo konsultacijos ir mokymai, p. 18-19.

47. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienenė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje: mokomoji knyga*. Šiauliai: Lucilijus.
49. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
50. Šavareikienė D. (2000), Įmonės kultūros kaip motyvuojančios aplinkos formavimas. *Ekonomika ir vadyba - 2000*: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
51. Šimanskienė, L. (2003). *Organizacinės elgsenos kurso metodinės rekomendacijos : metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
52. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
53. *Turizmas Lietuvoje 1999 metais*. (2000). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.
54. Užkurėlienė, J. (2006). Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis. *Vadovo pasaulis*, 1 [Internete]. [žiūrėta 2006-12-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=51>>.
55. Valantiejiene, R. (2005). *Darbas komandoje skirtingus žmones veda tuo pačiu keliu į vieną tikslą*. [žiūrėta 2007-04-06]. Prieiga per internetą: <http://www.takas.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1455>.
56. Valantiejiene, R. (2005). *Klientų aptarnavimo standartas*. [žiūrėta 2007-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.elm.lt/lt/globos_valdymas/klientu_ap tarnavimo_stand.php>.
57. Valantiejiene, R. (2005). *Slaptas klientas*. [žiūrėta 2007-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.elm.lt/lt/globos_valdymas/slaptas_klientas.php>.
58. Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Ciklonas.
59. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Žalys L., (2002). Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. *Tiltai*, 1, p. 47-57.
61. Žalys, L. (2000). Klientų aptarnavimo kurortuose įgūdžių ugdymas. *Ekonomika ir vadyba – 2000*: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.

62. Мельниченко, С. В. (2001). Особенности управления качеством гостиничных услуг в Украине. *Туризм: Практика. Проблемы. Перспективы. Международная научнопрактическая конференция*. Минск. с. 81-83.
63. Паприян Г. А. (2000). *Менеджмент в индустрии гостеприимства*. Москва.
64. Жалис, Л., Жалене, И. (2001) . Совершенствование организации командной работы в туристических организациях. *Туризм: Практика. Проблемы. Перспективы. Международная научнопрактическая конференция*. Минск. с. 45-46.
65. <http://www.cili.lt/>