

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rasa KATKEVIČIŪTĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS GERINIMAS ŠIAULIŲ MIESTO
VIEŠBUČIUOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rasa KATKEVIČIŪTĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS GERINIMAS ŠIAULIŲ MIESTO
VIEŠBUČIUOSE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba (03S1)**

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Rasa Katkevičiūtė

Klientų aptarnavimo kultūros gerinimas Šiaulių miesto viešbučiuose. Magistro darbas.

Didėjant konkurencijai ir sprendžiant viešbučių teikiamų paslaugų kokybės gerinimo klausimus ypač daug dėmesio reikia skirti klientų aptarnavimo kultūrai. Viešbutis, turintis susiformavusias tradicijas ir pažiūras į klientą, vertybių skalę ir elgesio normas, neabejotinai yra teikiamų paslaugų kokybės lyderis.

Šio darbo tikslas - numatyti klientų aptarnavimo kultūros gerinimo ypatumus Šiaulių miesto viešbučiuose.

Buvo nagrinėjama aptarnavimo kultūros esmė ir jos ryšys su organizacijos kultūra, apžvelgtas klientų aptarnavimo kultūros valdymas, jos ugdymas, tai pat išnagrinėti viešbučių klientų aptarnavimo kultūros ypatumai, jos užtikrinimas ir gerinimo ypatumai.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad klientų aptarnavimo kultūra Šiaulių miesto viešbučiuose pastaruoju metu yra gera ir išlieka tokia pati - nei gerėja, nei blogėja. Darbuotojai supranta ir yra orientuoti į puikią viešbučių klientų aptarnavimo kultūrą, gerai žino klientų norus ir vyksta tarpusavio bendradarbiavimas, siekiant tuos norus patenkinti, o kas svarbiausia - yra užtikrinama gera klientų aptarnavimo kultūra.

Atlikus tyrimą parašytas straipsnis „Klientų aptarnavimo kultūra Šiaulių miesto viešbučiuose“, kuris pristatytas 8-ojoje Studentų mokslinių darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ ir buvo užimta 3-čia vieta (žr. 1priedas).

SUMMARY

Rasa Katkevičiūtė

Clients service culture improving in Šiauliai city hotels. Master's work.

It's necessary to pay attention to a clients service culture, when it's deciding better quality of hotel services. Hotel, that has shaped traditions and notions to a client, scale of values either behaviour rules, is a leader of services quality, with no doubt.

Purpose of this work – to foresee points that makes clients service culture better in Šiauliai city hotels.

It was - criticized essence of service culture also it's link with organizational culture, served possess of clients service culture, it's practising, likewise it was criticized points of hotels clients service culture, also it's ensure and points how to do it better.

According to research, it came out, that clients service culture in Šiauliai city hotels are same – neither becoming better nor worsen. Workers understand, that they are orientated to an excellent clients service culture, they know clients wishes, there is co-operation trying to satisfy these wishes and what's the most important – in such a way is ensuring good clients service culture.

After the research was done, it was written article “ Clients service culture in Šiauliai city hotels”, that was presented and took III rd place, in 8 th students academic works conference “Actualities of economics and management “(see 1 st attachment).

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS ESMĖ IR ĮGŪDŽIŲ UGDYMAS	11
1.1. Aptarnavimo kultūros esmė.....	11
1.2. Klientų aptarnavimo kultūros ryšys su organizacijos kultūra	17
1.3. Klientų aptarnavimo kultūros įgūdžių ugdymo teoriniai aspektai.....	27
2. VIEŠBUČIŲ KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS UŽTIKRINIMAS IR JOS GERINIMAS.....	34
2.1. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros ypatumai.....	34
2.2. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros užtikrinimas.....	38
2.3. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros gerinimas	43
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS VERTINIMAS ŠIAULIŲ MIESTO VIEŠBUČIUOSE	48
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	48
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų apibūdinimas	50
3.2.1. Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų požiūrių į aptarnavimo kultūrą tyrimas.....	50
3.2.2. Šiaulių miesto viešbučių klientų požiūrių į aptarnavimo kultūrą tyrimas.....	58
3.2.3. Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir klientų požiūrių į aptarnavimo kultūrą lyginamoji analizė.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪRA	73
PRIEDAI	77
1 priedas. 8-osios jaunųjų mokslininkų darbų konferencijos „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“ PADĖKA.....	78
2 priedas. <i>ANKETA</i> . Šiaulių miesto viešbučių klientų aptarnavimo kultūros tyrimas	79
3 priedas. <i>ANKETA</i> . Šiaulių miesto viešbučių klientų aptarnavimo kultūros tyrimas	83
4 priedas. <i>QUESTIONNAIRE</i> . Research of clients service culture in Šiauliai city hotels.....	87
5 priedas. Organizacijos kultūros matrica	91
6 priedas. Priežastys paskatinusios svečius rinktis viešbutį pirmą ir tą patį viešbutį kitą kartą... 92	
7 priedas. Faktoriai, nusakantys Malaizijos viešbučių patrauklumą	93

LENTELĖS

1 lentelė. Priežastys paskatinusios svečius rinktis viešbutį.....	41
2 lentelė. Darbuotojų ir klientų demografiniai duomenys	50
3 lentelė. Duomenys apie viešbučių klientų išsilavinimą ir užsiėmimą.....	58
4 lentelė. Klientų procentinis pasiskirstymas, renkantis viešbučių klasę, apsilankymo juose praleistų parų skaičius	59

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema	20
2 pav. Pelno siekiančių organizacijų atsakomybės supratimas (pagrindinių- šalutinių vertybių santykis).....	21
3 pav. Marketingo komplekso elementų tarpusavio ryšiai turizmo organizacijoje	22
4 pav. Organizacijos kultūros vertinimas.....	25
5 pav. Klientų aptarnavimo įgūdžių organizacijoje gerinimo etapai ir jų technologijos	32
6 pav. Svarbiausi suvokiamos paslaugų kokybės veiksniai.....	34
7 pav. Viešbučio paslaugų pasiūlos struktūra.....	35
8 pav. Svečių aptarnavimas.....	39
9 pav. Personalo valdymo procesas.....	45
10 pav. Klientų aptarnavimo kultūros sąvokos sampratos procentinis pasiskirstymas darbuotojų atžvilgiu.....	51
11 pav. Svarbiausi kriterijai renkantis viešbutį.....	52
12 pav. Viešbučio paslaugos, kurios galėtų pritraukti klientus.....	53
13 pav. Geriausiai išvystytos viešbučių paslaugos tenkinant klientų poreikius.....	53
14 pav. Svarbiausi personalo asmeniniai kriterijai vertinant aptarnavimo kultūrą.....	54
15 pav. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros vertinimas pagal atskirus požymius.....	55
16 pav. Viešbučiuose reikalingi pasikeitimai.....	56
17 pav. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros pokyčiai pastaruoju metu.....	57

18 pav. Būdai, kuriais viešbučių vadovai stengiasi kurti tinkamą klientų aptarnavimo kultūrą.....	57
19 pav. Klientų priskyrimas tam tikrai grupei pagal padėtį visuomenėje ir turimas pajamas.	58
20 pav. Klientų aptarnavimo kultūros sąvokos asociacija.	60
21 pav. Kriterijai įtakojantys viešbučių pasirinkimą.....	61
22 pav. Viešbučių objektai patraukiantys klientus.....	61
23 pav. Geriausiai išvystytos viešbučių paslaugos tenkinant klientų poreikius.....	62
24 pav. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros vertinimas pagal atskirus požymius.	63
25 pav. Viešbučio personalo asmeniniai kriterijai aptarnavimo kultūros požiūriu.....	64
26 pav. Pasikeitimai reikalingi viešbučiuose.	64
27 pav. Klientų aptarnavimo sąvokos sampratos procentinis skirtumas tarp darbuotojų ir klientų.	66
28 pav. Klientų aptarnavimo kultūros vertinimo procentinis skirtumas tarp darbuotojų ir klientų. .	66
29 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas vertinant kriterijus įtakojančius viešbučių pasirinkimą.	67
30 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas renkantis objektus patraukiančius klientus.	67
31 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas išskiriant viešbučių personalo asmeninius kriterijus vertinant aptarnavimo kultūrą.	68
32 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas vertinant viešbutyje reikalingus pasikeitimus.	69

ĮVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais, sparčiai vystantis paslaugų sektoriui pasauliniu mastu, buvo atkreiptas didesnis dėmesys ir į viešbučių verslą. Jo vystymąsį, ypač paskatino auganti populiacija, urbanizacija, komunikacijų ir informacinių technologijų tobulėjimas, mobilumo ir prieinamumo pokyčiai, didėjantis laisvalaikis ir t.t. Keliaujama siekiant patirti naujų išpūdžių, atitrūkti nuo problemų kasdieniame gyvenime, išsivaduoti iš rutinos, atgauti jėgas, o taip pat ir darbo, verslo reikalais. Todėl turistams labai didelę reikšmę turi lankomos visuomenės svetingumas bei kokybiškai teikiamos viešbučių paslaugos.

Norint tinkamai aptarnauti klientus, šalyje turi būti išplėtotas paslaugų sektorius. Taigi svarbu suvokti, kad vartotojo pasitenkinimui įtakos turi visi paslaugų rinkos dalyviai. Atskira paslaugas teikianti organizacija formuoja veiklos politiką, atsižvelgdama į savo produkto specifiką, kaštus, kainą, paskirstymo kanalus, rėmimą ir pagal visus šiuos požymius organizuoja tinkamą verslą. Vienas iš geriausių būdų, kuriuo paslaugų įmonė gali išskirti save iš kitų - tai nuolatos tiekti kokybiškesnes paslaugas nei konkurentų paslaugas. Svarbiausia, kad paslaugų kokybė pranoktų kliento lūkesčius. Jei kurios nors organizacijos suvokiama paslaugų vertė pranoksta tą, kurios tikimasi, klientai yra linkę vėl pasinaudoti šios organizacijos paslaugomis. Išsaugoti klientai, ko gero yra pats geriausias kokybės matas, ir tai rodo organizacijos gebėjimas išlaikyti savo klientus, nuolat pateikiant jiems klientų aptarnavimo kultūros vertę. Jei gamintojo kokybės tikslas yra gaminiai be defektų, tai paslaugų teikėjo tikslas yra nei vieno atsisakiusio organizacijos paslaugų kliento. Kad įgyvendintų kokybės tikslus, paslaugos teikėjas privalo išsiaiškinti, kokios paslaugų kokybės tikisi tiksliniai klientai. Norint praktiškai įvertinti paslaugą, jos teikėjas privalo nustatyti, kaip klientai suvokia kokybę. Magistro darbo **tyrimo problema** gali būti apibūdinta praktiniais ir teoriniais aspektais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina klientų aptarnavimo kultūrą ir leidžia jos faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*
- *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/nepalankiai reiškiasi klientų aptarnavimo kultūra Šiaulių miesto viešbučiuose?*

Tyrimo aktualumas. Besivystant šalyje naujai socialinei ekonominei sanklodai, keičiasi akcentai įprastiniuose tarpusavio santykiuose, atsiranda naujų prioritetų. Jeigu organizacija iš esmės prisitaikė prie naujų ekonominių santykių ir daugmaž gerai laikosi, tai su dideliu įsitikinimu galima kalbėti ir apie tai, kad tų organizacijų vadovai įsisąmonino būtinybę formuoti organizacijos klientų aptarnavimo kultūrą ir komunikaciją, t.y. išsiskirti iš daugybės į save panašių organizacijų, pasiekti, kad apie organizaciją žinotų kuo daugiau būsimų klientų. Tai itin aktualu toje situacijoje, kada organizacijos teikia panašias paslaugas, nes tada kliento pasirinkimas priklauso nuo jo susikūrusios

nuomonės apie klientų aptarnavimo kultūrą ir informaciją apie organizaciją. Iki nepriklausomybės atkūrimo laikotarpio (1990 m.) organizacijų klientų aptarnavimo kultūros spragos minėtos kultūros kūrime galėjo būti užlopytos gana silpna konkurencija tarp kitų organizacijų, neblogo organizacijos reputacija draugijoje tarp kitų organizacijų ir tam tikru „tvirtumo“ rezervu tarp organizacijų. Pastaruoju metu situacija keičiasi. Aštri konkurencija reikalauja mobilizuoti visus faktorius, padedančius organizacijai išsilaikyti sunkioje konkurencinėje kovoje ir intensyviame gyvenime. Pirmosiose pozicijose yra tos organizacijos, kurios teisingos komunikacinės politikos dėka sugebėjo sukurti gerą ir tvirtą klientų aptarnavimo kultūrą. Nėra išimtis ir viešbučių sektorius. Remiantis Statistikos departamento duomenimis viešbučių paslaugų sektoriuje 2007 m. pabaigoje šias paslaugas turistams teikė 305 apgyvendinimo įmonių. Šiaulių mieste – 20. Per 10 metų viešbučių skaičius išaugo dvigubai, motelių skaičius – 7 kartus. Daugiau nei 2/3 viešbučių yra Vilniuje, Klaipėdoje ir Kaune. Ryškiausiu viešbučių lyderiu laikomas Vilniaus miestas, kuriame sutelkta 47% šalies viešbučių apgyvendinimo vietų. (E. Poškaitė ir kt., 2007). Apgyvendinimo sektorius turi nemažą plėtros potencialą, nes pagal 1000-čiui gyventojų tenkančių vietų viešbučiuose skaičių (3,3 vietos), Lietuva beveik 8 kartus atsilieka nuo ES vidurkio (25 vietos). Didžiuosiuose miestuose (išskyrus Vilnių) trūksta didesnių turistinės klasės viešbučių, periferijoje išlieka viešbučių kiekybės ir paslaugų kokybės problema (Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2007). Tad esama situacija verčia rūpintis teikiamų paslaugų kokybe ir aukšta aptarnavimo kultūra.

Pasirinktos **temos naujumą** nusako tai, kad šiame darbe norint iširti klientų aptarnavimo kultūros būklę ir numatyti jos gerinimo kryptis yra tiriama ne tik klientų, bet ir viešbučių darbuotojų nuomonė, bei atliekama jos lyginamoji analizė.

Darbo objektas – klientų aptarnavimo kultūra.

Darbo dalykas – klientų aptarnavimo kultūros ypatumai.

Darbo tikslas – numatyti klientų aptarnavimo kultūros gerinimo ypatumus Šiaulių miesto viešbučiuose.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti aptarnavimo kultūros esmę ir jos ryšį su organizacijos kultūra.
2. Apžvelgti klientų aptarnavimo kultūros įgūdžių ugdymo teorinius aspektus.
3. Pateikti viešbučių klientų aptarnavimo kultūros ypatumus.
4. Išnagrinėti viešbučių klientų aptarnavimo kultūros užtikrinimo ir jos gerinimo ypatumus.
5. Iširti klientų aptarnavimo kultūros būklę Šiaulių miesto viešbučiuose.

Tyrimo hipotezė:

- Šiaulių miesto viešbučiuose susiklosčiusi klientų aptarnavimo kultūra užtikrina funkcionalią ir efektyvią veiklą, yra palanki ir specialiosios vadybinės intervencijos nereikalauja.

Tyrimo bazė

Metodologija

Tyrimė remiamasi klientų aptarnavimo kultūros gerinimo koncepcija. Analizė atliekama išskiriant pagrindinius klientų aptarnavimo kultūros ypatumus ir veiksnius, nusakančius minėtos kultūros gerinimą.

Tyrimo loginė seka formuluojama remiantis aukščiau iškeltais uždaviniais. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, aptariama klientų aptarnavimo kultūros esmė, nusakomas jos ryšys su organizacijos kultūra. Taip pat apibrėžiamas klientų aptarnavimo valdymas ir aptariami klientų aptarnavimo kultūros įgūdžių ugdymo teoriniai aspektai.

Toliau atliekama viešbučių klientų aptarnavimo kultūros teorinės medžiagos analizė. Šios analizės tikslas – pateikti klientų aptarnavimo kultūros ypatumus viešbučiuose, išnagrinėti ir aptarti viešbučių minėtos kultūros užtikrinimą ir jos gerinimą, išskiriant pagrindinius kriterijus, kuriais remiantis bus atiekamas praktinis tyrimas.

Tada atliekama Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir klientų anketinė apklausa siekiant pagrįsti ar paneigti suformuluotą hipotezę. Taigi, siekiama išnagrinėti klientų aptarnavimo kultūros būklę Šiaulių miesto viešbučiuose. Tyrimo rezultatai padeda išskirti kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai ar nepalankiai reiškiasi klientų aptarnavimo kultūra Šiaulių miesto viešbučiuose. Remiantis jomis galima numatyti aptarnavimo kultūros gerinimo kryptis.

Metodika

Tyrimo metu naudojami šie metodai:

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.
- Lyginamoji analizė.
- Anketinė apklausa.
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.
- Statistinis duomenų apdorojimas. Duomenys statiškai apdoroti naudojantis MS Excel programa.

Tyrimo strategija

Anoniminė Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir klientų anketinė apklausa. Norint išsiaiškinti respondentų požiūrį į klientų aptarnavimo kultūrą ir jos gerinimo ypatumus buvo parengtos dvi anketos: anketa, skirta viešbučių darbuotojams ir anketa, skirta viešbučių klientams.

Anketą, skirtą viešbučių darbuotojams sudaro 19, o klientams - 20 uždaro ir atviro tipo klausimų. Taip pat pateikiami laipsniuoto tipo klausimai (viešbučio klientų aptarnavimo kultūros vertinimas pagal atskirus požymius: labai gerai, gerai, nežinau/nevertinu, blogai, labai blogai). Anketų pavyzdžiai pateikiami 2, 3 ir 4 prieduose.

Tyrime dalyvavo Šiaulių miesto viešbučių darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, aptarnaujantis personalas (N=100) ir Lietuvos bei įvairių užsienio šalių viešbučių klientai (N=205). Tyrimas buvo vykdomas vasario – kovo mėnesiais išdalinant anketas respondentams. Iš viso išplatinta 370 anketų, iš jų 300 lietuvių kalba, 70 – anglų kalba, grįžo 305.

Tyrimo rezultatai

Rezultatų naujumas

Tiriant klientų aptarnavimo kultūros būklę Šiaulių miesto viešbučiuose nebuvo apsiribota tik viešbučių darbuotojų ar jų klientų požiūrių į nagrinėjamą problemą analize. Į šį reiškinį buvo žiūrima kompleksiskai, t.y. tiriamas paslaugos teikėjo ir jos vartotojo požiūris bei atliekama pastarųjų lyginamoji analizė.

Teorinis rezultatų reikšmingumas

Pagerinti klientų aptarnavimo kultūrą viešbučiuose yra įmanoma tik tam atitinkamai paruošus personalą. Jo parengimas turi būti vykdomas per atitinkamų įgūdžių formavimą. Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimą galima apibūdinti kaip tam tikrais etapais ir nuolat vykstantį procesą, kartu turintį savitas veikimo technologijas (komandos formavimas, VIP programa, LAST formulė, HUBB judėjimas). Todėl darbe ir siūloma klientų aptarnavimo įgūdžius formuoti tam naudojant paminėtas technologijas, kas Lietuvos viešbučiuose iki šiol nebuvo daroma.

Praktinis rezultatų reikšmingumas

Anketų pagalba, apklausiant viešbučių darbuotojus ir klientus apie klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių miesto viešbučiuose, pagrindžiama gautų rezultatų atitiktis egzistuojančių teorijų išvadoms, o darbo išvados susiejamos su tomis teorijomis. Taip pagilinami ir pagausinami teoriniai vaizdiniai apie klientų aptarnavimo kultūrą viešbučiuose.

Gauti tyrimo rezultatai gali būti panaudoti ne tik Šiaulių miesto viešbučiuose atskirai, bet ir kitų miestų viešbučių veikloje gerinant klientų aptarnavimo kultūrą.

Darbą sudaro: įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, bei šios dalys: klientų aptarnavimo kultūros emės ir įgūdžių bei viešbučių klientų aptarnavimo kultūros užtikrinimo ir jos gerinimo literatūros šaltinių analizė, Šiaulių miesto viešbučių klientų aptarnavimo kultūros tyrimas, jo rezultatai, analizė. Pateikiama – išvados, rekomendacijos, literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai.

1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS ESMĖ IR ĮGŪDŽIŲ UGDYMAS

1.1. Aptarnavimo kultūros esmė

Kultūra – sukauptos bendros elgesio, emocijų, žinių patirties rezultatas. Kad tokia patirtis rastųsi, grupė turi būti pakankamai pastovi. Kultūra yra vienas stabiliausių ir kartu nelanksčiausių grupės ar organizacijos elementų, pastebi žymus kultūros tyrinėtojas E. Scheinas (E. H. Schein, 1992).

Kultūros sąvoka 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 todėl, kad yra vienos organizacijos nariai.

Įmonės reputaciją apsprendžia tai, kaip įmonė susidoroja su visomis kasdieninio darbo smulkmenomis, ar greitai ir mandagiai įmonės personalas reaguoja į klientų vizitus. Svarbu, kaip klientas sutinkamas, kokios įmonės patalpos, aplinka, kokios reklaminės brošiūros, blankai, vizitinės kortelės. Be to teigiamą įmonės įvaizdį formuoja pažadų klientams vykdymas laiku.

Klientui svarbiausia, kaip su juo elgiamasi. Todėl svarbu užmegzti emocionalų kontaktą su juo. Tose paslaugų sferose, kur stipri konkurencija, emocinis kontaktas vaidina lemiamą vaidmenį. Siūloma vadovautis paprasta formule: *nuolatinis mandagumas+sveikas protas+profesinė savigarba=geri santykiai su klientais*. „Kaip užmegzti gerus santykius su klientu? Aišku, kad reikia ateiti laiku ir maloniai sutikti klientą. Būtina išklausinėti klientą ne tik apie pačią problemą, bet atkreipti dėmesį ir į jo emocijas jos atžvilgiu. Reikia paisyti kliento patirties ir žinių šioje srityje. Jeigu žmonės, kurie kreipiasi į įmonę, pakankamai tinkami būti jos klientais, vadinasi, jie verti to, kad jais rūpintųsi“ (J. Banytė, 1996).

Kas svarbu siekiant, kad klientų aptarnavimo kultūra iš tiesų gyvuotų, t.y. ją galėtume atpažinti darbuotojų nuostatose ir elgesyje? Atsakymas – maksimalus darbuotojų įtraukimas. Aktyvus darbuotojų dalyvavimas svarstant elgesio su klientais principus ir skleidžiant juos visoje kompanijoje užtikrina, kad klientų aptarnavimo kultūra padės kuriant ryšius su klientais (I. Lepeškaitė, 2008).

Klientų aptarnavimo kultūra – tai organizacinė kultūra, nukreipta į klientų aptarnavimą, pagrįstą atitinkamomis taisyklėmis ir procedūromis, praktiniais įgūdžiais ir sugebėjimais. Aptarnavimo kultūra išsivysto iš organizacijos politikos ir jos filosofijos (L. Žalys, 2002).

Aptarnavimo kultūros esmė – tenkinti kliento poreikius. Tai turi atsispindėti visos organizacijos veikloje.

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 su klientais, ir su vadovybe (L. Žalys, 2002).

B.Schneideris pabrėžia aptarnavimo kultūros svarbą, kuri pasak jo, yra varomoji jėga, paskata kurti ir teikti kokybiškas paslaugas. Šis autorius atliko tyrimą, kurio metu buvo sudaryta šimtas eksperimentinių grupių iš įvairių organizacijų narių. Buvo nagrinėjamos darbuotojų nuostatos dėl organizacijos vidinės aplinkos. B.Schneideris nustatė, kad iniciatyvos laisvė, saviraiška, teisingas ir lygus visų organizacijos narių traktavimas, organizuota darbuotojų atranka, kvalifikacijos kėlimo ir skatinimo galimybės teigiamai veikia organizacijos vidinę aplinką (B. Schneider ir kiti, 1998).

Kad žmogiškųjų išteklių valdymas būtų nukreiptas į paslaugų kokybės gerinimą, organizacija turi iširti išorinę aplinką (A. Kaziliūnas, 2004):

- apsibrėžti savo veiklos sritį, iširti rinką ir tirti žmogiškųjų išteklių valdymą;
- nustatyti esamus ir galimus konkurentus bei tirti kitų rinkų įtaką;
- numatyti priemones, kuriomis būtų galima pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, pritraukti ir išlaikyti klientus.

Nuo papildomų paslaugų įvairumo priklauso tai, kiek organizacija yra orientuota į klientą, žino jo užgaidas, norus ir poreikius, ar pasiruošusi kuo geriau jį aptarnauti. Tai įvairios paslaugos: treniruoklių salė, grožio salonas, masažas, konferencijų salė, baseinas, sauna, automobilių nuoma, ekskursijų organizavimas, galimybė naudotis kompiuteriu, faksu ir pan. Tokių paslaugų būvimas rodo viešbučio taikymąsi prie kliento. 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 su klientais. Aptarnavimo programa nebus efektyvi, jeigu viešbučiai neskaitins kokybiško klientų aptarnavimo. Neužtenka tik sudaryti klientų aptarnavimo programą, reikia, kad bendra sodybos kultūra būtų orientuota į aptarnavimą (Г. А. Аванесова, 2004).

Aptarnavimo kultūra – tai kompleksiška sąvoka, kurios elementai yra (J. Banytė, 1996):

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

Aukštos aptarnavimo kultūros, orientuotos į klientų poreikius, siekimas yra svarbi viešbučių užduotis. Pagrindinė aptarnavimo taisyklė - aptarnaujantis personalas visiems be išimčių klientams turi būti, dėmesingas ir taktiškas. Viešbučio svečiai turi nuolat matyti aptarnaujantį personalą, kad iškilus problemai darbuotojas būtų pasiruošęs visada jam padėti išspręsti rūpimą klausimą.

Kliento atžvilgiu palankus elgesys būtinas jau jam įžengus į viešbutį. 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.

Kaip galima pasiekti gero klientų aptarnavimo? Į pagalbą reikia pasitelkti inovacijas. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas per inovacijas yra svarbus tobulinant klientų aptarnavimo procesus: patogi klientams, pagal jų poreikius suprojektuota padalinių stilistika, pačių aptarnavimo ir pardavimo procesų peržiūrėjimas, mokymų, motyvavimo sistemų kūrimas – t.y. visapusiškas požiūris į klientų aptarnavimo kokybę ir darbas klientų poreikių tenkinimo linkme (O. Čičkauskaitė, 2008).

Klientų aptarnavimas – tai visos paramos ir aptarnavimo formos prieš parduodant (pavyzdžiui, informacija apie produktą, instrukcijos ir pan.) ir pardavus (produkto pritaikymas kliento poreikiams, sąskaitos pateikimas, skundų priėmimas ir kt.) bei kita (įmonės darbo laikas, atsakymai į klausimus apie kainas ir pan.).

Apie klientų aptarnavimą diskutuojama plačiai. Blogo klientų aptarnavimo pavyzdžiai dažnai aptariami visuomenės informacijos priemonėse, o daugelis prastai klientus aptarnaujančių įmonių prieš savo norą išstatomos viešam teismui. Taigi nenuostabu, kad kone visi vadovai pripažįsta klientų aptarnavimo kultūros svarbą.

Pagerinti klientų aptarnavimą labiausiai rūpi daug klientų turinčioms įmonėms. Tendencija aiški – kuo daugiau klientų turi įmonė, tuo labiau ji suinteresuota imtis naujų su klientų aptarnavimu susijusių veiksmų. Tai suprantama, nes gausėjant klientų skaičiui, auga ir poreikis metodiškai investuoti į klientų aptarnavimo sritį (J. G. Tholstrup, 2004).

Teigti, kad klientų aptarnavimas laikomas prioritetine veikla, tapo būtinybe. Tai tarsi nauja visų įmonių elgesio norma, todėl šis teiginys figūruoja kone visų jų misijos formuluotėse. Kita vertus, didžioji dalis įmonių paprasčiausiai nesiima jokių veiksmų. Kalbama viena, o daroma visiškai kas kita.

Vertinant klientų aptarnavimą, reikia atsižvelgti į tai, kokiam verslo sektoriui priklauso įmonė, į tai, koks jos dydis, ir į konkurencines aplinkybes. Pavyzdžiui, klientų aptarnavimo tipas mažmeninėje prekyboje, viešbučių versle ir telekomunikacijų sektoriuje smarkiai skirsis, ir tai, kas pasiteisins vienoje verslo šakoje, nebūtinai tiks kitai šakai. Taigi, klientų aptarnavimas nėra vienareikšmė sąvoka: skirtingų verslo šakų ir skirtingų tipų įmonėse klientų aptarnavimo reikšmė skirsis iš esmės (J. G. Tholstrup, 2004; И. А. Ревинский ir kiti., 2001).

Klientų aptarnavimo valdymas.

Jeigu vadovybė tikisi gerų aptarnaujančio personalo santykių su klientais, tai visų pirma pati turi siekti gerų santykių su darbuotojais ir klientais. Dažnai siekdama apmokyti viešbučio

tarnautojus, viešbučio vadovybė samdo “trenerius”, kad jie padirbėtų su personalu, kuris tiesiogiai bendrauja su klientais, ir yra suinteresuotas juos kokybiškai aptarnauti. Vadovai turi gerinti aptarnavimo kultūrą, pagrįstą atitinkamomis taisyklėmis, skatinimo ir veiksmų sistema (L. Žalys, 2002).

Gerame viešbutyje svarbu darbuotojus nuolat mokyti, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nepriekaištinga ir privalo vyrauti nuoširdi ir svetinga aplinka.

Anglų kalbos žodis “hospitality” (*svetingumas*) kilęs iš senosios prancūzų kalbos “hospice” (keliautojų namai).

Svetingumo sąvoka vis dažniau tampa diskusijų objektu. Netikslumai, apibrėžiant šią sąvoką, daromi tuomet, kai teigiama, kad svetingumo sritis susideda tik iš viešbučių ir restoranų. S. Baker (1994) svetingumą apibūdina kaip „eilę veiklų, teikiančių apgyvendinimo paslaugas ir /ar maistą bei gėrimus žmonėms, kurie yra išvykę iš namų, nesvarbu ilgam ar trumpam laiko tarpui.“ Anglų kalbos žodyne svetingumas apibrėžiamas šitaip: „dosnus ir geranoriškas svečių, lankytojų bei nepažįstamųjų priėmimas ir vaišinimas.“ Tokio pat vertinimo požiūris išryškėja ir P.H.Collin (1994) pateiktame apibrėžime, svetingumo esmė yra “geras rūpinimasis svečiais”, o svetingumo verslas - tai “visos apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas svečiams teikiančios įmonės (viešbučiai, restoranai bei kitos pramogų įstaigos)”. Pagal tokį aiškinimą išeina, kad svetingumas labiausiai yra susijęs su nakvynės, maisto bei gėrimų teikimu ir nebūtinai tai duodama keliaujantiems asmenims.

Svetingumas yra tiesiogiai susijęs su paslaugų kokybės lygiu ir tuo iš ko paslaugos susideda, atsižvelgiant į tai, ar paslaugų vartotojas gerai aptarnaujamas, koks yra aptarnavimo greitis, patogumai, saugumas ir kt. (I. Svetikienė, 2002).

Svečias apsigyvenęs viešbutyje, turi jausti, kad juo rūpinamasi ir stengiamasi patenkinti visus jo pageidavimus, kitaip tariant, jis priimamas svetingai.

Svetingumą galima apibūdinti taip:

- svečiui rodomas dėmesys;
- svečias jaučiasi patogiai ir saugiai;
- svečias jaučiasi laukiamas;
- svečias jaučiasi patenkintas;
- svečią priima taip, kaip jis tikėjosi;
- svečią supa šilta, svetinga atmosfera ir jaukumas (P. Norvaišienė, 2003).

Svetingumas susideda iš dviejų dalykų: žinių ir teigiamo požiūrio į svečią. Kuo svetingiau klientas priimamas, tuo labiau jis bus patenkintas ir norės grįžti, platinti gerus atsiliepimus kitiems potencialiems klientams. Informacija, gauta iš draugų ir pažįstamų, laikoma viena patikimiausių (A. Armaitienė, 1999).

Svingumas turi būti nedaloma viešbučio filosofijos dalis, perimta visų tarnautojų (T. Сорокина, 2006.a).

Organizacijos filosofija nusako vertybes, lūkesčius ir kryptis, kuriomis ji veikia siekdama savo tikslų ir vystydama savo veiklą.

Klientų aptarnavimas - tai visų pirma aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą sklaidymas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas.

Aptarnaujantis personalas gali paveikti kliento nuomonę. Vis dėlto problemos tarp viešbučio darbuotojų ir lankytojų kartais yra neišvengiamos. Todėl svarbu, kad darbuotojai būtų suinteresuoti teikti kokybiškas paslaugas. Klientų aptarnavimo kultūra yra vienas svarbiausių viešbučių valdymo veiksnių, nes netinkamas aptarnavimas sukelia neigiamą klientų reakciją, svarbu, kad tai suprastų visi viešbučio darbuotojai (L. Žalys, 2002).

Svečiai gali skųstis dėl keleto priežasčių: yra nepatenkinti paslaugomis, personalu, tiesiog yra „sunkūs“ žmonės. Keletas pagrindinių priežasčių, sukeliančių klientų skundus, yra dėl darbuotojų, kurie:

- laiku nesuteikia paslaugos;
- daug ko nežino;
- neturi ką veikti;
- labiau domisi savo darbais nei klientu;
- išdidūs ir darantys malonę.

Išvardintos priežastys rodo, kad pagrindinis skundų „kaltininkas“ yra personalas. Tačiau klientas gali turėti daugybę kitų priežasčių skundams. Svingumo ir kokybiško aptarnavimo standartuose reikalaujama, kad šios priežastys būtų pašalintos (A. Armaitienė, 1999).

Išvykimas yra paskutinis ryšys su svečiu. Tai turėtų būti jo išpūdzio apie viešnagę patvirtinimas, jei jis susidarė gerą išpūdį, ir paskutinė pastanga pakeisti blogą išpūdį, jeigu jis tokį susidarė. Abiem atvejais reikia pasistengti, kad svečias išvyktų su gerais jausmais, ir tai turi būti vienaip ar kitaip išreikšta.

Svarbu aptarnauti svečią taip, kad jis taptų nuolatiniu viešbučio klientu. Nuo to priklauso tiesioginis viešbučio pelnas - kuo daugiau jis pritrauks ir išlaikys nuolatinių klientų, tuo didesnis bus pelnas, kuo geriau personalas aptarnaus klientus, tuo geresnį vardą ir įvaizdį įgaus organizacija (L. Žalys, 2002).

Pritraukti, išlaikyti ir būti reikalingu savo klientams nori kiekviena organizacija. Išsiskirdami konkurentų tarpe užtikriname ilgalaikę verslo sėkmę. Kliento išstartas „wow“ rodo, kad taip gėdžiamas išskirtinumas pasiektas. Už tą išskirtinumą klientai pasiruošę sumokėti daugiau. Svajonė, ar ne? O gal lengvai pasiekiamas? Tikrovėje tokia maloni nuostaba rodo, kad klientą

branginate ir rūpinates juo labiau, nei Jūsų konkurentai. Klientas už tai atsidėkoja naudodamas Jūsų paslaugas ar produktus bei rekomenduodamas Jus aplinkiniams.

Kaip sukurti „wow“ efektą? Dažnai tai būna brangu. Klientai turi tą pastangą pastebėti. Bet svarbiausia – syki sukurtas „wow“ efektas tampa paslaugos ar produkto dalimi, kurio klientas tikės ir sekantį kartą. O tai, ko klientas tikisi kiekvieną syki – jau nebe „wow“, o tiesiog pageidaujamas standartas. Naujas „wow“ reikalauja naujų idėjų ir pastangų. O nuolat tokias idėjas generuoti gali tik „wow“ organizacija (S. Kirvaitienė, 2008).

Dauguma organizacijų įgijo naudingos patirties, nusprendusios aptarnauti klientus, pačios rodydamos iniciatyvą ir nelaukdamos, kol jiems iškils problemų. Ne visada užtenka su klientais palaikyti ryšį tik kažką parduodant ar suteikiant paslaugą. Kartais derėtų susisiekti su klientais ir pasiteirauti, ar jiems nereikia kuo nors padėti.

Svarbi yra ir organizacijos aplinka. Organizacijoms reikia stengtis, kad būtų švaru ir tvarkinga. Didelę reikšmę turi organizacijos patrauklumas, pvz., spalvos, interjeras. Puošnumas ir patrauklumas turi būti ne tik išorėje, bet ir viduje. Įvaizdis ir logotipai turi būti gerai pastebimi ir įsimintini. Organizacijos reklama turi rūpintis specialistai. Svarbūs organizacijos charakterizuojantys rodikliai yra šie (P. Grecevičius, 2002):

- organizacijos vieta;
- organizacijos patalpos ir įranga (kambariai, restoranai, barai, kitos bendro naudojimo patalpos, laisvalaikio praleidimo galimybės ir pan.);
- organizacijos įvaizdis (vardas, kategorija, atsiliepimai);
- paslaugos (paslaugų pasiūla bei personalo dėmesys, kvalifikacija);
- kaina (jos atitikimas kokybei).

Klientų aptarnavimą reikėtų vertinti iš ilgalaikės perspektyvos. Geras klientų aptarnavimas pats savaime retai nulems klientų apsisprendimą naudotis šia paslauga, tačiau jis gali ilgam nulemti tai, kad klientas teiks pirmenybę būtent šiai, o ne kitoms įmonėms. Lygiai taip organizacijos, blogai aptarnaujančios klientus, reputacija gali priversti klientus būti atokiau nuo tos organizacijos. Geras klientų aptarnavimas vaisius duoda neiškart, todėl stengiamasi investuoti į visas kitas įmanomas sritis.

Bandant daugiau parduoti ar pasiūlyti pirkėjui kitas su jam rūpima preke susijusias paslaugas ar produktus, neatsitrenkiama į neperžengiamus klientų pastatytus barjerus. Taigi atsiranda puiki galimybė vis daugiau paslaugų parduoti būtent aptarnaujant klientus.

Tačiau neturėtų būti pernelyg atkakliai spaudžiami tie klientai, kurie suirzta, kai paslaugos jiems siūlomos aptarnavimo metu. Svarbiausia skirtingomis aplinkybėmis ir su skirtingais klientais kiekvieną kartą iš naujo surasti pusiausvyrą tarp pardavimų ir aptarnavimo.

Klientų požiūriai labai įvairūs, todėl būtina atidžiau skirstyti klientus ir labiau kreipti dėmesį į tai, kam kiekvienas iš jų teikia pirmenybę: klientų įvairovė yra linkusi didėti, taigi skirtingus klientus reikia ir aptarnauti skirtingai (A. Jonaitytė, 2003).

Klientai nepakankamai skirstomi į segmentus – beveik visi aptarnaujami vienodai. Skirtingus klientūros segmentus įmonės turi aptarnauti skirtingai.

Rinkos segmentavimas nuo seno suprantamas kaip naudingas metodas turizmo ir svetingumo sferoje. Rinkos segmentavimas leidžia išsigilinti į geografines, demografines, psichografines ir/ar elgsenos charakteristikas.

Turizmo ir svetingumo tyrimai parodė, kad svečiai iš skirtingų šalių gali turėti skirtingą supratimą ir patyrimą apie turizmo paslaugas. Visi supranta, kad yra skirtumai tarp skirtingų šalių kultūrų ir priklausomai nuo to, kokie yra klientų poreikiai, norai, tai ką jie laiko svarbiu, ir priklauso viešbučio pasirinkimas. Skirtingos šalių kultūros paaiškina, kodėl ir klientų aptarnavimo kultūra kiekvieno svečio yra suprantama ir vertinama skirtingai (A. Yuksel ir kiti, 2006; Ch. Jayawardena, 2000).

Norint geriau prisitaikyti prie skirtingų klientų, apie juos reikia rinkti būtinus duomenis, pagal kuriuos vėliau klientus galima segmentuoti, o tai savo ruožtu yra visos į klientą orientuotos veiklos pagrindas. Klientų segmentavimas – tai naudinga priemonė padedanti geriau suprasti kliento poreikius, susijusius su aptarnavimu, ir su produktais apskritai. Klientų įvairovė yra linkusi didėti, taigi skirtingus klientus reikia ir aptarnauti skirtingai.

Nereikėtų už klientus spręsti, ko jie nori. Pernelyg mažai įmonių iš tiesų žino, ko nori jų klientai. Reikia sužinoti kas gali patenkinti klientus, o kas – sukelti jų nepasitenkinimą. Tai galima padaryti taikant sutelktos grupės metodą ar surengus viešas klientų diskusijas.

Aukštas klientų aptarnavimo lygis nėra vienareikšmė sąvoka ir nebūtinai reiškia išskirtines daug išlaidų reikalaujančias paslaugas. Ne visada svarbiausia yra tai, ar klientų aptarnavimas geras, ar blogas. Daugelis įmonių sėkmingai funkcionuoja ir nekreipdamos dėmesio į žemą aptarnavimo kokybę. Svarbiausia – kad aptarnavimo lygis sutaptų su klientų lūkesčiais (J. G. Tholstrup, 2004).

1.2. Klientų aptarnavimo kultūros ryšys su organizacijos kultūra

Organizacijos ir aptarnavimo kultūromis jau pradedama domėtis, tačiau tai dažniausiai vis dar lieka teoriniame lygmenyje (D. Šavareikienė, 2000). Praktiškai šiuo metu dar tinkamai nesuvokiama įmonės kultūros svarba ir jos vaidmuo organizacijoje. Tačiau mokslininkai ir kompetentingi vadovai jau pripažįsta, kad organizacijos kultūra daro didelį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui (L. Žalys, 2002).

Norint įvertinti kultūros poveikį, ją reikia pažinti. Organizacijos kultūros sąvoka imta vartoti pasikeitus požiūriui į organizaciją. Anksčiau organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos - mašinos dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas organizacijos kaip gyvo socialinio organizmo aspektas. Taigi darbuotojus pradėta vertinti kaip organizacijos turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, susiformuoja organizacijos kultūra (V. Vaitkūnaitė, 2006).

Organizacijos kultūrą įvairūs tyrinėtojai apibūdina savaip. Pasak įvairių autorių organizacijos kultūra - tai:

- Bendros nuomonės programavimas (G. Hofstede, 1980);
- Vertybės ir nuostatos, kurios lemia organizacijos santykių su aplinka turinį (R. E. Quinn, 1988);
- Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (P. Jucevičienė, 1996);
- Organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia organizaciją į vieną visumą (D. Smirich, 1989);
- Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriančios organizacijos vertybes bei normas darbuotojams (W. F. Oychи, 1981);
- Dominuojančios vertybės, pasireiškiančios per pasakojimus ir atsiminimus (T. J. Peters ir kiti, 1983; J. Guščinskienė, 2000).

Įdomus Van Dong ir G. Sanders (1993) organizacijos kultūros apibūdinimas. Pasak jų, organizacijos kultūra atskleidžia, kaip organizacijos nariai supranta kokybę, kaip jos siekia ir kaip vykdo savikontrolę. Šie autoriai organizacijos kultūrą apibūdina sekančiais:

- orientacija į procesą – kaip priešprieša orientacijai į rezultatus;
- orientacija į darbuotojus – kaip priešprieša orientacijai į darbą;
- darbuotojų indentifikacija su organizacija, o ne su savo profesija;
- organizacijos kaip sistemos atvirumas ir palankumas naujiems darbuotojams;
- laisva veiklos kontrolė – kaip priešprieša „kietai“;
- pragmatiškumas, orientacija į vartotoją – kaip priešprieša dogmatiškumui ir organizacijos orientacijai į normas bei taisykles (D. P. Van Dong, 1993).

Vertybinis organizacijos kultūros aspektas leidžia ją tirti etikos specialistams. Kalbant apie organizacijos vertybes, galima kelti daug klausimų: koks yra tų vertybių šaltinis, kaip jos atsiranda, kas daro įtaką tų vertybių kaitai, koks atskirų individų ir organizacijos vertybių santykis ir kt. (J. Palidaukaitė, 2003).

Tačiau nepakanka tik sukurti ir deklaruoti organizacijos kultūrą. Organizacijos vertybės formuojasi ir ryškėja organizacijai plėtojantis. Čia turi įtakos ir vidiniai (darbuotojų, lyderių puoselėjamos vertybės), ir išoriniai faktoriai (organizacijos aplinka, veiklos sritys, bendros visuomenei normos ir kt.). Organizacijos vertybės tampa itin svarbios, kai reikia priimti sprendimus. Jos tampa savitais orientyrais (L. Pakalkaitė, 2005).

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.Scheino, rodo elgesio įpročiai, formalios ir neformalios taisyklės, jausmai (E. Schein, 1992).

E. Schein (1992) taip pat teigia, kad kultūra daro įtaką įmonės veiklai, tačiau nenurodo su sėkme susijusių kultūros aspektų.

Plačiąja prasme organizacijos kultūra yra priimtinių ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones formuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma (M. Alvesson, 1993). Vieną pirmųjų, dabar jau laikomą klasikiniu, organizacijos kultūros apibrėžimų, yra pateikęs E.Schein. Pasak jo, “organizacijos kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas” (A. Schein, 1992). Šis organizacijos kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius.

Organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas:

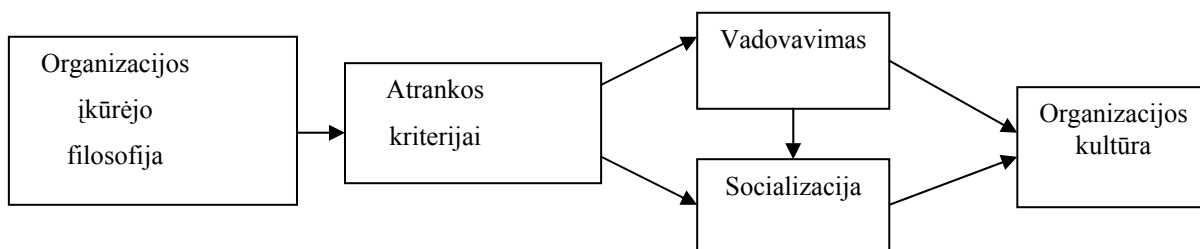
- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie- ne; tai yra, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai (P. Vanagas, 2006).

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 (L. Žalys, 2002).

Anot J. Guščinskienės (2000) bei S. P. Robbins (2003) organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

- pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Visi išvardintieji veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 1 paveiksle (J. Guščinskienė, 2000).



1 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema

Šaltinis: S. P. Robbins (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai.

Organizacijos kultūra svarbi, nes (B.R. Jewell, 2002):

- nuo jos priklauso darbuotojų motyvacijos laipsnis;
- turi įtakos darbuotojų kaitai (rodiklis kiek darbuotojų organizaciją papildė ir iš jos išėjo);
- lemia moralę ir gerą darbuotojų vardą;
- atspindi organizacijos reputacijoje;
- turi įtakos našumui ir efektyvumui;
- gali lemti darbo kokybę;
- nuo jos priklauso, kaip bus priimti pokyčiai.

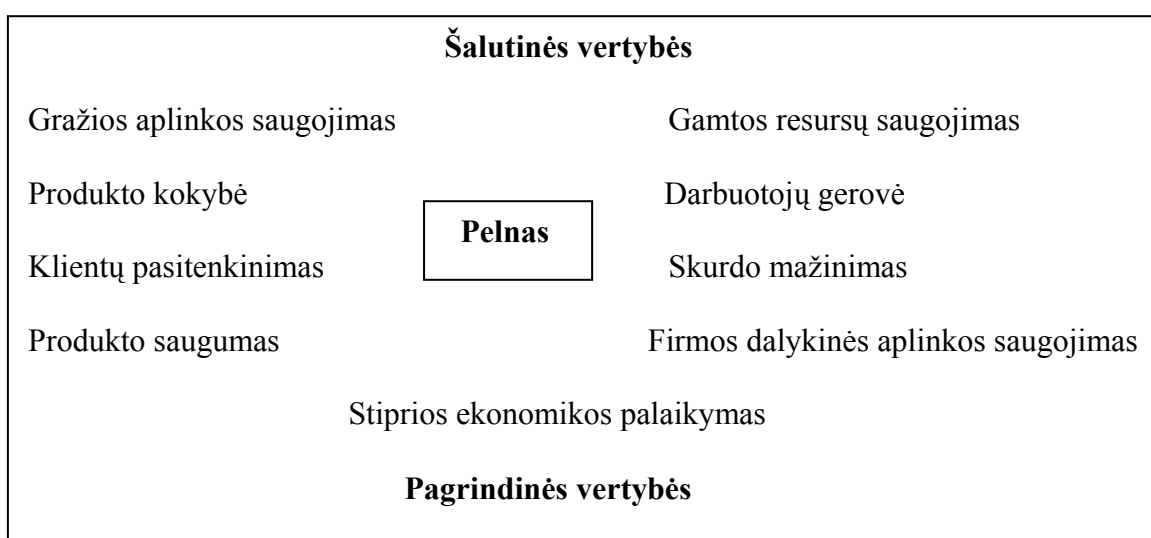
Taigi organizacijos kultūra turi būti laikoma produktyvios veiklos rezervu, nes ji stimuliuoja personalo patirtį, žinias, gabumus ir sugebėjimus, būtinus išylančioms problemoms spręsti. Organizacijos vadovai ir darbuotojai privalo rūpintis įmonės kultūros kokybe, jos vystymu ir stiprinimu (D. Šavareikienė,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

Organizacinė kultūra, bendrosios vertybės suvokiamos kaip paslaugų įmonės vidinis klimatas, būtinos klientams aptarnauti, siekiant įgyvendinti į klientą orientuotą rinkodaros strategiją (L. Žalys, 2002).

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus (J. Schermerhorn ir kiti, 1994).

Organizacijos kultūros bruožai išryškėja paslaugų įmonės vizijoje ir misijoje. Manoma, kad įmonės viduje egzistuoja dviejų lygių vertybės (L. Žalys, 2002).

J. William ir kiti (2004), nagrinėdamas pelno siekiančių organizacijų atsakomybės supratimą, išskyrė jų pagrindines ir šalutines vertybes (žr. 2 pav).



2 pav. Pelno siekiančių organizacijų atsakomybės supratimas (pagrindinių- šalutinių vertybių santykis).

Šaltinis: J. William, N. Nohria, B. Roberson (2004). Kas (iš tikrųjų) veiksminga versle. 4+2-ilgalaikės verslo sėkmės formulė.

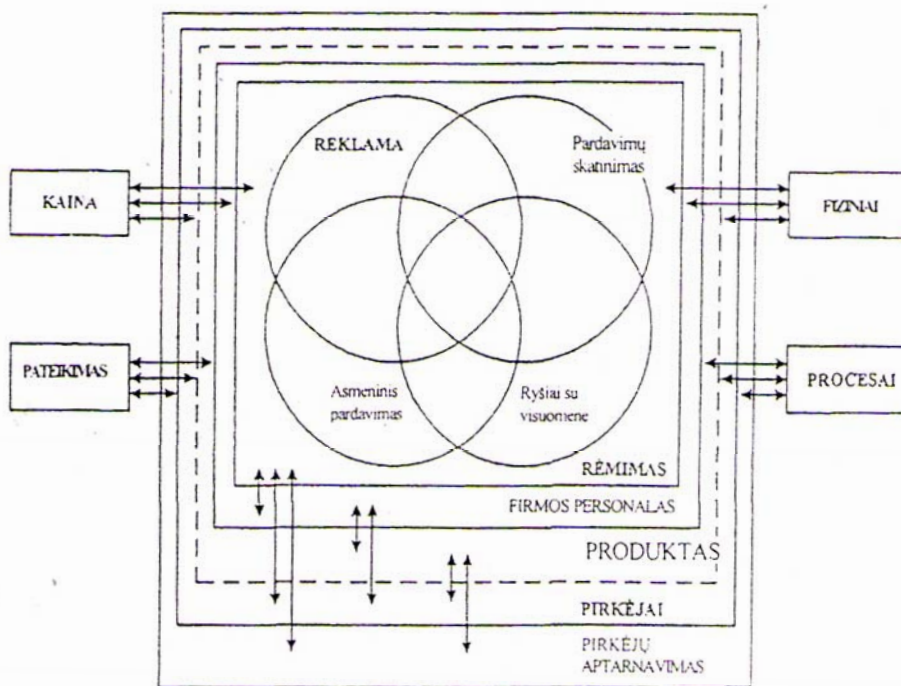
Tokioje organizacijoje vyrauja požiūris, kad organizacijos pirminis tikslas ir pagrindinė vertybė yra pelnas. Deja, toks požiūris, kai mažai atsižvelgiama į žmogiškuosius bei gamtos išteklius, tikrai apsunkins firmos ateitį.

Pažangioje organizacijos kultūroje akcentuojamos šios vertybės:

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

Norint pasiekti teigiamų paslaugos teikimo rezultatų, paslaugų marketingui nepakanka vien tik tradicinės rinkodaros, paremtos “keturių”P” principu, reikalinga atsižvelgti į siūlomą naujausią

paslaugų marketingo komplekso elementų sudėtį (7P+1Cs). 3 paveiksle pateikta minėtų elementų sudėtis.



3 pav. Marketingo komplekso elementų tarpusavio ryšiai turizmo organizacijoje

Šaltinis: L. Žalys ir kiti (2005). Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai marketingo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2005*: Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija.

Kaip matyti iš 3 paveikslo, marketingo kompleksui priskiriami šie, papildomi „3P“ elementai:

- Žmonės, kurie skirstomi į personalą (apmokytumasis, išipareigojimai, skatinimas, elgsena kolektyve, požiūriai, išvaizda) ir pirkėjai (dalyvavimo / išitraukimo lygis, požiūriai, kontaktai tarp pirkėjų).
- Fiziniai požymiai (įrengimas, išsidėstymas, triukšmo lygis, baldai, patalpos, sprendimų aiškumas, simboliai, išorinė tvarka, nematerialūs motyvai).
- Procesai (politika, procedūros organizacinė struktūra, įgaliojimų lygis, veiklos pažeidimai, pavaldinio / vadovo nurodymai). Prie šių procesų taip pat priskiriami anksčiau paminėti vidinis marketingas ir sąveikos marketingas.
- Pirkėjų aptarnavimas (Customer service – „1Cs“). Pirkėjų bendram pasitenkinimui didžiausią įtaką daro su aptarnavimu susiję momentai, o paslaugos teikimo momentu pirkėjui suteikiamas aptarnavimas daro didžiausią tiesiogiai įvertinamą įtaką pelningam organizacijos augimui. Pirkėjo aptarnavimo kokybė turi lemiamą reikšmę abiem versle dalyvaujančioms šalims: įmonei, nes ji siekia būti patraukli pirkėjui ir uždirbti (būtent geras klientų aptarnavimas padeda uždirbti daugiau) ir pirkėjai, nes būtent jie leidžia pinigus ten, kur sulaukia gero aptarnavimo (J. Adomaitytė, 2005).

Centrinę šio paveikslo dalį užima rėmimo kompleksas ir jo elementai. Jiems tikslinga priskirti reklamą ir ryšius su visuomene, o jų sąlyčio vietai – populiarinimą. Organizacijos sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei organizacijai pavyksta visuomenėje ir ypač svarbioms jos grupėms suformuoti teigiamą įvaizdį, jai daug lengviau siekti savo tikslų. Svarbu ne tik tinkamai pagaminti prekę ar atlikti kitus veiksmus, bet ir rūpintis, kad visuomenė tai žinotų ir teisingai suprastų. Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų, tam tikros veiklos, kuri vadinama ryšiais su visuomene.

Pasitelkdama ryšius su visuomene, įmonė siekia perduoti informaciją į išorę (visuomenę) ir į vidų (saviems darbuotojams). Nuolatinis pasikeitimas informacija, t. y. žiniomis apie faktus bei nuomones, yra būtinas tiek įmonei, tiek su ja susijusiems asmenims.

Ryšiai su visuomene – tai veikla, kuria siekiama suformuoti teigiamą organizacijos įvaizdį. Minėti ryšiai padeda išlaikyti vieningą organizacijos stilių. Ryšių su visuomene funkcijos glaudžiai siejasi su marketingo bei rėmimo tikslais. Šių funkcijų tikslas – sukurti palankią, geranorišką atmosferą organizacijos veiklai. Visuomenėje įsitvirtinęs palankus įvaizdis – tai geras pamatas organizacijos veiklos sėkmei (V. Pranulis ir kiti, 2000).

Ryšiai su visuomene dažniausiai pasižymi ilgalaikiu poveikiu, kai tuo tarpu populiarinimas yra tam tikra ryšių su visuomene dalis ir savo pobūdžiu yra trumpalaikis. Populiarinimas suprantamas kaip nemokamas informacijos apie įmonės prekes, paslaugas ar veiklą skleidimas per žiniasklaidą. Populiarinimo esmė ta, kad juo siekiama paskleisti pageidaujamą informaciją tam tikrai asmenų grupei ne tiesiogiai, o per informacijos skleidimo galimybę turinčias visuomenės grupes. Tai visų pirma įvairių rūšių žiniasklaida, taip pat asmenys, galintys perteikti informaciją kitiems (dėstytojais, visuomenės veikėjais, garsūs specialistai).

Kuriant įvaizdį naudojama ir reklama. Reklama – tai siekiant įtikinti neasmeninis informacijos perdavimas, dėl produkcijos paslaugų ar idėjų įdiegimo panaudojant įvairius nešiklius.

Baigiant nagrinėti paslaugų marketingo komplekso elementų sudėtį, pabrėžtina tai, kad vien reklama negalima sukurti stipraus teigiamo organizacijos įvaizdžio, tam reikia gerokai daugiau pastangų, tokių kaip parama. Parama – tai veiksmai, kuriais įmonė, siekdama savo tikslų, finansinėmis lėšomis, materialiomis vertybėmis ar paslaugomis remia tam tikrus asmenis, organizacijas arba renginius (L. Žalys ir kiti, 2005).

Reikia paminėti V. Pranulio ir kitų (2000) išskiriamas dvi veiksmų sritis: vidinis marketingas ir sąveikos marketingas. Vidinis marketingas – tai įmonės darbuotojų telkimas ir ugdymas, siekiant geriau tenkinti vartotojų poreikius, o sąveikos marketingas – tai paslaugos teikėjo ir kliento bendravimas užtikrinant paslaugos techninę bei funkcinę kokybę. Gerai vykdant vidinį ir sąveikos marketingus pasiekama puiki klientų aptarnavimo kultūra.

Vidinis marketingas reiškia, kad paslaugų įmonė privalo ypatingą dėmesį skirti savo darbuotojų darbo kokybei ir jų veiklos rezultatams. Įmonė privalo mokytis bei skatinti tiesiogiai su klientais bendraujančius darbuotojus ir visą aptarnaujantį personalą dirbti kaip vieną komandą, siekiant patenkinti klientus.

Sąveikos marketingas reiškia, kad suvokiama paslaugos kokybė labai priklauso nuo pirkėjo - pardavėjo bendravimo kokybės. Vykdamas materialaus produkto marketingą, kokybė nelabai priklauso nuo to, kaip produktas yra išsigyjamas. Tuo tarpu paslaugų marketinge, ypač tada, kai kontaktai su klientais yra glaudūs, bei teikiant specialistų paslaugas, aptarnavimo kokybė priklauso ir nuo paslaugos teikėjo, ir nuo jos suteikimo kokybės. Norint efektyviai suteikti paslaugas, geras kliento bendravimas su jas teikiančiu darbuotoju yra labai svarbus.

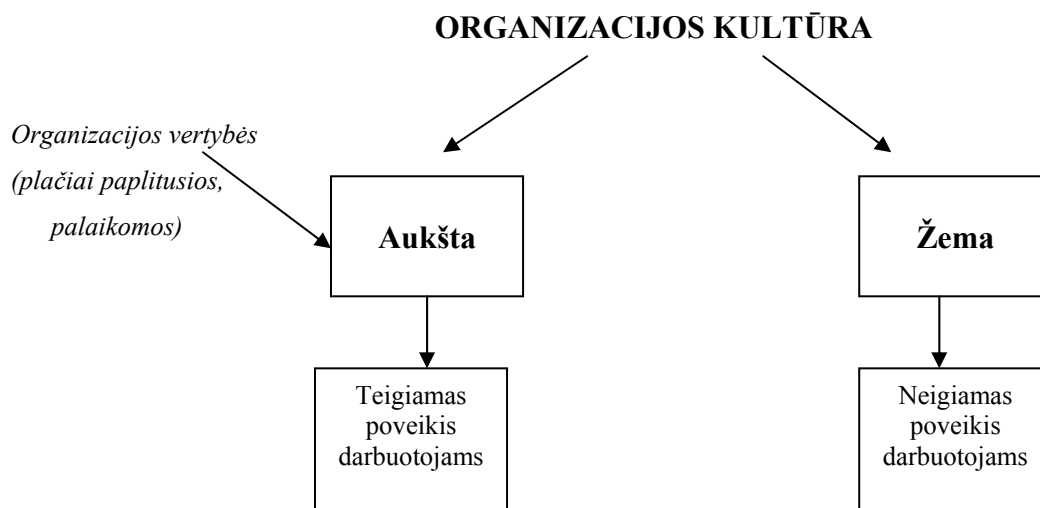
Kiekviena tokia sąveika su klientu paslaugos teikėjui yra "išbandymo momentas", nes klientas įvertina ne tik gautą paslaugą, bet ir visą organizaciją.

Efektyvi pirkėjo – pardavėjo sąveika gali padėti išsaugoti patenkintą klientą. Tačiau kad pajėgtų išlaikyti klientą ilgai, daugelis paslaugų teikėjų turi išsiugdyti ryšių rinkodaros įgūdžius, padedančius valdyti santykius su klientais.

Organizacijos kultūra - tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais, vertybėmis (V. Vaitkūnaitė, 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 (žr. 4 pav.). 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. Aukšta organizacijos kultūra turi didelį poveikį darbuotojams, nes sukuria tokį vidinį klimatą įmonėje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą.



4 pav. Organizacijos kultūros vertinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis V. Vaitkūnaitė (2006). Susijungusių organizacijų poveikis įmonės sėkmei./ *Verslas: teorija ir praktika*.

Kultūra vienyja organizaciją. Jeigu 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 veiksmams orientotis į klientą ir tai yra pirmas organizacijos, orientuotos į kliento poreikius, vystymo žingsnis.

Kiekviena organizacija siekia sėkmingos veiklos. Teigiama, kad įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo organizacijos kultūros. Veikla gali būti tiek sėkminga tiek nesėkminga. Vienokie kultūros bruožai lemia sėkmes, kitokie – nesėkmes. Literatūroje pateikiamus sėkmės apibrėžimus galima suklasifikuoti pagal sėkmės traktavimą: 1) finansiniais rodikliais (rinkos dalies, pelno, pajamų, pardavimo apimčių, akcijų kainos ir kt.) išmatuojama sėkmė ir 2) nefinansiniais rodikliais išreiškta sėkmė (darbuotojų bei klientų pasitenkinimas, įmonės stabilumas, organizacijos efektyvumas, įmonės konkurencingumas, įmonės augimas ir plėtra, įmonės stiprumas) (V. Vaitkūnaitė, 2006).

Norint, kad aptarnavimas viešbutyje būtų kultūringas, neužtenka turėti šiuolaikišką, gražų viešbutį su visa reikiama įranga. Svarbu turėti kvalifikuotą, savo darbą išmanantį personalą. Lygiai taip pat yra svarbu, kad paslaugas administruojantys darbuotojai jaustų pasitenkinimą atliekama veikla, nes nuo to priklauso, kokio lygio aptarnavimas gali būti pasiūlytas klientui ir ar klientas liks patenkintas gauta paslauga. Abipusį darbuotojo ir vartotojo pasitenkinimą J.Heskettas ir W.Sasseris įvardino veidrodžio efekto terminu (A. Kaziliūnas, 2004).

Veidrodžio efektas – tai situacija, kuria nusakomas nuolatinis darbuotojo ir kliento bendradarbiavimas, kurio metu klientui suteikiamos aukšto lygio paslaugos, o organizacija taip užsitikrina didesnę paklausą. Paslaugas gaunančiam asmeniui ganėtinai svarbūs tokie veiksniai kaip

paslaugas kuriančių ir teikiančių asmenų moralinė nuostata. Kultūros vertybės neretai lemia pasirenkamus darbo metodus ir prioritetus, o tai turi įtakos ir galutiniam veiklos rezultatui. Rinkos tyrimai ir klientų apklausos parodė, kad klientas lieka labai patenkintas gautomis paslaugomis, kai šias paslaugas teikia savo darbą vertinantis, norintis jį kuo geriau atlikti, kvalifikuotas darbuotojas (J. L. Heskett ir kiti, 1997).

Pavyzdžiui, žymus viešbučių tinklas „*Radisson SAS*“ savo vertybių prioritetus išdėsto šiek tiek kitaip. „Pirmiausia mes nusamdome ir apmokome geriausius darbuotojus. Laimingi darbuotojai aptarnauja klientus kompetentingai ir su entuziazmu. Todėl klientai grįžta į mūsų viešbučius. O tai mūsų investuotojams atneša didžiausią pelną. Pagrindinė mintis aiški: bendrovės turi rūpintis savo klientais ir darbuotojais, kadangi įmonė klestės tik tada, kai bus patenkinti jų poreikiai (Т. Сорокина, 2006.б).

Pastaruoju metu posakis „kliento supratimas“ tapo labai madingu. Įmonė, turinti didesnę supratimą apie kliento poreikius, suvokimą, pomėgius ir elgseną, konkurencinėje kovoje bus pranašesnė už savo konkurentus. Kartais geriausių tyrimą sudaro nenutrūkstantis dialogas, pavieniui ar grupėse su įmonės tikraisiais klientais. Šiuo būdu galima sužinoti, kaip suprasti klientą. Gali kilti daug naujų idėjų, tačiau nors dialogas ir vertingas, vien juo nereikėtų apsiriboti. Reikalingas formalesnis priėjimas prie kliento. Taigi, padėti gali (P. Kotler, 2004; Н. Б. Черных, 2002):

- pokalbiai grupėse;
- apklausos;
- nuodugi apklausa;
- tyrimas namuose;
- tyrimas viešbutyje;
- slaptas klientas.

Pažangios įmonės nuolatos siekia sukurti ir palaikyti tokią kultūrą, kuri skatintų aukšto lygio individualų ir komandinį darbą, ir dėl to darbuotojai (ne tik vadovai) jaučia atsakomybę už bendrą įmonės sėkmę. Jausdami tokią atsakomybę darbuotojai ir vadovai gali priimti kur kas daugiau nepriklausomų sprendimų ir ieškoti būdų, kaip patobulinti įmonės vykdomas operacijas, įskaitant ir jų pačių veiklos sritis. Ideali kultūra ugdo lojalumo jausmą darbuotojų gretose ir visoje įmonėje (J. William ir kiti., 2004).

Vienų imonių darbuotojai nuo kitų imonių dirbančiųjų skiriasi tuo, kad yra gerai perpratę įmonės strategiją, veiklos rezultatus, savo vidinius ir organizacijos išorinius vartotojus ir yra nuolat informuojami apie kompanijos sėkmes ir nesėkmes, daromą pažangą bei vartotojų reakcijas. Vienodas dėmesys turi būti skiriamas vidiniams ir išoriniams vartotojams. Organizacijos nariai savo vartotojus turi laikyti raktu į ateitį. Dirbdami kolektyviškai, jie turi ieškoti geresnių būdų darbams atlikti ir tikėti, kad vartotojų poreikių diktuojamas jų darbas keisis ir tobulės (P. Vanagas, 2005).

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

Žemos korporacinės kultūros organizacija mažai laikosi ar visai nesilaiko priimtų normų ir aptarnavimo vertybių. Darbuotojai dažnai darbe vadovaujasi organizacijos politika ir vadovų instrukcijomis, nors kokybiškam klientų aptarnavimui jų gali ir nereikėti. Prieš sprenddami iškilusią problemą darbuotojai turi gauti savo vadovo sutikimą. Taigi, kol sprendžiama problema, klientas priverstas laukti atsakymo. Kaip anksčiau minėta, to nėra aukštos kultūros organizacijose (L. Žalys, 2002).

Organizacijos vertybių sistema susideda iš dviejų dalių: vienos – lemiančios organizacijos bendravimą su išore, ir kitos – lemiančios organizacijos elgesį su savo darbuotojais (P. Vanagas, 2005).

Anot R. B. Jewell (2002) reakcija į pokyčius labai svarbi versle, todėl pokyčiai yra pagrindinė verslo dalis. Pirmiausia darbuotojai turi nustatyti šiuos pokyčius, kuriuos veikia vidinė ir išorinė aplinkos: konkurencijos, technologijos, klientų poreikių, pakitusių klientų norų, geresnės kokybės, suinteresuotų dalyvių vilčių, darbuotojų lūkesčių, finansinės aplinkos.

Jei įmonė yra aukštos kultūros, pastebimas „pasisukimas į klientą veidu“. Įmonės savininkas neturi pamiršti periodiškai priminti darbuotojams apie klientų poreikių svarbumą. Aukštos aptarnavimo kultūros įmonės darbuotojai svečią visada pasitinka šiltai, maloniai, nuoširdžiai pasiruošę jam padėti. Svečiai dažnai jaučia, ar jį pasitinkantis darbuotojas yra nuoširdus ir suinteresuotas klientu, nes tai darbuotojas parodo savo elgesiu, jis nuoširdžiai rūpinasi klientu. Svečias visada jaučia, kai darbuotojas paprasčiausiai išmoko kelias pasitikimo frazes ir visiems atvykstantiems jas kartoja.

1.3. Klientų aptarnavimo kultūros įgūdžių ugdymo teoriniai aspektai

Svarbiausiais viešbučio verslo aspektais galima laikyti jo siekį tapti pačiu geriausiu aptarnavimo kultūros, kokybės, kūrybiškumo, konkurencingumo prasme.

Gyvenimo balanso dėsnis yra būdingas ir aptarnavimo sferai. Natūralu, jog būna ir blogų dienų, būna nesėkmių, kylančių dėl objektyvių ar subjektyvių priežasčių. Dalį problemų sukelia patys klientai – iš nežinojimo, nesąmoningai ar kartais net tikslingai. Ir čia turi pasireikšti aptarnavimo sferos atstovo profesionalumas. Mokėjimas rasti problemos sprendimą – tai yra pritaikymas

tikslingu ir pozityviu veiksmu, įgalinančiu grąžinti nusivylusį klientą atgal į pasitenkinimo kompanija būseną. Gerai aptarnauti klientą nuo pat pradžių – tai jau pusė darbo. Dar svarbiau – profesionaliai išnarplioti nusiskundimus ir išspręsti problemas. Tai padės išlaikyti gerus santykius su klientu ir pelnyti jo lojalumą. O tai jau – tiesioginė nauda kompanijos verslui.

Šiandien daugelis Lietuvos vadovų susiduria su naujais išūkiiais personalo valdymo strategijai: darbdavių konkurencija darbo rinkoje, į rezultatą orientuotų komandų formavimas, lyderių ugdymas, „teisingų“ žmonių parinkimas ir paskyrimas, darbuotojų potencialo, galių atskleidimas, kompetencijos didinimas. Kokiais būdais galima suaktyvinti komandos dvasią, kad jos veikla būtų efektyvi ir gauti rezultatai maksimaliai atitiktų lūkesčius? Kiek geras mikroklimatas gali įtakoti darbo rezultatus? Ar įmanoma, kad pirmadienis būtų šventė?

A. Damulienės (1996) teigimu gerinant klientų aptarnavimo kultūrą reikia vadovautis šiais aptarnavimo kultūros įgūdžių ugdymo elementais:

- klientų aptarnavimo filosofija;
- darbuotojų apmokymas;
- personalo politika;
- bendravimas organizacijos viduje.

Klientų aptarnavimo filosofija.

Viešbučiai privalo sukurti tokią aplinką, kurioje visas dėmesys būtų sutelktas į vartotoją. Toks aplinkos kūrimas yra pradedamas nuo vadovaujančių organų; organizacijos vadovai turi tikėti teikiamų paslaugų prioritetu ir vartotojų pasitenkinimu.

Kad būtų efektyvi į klientus orientuota filosofija, ji turi būti įteigiama visiems organizacijos darbuotojams – ne tik tiems, kurie tiesiogiai turi reikalų su vartotojais. Būtina sąlyga norimam efektui pasiekti – paslaugų teikimo idėjos užkrečiamumas, tai yra ji turi prasiskverbti ir atsispindėti visų dirbančiųjų elgesyje ir dėmesyje – ne tik klientui, bet ir vieno kitam.

Darbuotojų apmokymas.

Viena efektyviausių darbuotojų mokymo priemonių, kurias naudoja šiuolaikinės pažangios įmonės, yra pažintinių video įrašų apie įmonę ir jos privalumų parodymas naujiems darbuotojams.

Kitas svarbus į vartotojus orientuoto darbuotojų mokymo būdas yra asmeninis firmos vadovo pokalbis su darbuotojais - individualiai ar mažomis grupėmis. Tai gal būt pats efektyviausias būdas panaudoti visus valdymo organų sugebėjimus siekiant geriau aptarnauti klientus. Kartu toks vadovų dėmesys sustiprins darbuotojų įsitikinimą, kad jie tikrai yra svarbūs į vartotojus orientuotos firmos sėkmei.

Personalo politika.

Personalo politika turėtų sustiprinti orientaciją į vartotoją. Turėtų būti reikalaujama ne tik gerai aptarnauti klientus, bet ir už darbą atitinkamai sumokėti. Tai reiškia, kad organizacijos vadovai

turėtų suformuluoti konkrečią veiksmų programą ir už šios veiksmų programos įgyvendinimą atitinkamai apmokėti.

Bendravimas organizacijos viduje.

Santykiai su darbuotojais neturėtų pasibaigti vien tik nurodymų pateikimu ar jų apmokymu. Turėtų būti nuolat ir sistemingai skatinamas tiesioginis bendravimas tarp vadovybės ir darbuotojų bei tarp pačių darbuotojų. Dažnas pritarimas skatina darbuotojų aktyvumą.

Jeigu organizacijos vadovas su darbuotojais dalinsis informacija apie organizacijos politikos pokyčius dar prieš jų įgyvendinimą, naujų paslaugų ar produktų įvedimą, tai ne tik padės geriau aptarnauti klientus, bet kartu suteiks jiems ir „nuosavybės“ jausmą šioje organizacijoje.

Kitas aktyvaus bendravimo organizacijoje tikslas yra sustiprinti ir išlaikyti aukštą darbuotojų moralę bei padėti darbuotojams pajusti glaudų ryšį su pačia organizacija ir kitais dirbančiais. Naujos ir konstruktyvios veiklos rūšys ne tik padės išlaikyti aukštą darbuotojų moralę, bet kartu bus naudingos ir organizacijos santykiams su vartotojais, visuomene (A. Damulienė, 1996).

Personalo valdymo esmė yra nustatyti organizacinius ekonominius, socialinius, psichologinius ir teisinius valdymo subjekto ir objekto santykius, įtraukti į šį procesą samdomus darbininkus, darbdavius ir įmonės savininkus. Tų santykių esmė - principai, metodai, poveikio formos ir darbuotojų veikla maksimaliai juos išnaudoti.

Daugeliui organizacijų darbo resursų planavimas yra gana nauja veiklos sritis. Iki tam tikro laiko pagrindinis dėmesys buvo skiriamas kitų ekonominių resursų (materialinių, techninių, finansinių ir kt.) planavimui. Pastaruoju metu šios nuostatos peržiūrimos ir viena to fakto priežasčių - darbo jėga tapo daugelio įmonių juridiniu faktu. Daugelio firmų darbo išlaidos tapo bendrųjų organizacijos išlaidų dalimi, todėl labai svarbu garantuoti darbo resursų panaudojimo maksimalų efektyvumą. Organizacijos sugebėjimas sėkmingai išspręsti šį uždavinį priklauso nuo to, kiek tiksliai bus apskaičiuotos, o po to ir pritaikytos darbo išlaidos.

Vienas iš gero organizacijos įvaizdžio faktorių geras psichologinis klimatas organizacijoje. Psichologinis klimatas organizacijoje – objektyvus reiškinys. Jį sąlygoja du veiksniai. Pirmiausia – socialinė psichologinė visuomenės atmosfera. Kitas veiksnys mikrosocialinės sąlygos: kolektyvo funkcijų specifika pagal visuomeninio darbo pasiskirstymą, geografinės bei klimatinės sąlygos, jo sudėtis pagal amžių, lytį ir pan. Kolektyvo psichologinis klimatas priklauso nuo vadovo asmenybės, vykdytojų kompetentingumo, ir jų dermės dirbant kolektyviai.

Dabartiniuose organizacijos tyrimuose labai stipriai pabrėžiama sėkmingo vadovavimo organizacijoms svarba taip, kad darbuotojai jaustųsi priklausą veiksmingoms darbo grupėms, mėgtų savo darbą ir manytų bei jaustų, kad dirba ne veltui. Iš šių tyrimų vis labiau aiškėja, jog geriausių organizacijų vadovai ne tik stengiasi išsaugoti iš praeities perimtas tradicijas, bet ir imasi kurti

naujas, pažangesnes, kad organizacijoje būtų sukurtas geras psichologinis klimatas, sveika kūrybinė atmosfera.

Tam reikšmės turi šie veiksniai (W. Duncan, 1996):

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas “spaudimas” darbui – tai yra darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas veikloje.

Psichologai nurodo šiuos svarbiausius suaugusių kolektyvo psichologinį klimatą apibūdinančius bruožus (П. С. Гуревич, 1991):

- kolektyvo narių pasitenkinimas tarpusavio santykiais, darbu, vadovybe;
- vyraujanti nuotaika;
- vadovų ir pavaldinių tarpusavio supratimas ir autoritetingumas;
- susitelkimas (siekiant bendrų tikslų);
- sąmoninga drausmė;
- darbo produktyvumas.

Taigi psichologinis klimatas – tai kolektyvo narių emocinis psichologinis nusiteikimas, kuris emocionaliai atspindi asmeninius ir dalykinius kolektyvo narių tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas ir interesus. Jį sudaro profesionalizmas, noras kurti, kiekvieno kolektyvo nario požiūris į darbą.

Organizacijos vadyba numato kolektyvo aktyvizaciją, sutelkimą ir tobulinimą. Kolektyvo psichologinis klimatas susidaro ir išsivysto bendraujant, grupinių poreikių įgyvendinimo, asmeninių ir grupinių konfliktų sprendimo fone. Tuomet išryškėja vidinės žmonių tarpusavio poveikio situacijos: lenktyniavimas ar slaptas konkuravimas, draugiškas susitelkimas ar kolektyvinė atsakomybė, grubus spaudimas ar sąmoninga drausmė. Organizacijos psichologinis klimatas pirmiausia pasireiškia jo narių nuotaika ir lemia jų darbingumą, psichinę ir fizinę sveikatą.

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajusti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su

individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad įstaiga iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Kad būtų sėkminga organizacijos veikla labai svarbu optimizuoti kūrybinį procesą. Terminas optimalus reiškia geriausias šiomis sąlygomis žiūrint iš tam tikrų kriterijų taško. Tokiu būdu kūrybinio proceso optimizaciją reikia suprasti kaip tikslingą geriausio varianto pasirinkimą, kuris garantuoja per tam tikrą laiką maksimaliai įmanomą organizacijos sprendimų efektyvumą (rezultatyvumą) (A. Sakalas ir kiti, 2000).

Taip pat norint, kad organizacijos veikla būtų sėkminga, taikant H. Schwartzo ir S. Daviso organizacijos kultūros matricą (žr. 5 priedą), reikia pasirinkti lanksčią kultūros politiką, pamėginti pakeisti kultūrą, kad ji derėtų su strategija, ir pakeisti strategiją, kad ji derėtų su kultūra. Reikia keisti darbuotojų nuostatas, vertybes, laužyti organizacines struktūras, o gal ir iš esmės pakeisti darbuotojų sudėtį (E. Jančauskas, 2006).

Viena iš pagrindinių organizacijos vertybių sistemos funkcijų – suformuoti organizacijos nariams identiškumo jausmą, ugdantį įsipareigojimą organizacijai ir jos numatytiems tikslams. Tai laiduoja organizacijos stabilumą, formuoja elgesį, motyvuojantį darbuotojus teisingai elgtis organizacijos atžvilgiu.

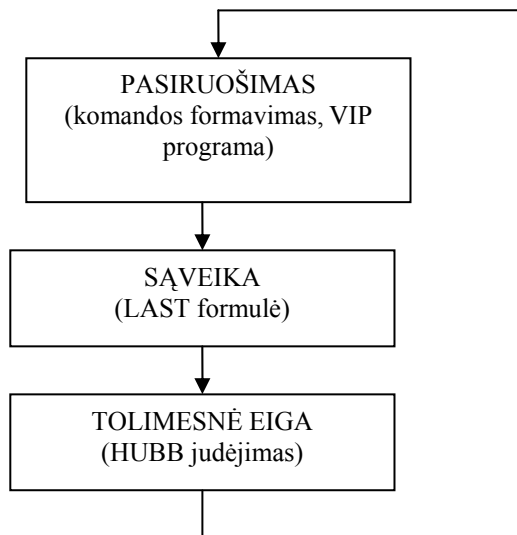
A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) darbuotojų motyvaciją apibūdina kaip sudėtingą reiškinį, kuriam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriau motyvuoti darbuotojus. Nors nei viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus. Visos motyvacijos teorijos vystėsi dviem pagrindinėmis kryptimis:

- pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos;
- procesinės teorijos.

Poreikių teorijose akcentuojami žmonių poreikiai – tai kas motyvuoja žmones veiklai; nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius.

Procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t. y., atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą.

Norint užtikrinti klientų aptarnavimo kultūros kokybę, reikia nuolat ir nenutrūkstamai vykdyti klientų aptarnavimo įgūdžių aptarnavimo procesą, suteikiantį klientui malonumą ir didelį pasitenkinimą bendraujant su organizacijų darbuotojais. Klientų aptarnavimo įgūdžių organizacijoje gerinimo etapai ir technologijos pateiktos 5 paveiksle.



5 pav. Klientų aptarnavimo įgūdžių organizacijoje gerinimo etapai ir jų technologijos
Šaltinis: L. Žalys (2002). Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas/ *Tiltai*.

Pirmas gerinimo etapas – pasiruošimas. Šis žingsnis yra esminis, jis turi būti žengiamas dar prieš susitinkant su klientais ir tęstis tol, kol bus pasiektas maksimalus rezultatas. Klientai tikisi, kad juos aptarnaus profesionalūs, išmanantys ir mylintys savo darbą, pasiruošę išspręsti visus nesklaidumus darbuotojai. Organizacijos darbuotojai – kiekvienas atskirai ir visi kartu, turi būti susipažinę su teikiamomis paslaugomis ir produktais.

Viena svarbiausių užduočių organizacijoje yra komandos sudarymas, kuris vyksta keturiomis pakopomis: formavimas, šturmas, stabilumas, tobulumas.

Pasiruošimo etape tikslinga naudotis ir praktinio pasiruošimo (VIP – vertybės praktinėje veikloje) programa, kuri skirta organizacijos darbuotojams, nes nuo jų požiūrio į darbą, santykių su kitais darbuotojais bei asmeninio indėlio priklausys organizacijos sėkmė, darbo atmosfera ir sąlygos. Ši programa būtina tam, kad organizacijos darbuotojai puikiai vienas kitą suprastų ir sutartų dėl būdų kaip įgyvendinti tuos tikslus, aiškiai suvoktų, kodėl, kada ir kaip dažnai organizacija yra teigiamai vertinama. Ši programa – 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 siekti geresnių rezultatų.

Sekantis gerinimo etapas – sąveika. Klientai tikisi, kad personalas dirbs teisingai, greitai reaguos į jų pastabas ar prašymus, bus mandagus ir kultūringas. Vienintelis būdas patenkinti jų norus – išmokti nuspėti, ko ir kada klientui gali prireikti. Aptarnaujantys klientus darbuotojai turi tikėti, kad kultūrą ir kokybę reikia derinti, tai svarbiausi dalykai jų darbe.

Aukšta aptarnavimo kultūra leidžia darbuotojams priimti tinkamus sprendimus netipiškose situacijose. Tačiau bendraujant su klientais konfliktai yra neišvengiami. Siekiant išvengti konfliktų su klientais, svarbu tinkamai pritaikyti LAST formulę:

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

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

S – spęsk (solve). Būtina priimti sprendimus, kurie būtų naudingi klientui ir organizacijai, nevengiant prisiimti 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.

Paskutinis gerinimo etapas – tolesnė eiga. Šiame etape darbuotojai turi nusistatyti aiškius darbo tikslus, teikti naujas idėjas, siekti produktyvaus darbo ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Tačiau vien sugebėjimų ir išsilavinimo negana, egzistuoja programos, skirtos personalo darbo įgūdžiams gerinti. Viena iš jų – HUBB – judėjimas „padėkite mums būti geresniais“, kuris kuriamas laikantis tendencijos leisti darbuotojams išsakyti savo nuomonę ir pateikti naujus pasiūlymus, kurie palengvintų jų darbo sąlygas, pagerintų darbo produktyvumą. Viena pagrindinių HUBB komandos veikimo krypčių – bendradarbiauti su vadovybe ir darbuotojais (L. Žalys, 2002).

2. VIEŠBUČIŲ KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS UŽTIKRINIMAS IR JOS GERINIMAS

2.1. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros ypatumai

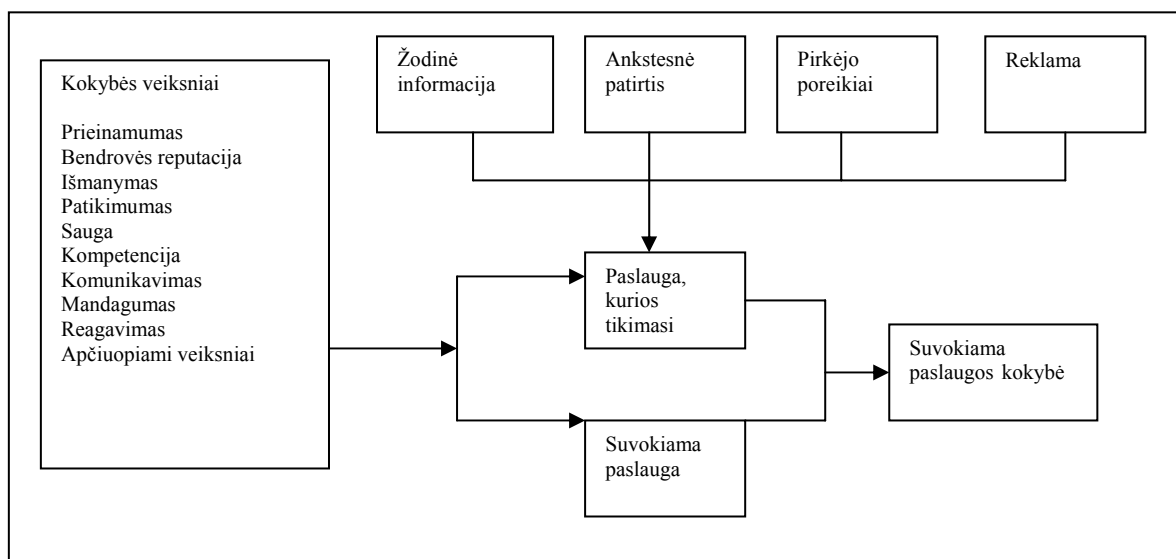
Šiuo metu viešbučių rinkoje vyrauja ne tik kainų, bet ir kokybės konkurencija.

Paslaugų ir prekių kokybė labai skiriasi. Paslauga yra kuriama ir parduodama tuo pačiu laiku, o prekė gaminama vienur, jos kokybė tikrinama kitur. Šiuolaikiniai klientai gerai nusimano apie siūlomų paslaugų alternatyvas, todėl padidėjo jų reikalavimai, keliami paslaugoms ir aptarnavimui, jie pradėjo kritiškiau vertinti suteiktų paslaugų ir aptarnavimo kokybę (L. Žalys, 2002).

Vienas iš geriausių būdų, kuriuo paslaugų įmonė gali išskirti save iš kitų - tai nuolatos teikti kokybiškesnes nei konkurentų paslaugas.

Daugelis paslaugų bendrovių pradeda suprasti, kad suteikdamos puikios kokybės paslaugas jos gali įgyti veiksmingą konkurencinį pranašumą, kuris duos didesnes pardavimo pajamas bei pelną.

Vieno tyrimo metu buvo suformuluota dešimt svarbiausių suvokiamos paslaugų kokybės veiksnių. Šie veiksniai apibendrintai pateikti 6 paveiksle.



6 pav. Svarbiausi suvokiamos paslaugų kokybės veiksniai.

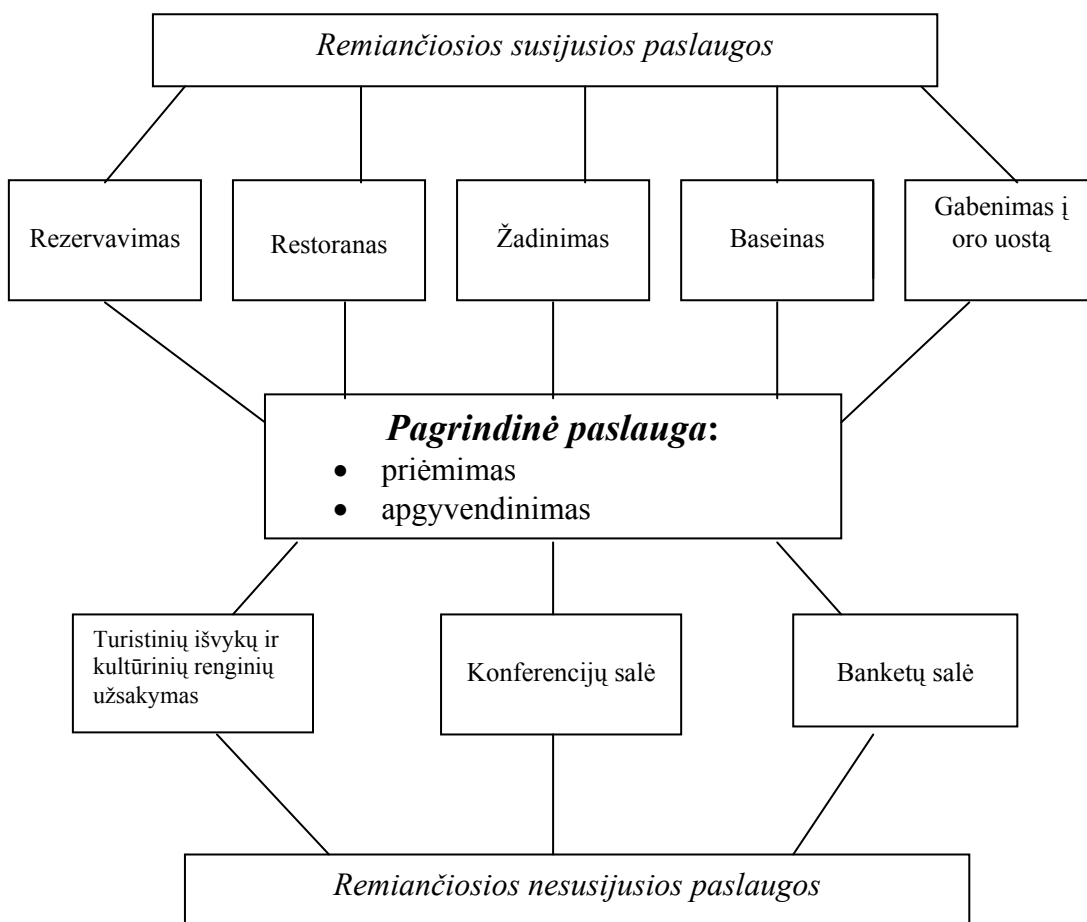
Šaltinis: Kotler, Ph., (2003). Rinkodaros principai.

Aptarnavimo kokybė suprantama kaip proceso ir aptarnavimo sąlygų visuma, kai tenkinami nustatyti ar numanomi vartotojo poreikiai. Kokybė gali būti apibrėžiama kaip techninė ir funkcinė. Techninė kokybė - tai, kas liko atmintyje pabendravus su viešbučio darbuotoju. Funkcinė kokybė - paslaugų teikimo procesas, kurio metu klientas praeina daugelį etapų ir bendrauja su viešbučio personalu. Viešbučiuose ypač svarbi yra funkcinė kokybė. Ji apima santykius su klientais, aptarnaujančio personalo elgesį, aprangą.

Kokybė gali būti suprantama ir kaip produkto savybės bei ypatumai, kurie suteikia klientui pasitenkinimą, ir kaip trūkumų nebuvimas, stiprinantis pasitenkinimo jausmą (V. Šmergelienė, 2004).

Galima apibrėžti viešbutį ir kaip įstaigą, kurios pagrindinė veikla – teikti nakvynę žmonėms ir kartu siūlyti vieną ar daugiau šių paslaugų: maitinimo, verslo, finansines, relaksacijos, buitines ir kitas panašias paslaugas.

Viešbučių paslaugos labai specifinės ir įvairios. Nemaža jų dalis yra individualaus pobūdžio. Viešbutyje apsigyvenęs žmogus, iš jo neišeidamas turi turėti galimybę pasinaudoti daugeliu paslaugų. Kuo daugiau siūlomų paslaugų – tuo aukštesnė viešbučio kategorija. Šalia pagrindinės paslaugos gana dažnai atsiranda kitų remiančiųjų papildomų paslaugų. Remiančiąsias papildomas paslaugas įmonė gali pradėti teikti siekdama privilioti klientų, norėdama tolygiau panaudoti gamybinį pajėgumą ir pan. 7 paveiksle pateikta viešbučio paslaugų pasiūlos struktūra.



7 pav. Viešbučio paslaugų pasiūlos struktūra.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis B. Vengrienė (2006). Paslaugų vadyba.

B. Vengrienė (2006) išskiria šiuos struktūros elementus:

- Pagrindinė paslauga, atspindi svarbiausią viešbučio veiklos kryptį ir užima centrinę vietą jo vadybos problematikoje – svečių priėmimas ir apgyvendinimas. Ši paslauga apima lengvinančias elementariąsias paslaugas, kurios 7 paveiksle pavaizduotoje schemoje neišryškintos, tačiau įeina į priėmimo ir kambario veiklos visumą: priėmimo procedūros, įvairi veikla, susijusi su kliento aptarnavimu ir kambario priežiūra.
- Remiančiosios nesusijusios papildomos paslaugos. Jos yra trijų rūšių. Kiekviena jų gali būti teikiama nesiejant jos su pagrindine bazine paslauga. Klientas gali nuomotis konferencijų salę, tačiau jam nebūtina naudotis kitomis viešbučio paslaugomis, nors to jam niekas netrukdo. Tai jo pasirinkimo reikalas.
- Remiančiosios susijusios papildomos paslaugos papildo pagrindinę paslaugą. Jų būvimas padidina pagrindinės paslaugos patrauklumą: sauna, mini baras, gabenimas į oro uostą ir kt. Remiančiosios paslaugos suteikia viešbučiui patrauklumą, ypač kai susidaro didelė konkurencija.

Būtina pažymėti, kad dėl konkurencijos remiančiosios papildomos paslaugos, tokios kaip televizija ar kitos, buvusios išskirtinių viešbučių veiklos požymiu, gali pereiti į pagrindinės paslaugos elementų kompleksą ir, priešingai, padidinta paklausa gali paskatinti susiaurinti pagrindinės paslaugos sampratą atmetant kai kurias lengvinančiąsias paslaugas. Taigi viešbutis turi galimybę pasiūlyti minimumą, t. y. pagrindinę paslaugą, kuri apima elementus, atitinkančius pasirinktos kategorijos viešbučio reikalavimus (H. Qu ir kiti, 2000).

Pasiūlą klientas vertina pagal kokybės ir kainos santykį, palyginti su konkurentais. Jokiu atveju nėra kalbos apie tai, kad klientas už dviejų žvaigždučių kainą gaus keturių žvaigždučių komfortą. Tačiau, lengvinančiosios ir remiančiosios papildomos paslaugos, net mokamos, kai konkurencija didelė, didina viešbučio patrauklumą ir, kitoms sąlygoms esant lygioms, užtikrina didesnę paklausą. Taip pat pažymėtina, kad viešbučiams yra aktualus paklausos svyravimas, priklausantis nuo savaitės, mėnesio dienų, metų laiko (B. Vengrienė, 2006).

Kaip beapibūdintume šią įstaigą, jos paskirtis – priimti savo klientus, kaip labai laukiamus svečius, stengtis sukurti jiems patogią ir svetingą aplinką, geriausiai patenkinti jų norus ir lūkesčius.

Daug kas sutiktų su Ellswortho M. Statlerio lozungo mintimis – „svečias visada teisu“ . Anonimiškas šaltinis vėliau teigė : „svečias ne visada teisu, bet jis – visada svečias“. Svarbiausias viešbučių personalo siekis – siūlyti aptarnavimą, atitinkantį besikeičiančius svečių poreikius ir reikalavimus.

Viešbučių verslo patrauklumas aiškinamas įvairiai. Kiekvienas viešbutis savo eksterjerą ir interjerą kuria padedamas architektūros specialistų ir dizainerių. Viešbučiai dažniausiai apibūdinami kaip daugiaaukšiai pastatai, turintys dažnai iš pietų pusės kambarius, susitikimų sales

ir viešąsias patalpas lankytojams. Būdinga viešbučio pastato forma galima laikyti viešbučius, kur daugiaaukščio pastato apatiniame platesniame aukšte yra visuomeninės ir pagalbinės patalpos, o viršutiniuose aukštose - tik kambariai. Daugiaaukštis pastatas turi ir funkcinių privalumų: horizontalūs komunikacijų tinklai sąlygiškai trumpi, kambariai tarp aukštų pasiekiami liftu, kambariuose, esančiuose aukščiau virš gatvės, mažiau triukšmo, švaresnis oras, geresni vaizdai. Viešbučiai statomi gamtoje, prie jūros, vaizdingose vietose, dažniausiai būna neaukšti. Toks formos pasirinkimas horizontaliai pailgina komunikacijas, padidina laiptinių skaičių, tačiau sudaro sąlygas greičiau išeiti iš pastato. Neaukštas pastatas geriau dera prie gamtovaizdžio (R. Miknius, 2007). Tačiau, kad ir kokia būtų įdomi architektūra, tikrąjį viešbučio įvaizdį gali sukurti tik jame dirbantys žmonės (С. В. Кононыхин, 2004).

Administratoriai būna pirmieji viešbučio darbuotojai, su kuriais susitinka svečiai. Kiekvienas svečias turi skirtingus poreikius, norus ir lūkesčius, o registratūra yra ta vieta, kurioje pradedami tenkinti svečių norai. Administratoriai privalo gebėti atlikti registravimą, mokėti tvarkyti svečių sąskaitas, greitinti išvažiavimo iš viešbučio procesą, teikti svečiams informaciją apie viešbutį. Administratoriumi dirbant reikia turėti tam tikrą talentą ir sugebėjimų. Ne veltui sakoma, kad registratūra - tai tartum vizitinė viešbučio kortelė, atspindinti paslaugų teikimo lygį ir kokybę (L. Jurgaitytė ir kiti, 2007).

Viešbučiai svarbūs visuomenėje. Turtingi klubai, verslininkų grupės ir įmonių atstovai susirenka juose, kad išspręstų įvairius klausimus, pabendrautų. Viešbučiai teikiantys aukštos klasės paslaugas, pritraukia visuomenines organizacijas į tas vietas, kuriose jie įsikuria, taip pat dėl daugelio priežasčių jie gali tapti svarbūs ir vietiniams gyventojams.

Viešbučių ūkyje dėl didelės konkurencijos koncentracija labai aukšta. Kuriasi stambios šios rūšies įmonės, turinčios specializuotas grandis pagrindinėms paslaugoms teikti, kaip: kempingai, turistinės bazės ir pan.

Dideliuose viešbučiuose dirba didelis aptarnaujančio personalo būrys, pasirengęs teikti svečiui paslaugas visą parą ir per visas savaitės dienas (I. Svetikienė, 2002).

Paslauga turi tenkinti vartotojo – kliento poreikius. Ir vartotojas dažnai tai nusako elgesiu. Vartotojo elgsena – tai individo veiksmai, susiję su paslaugos, prekės įsigijimu bei vartojimu ir apimantys jo poelgius nuo problemos atsiradimo, kurią galima išspręsti, paslaugos suteikimo ar prekės įsigijimo iki reakcijos į jau įsigytą prekę ar suteiktą paslaugą. Dažniausiai viešbučio klientai apie viešbutį sprendžia iš paslaugų kokybės (С. В. Кононыхин, 2004). Vartotojo elgesiui nusakyti naudojami šie rodikliai:

- viešbučio išorinis vaizdas;
- vietos bei darbo valandų patogumas;
- informacija apie paslaugas, jų kainas;

- paslaugos suteikimas;
- aptarnaujančio personalo išvaizda, mandagumas, paslaugumas, dėmesingumas;
- personalo kvalifikacija;
- iškylančių problemų sprendimas;
- dėmesys nuolatiniam klientams;
- aptarnavimo viešbutyje sparta;
- konfidencialumas, informacijos išsaugojimas;
- atsiskaitymo tikslumas.

Klientai skiriasi savo kultūra, klase, įtakos grupe, šeima, poreikiais, suvokimu, patirtimi, nuomone. Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos viešbučių vartotojo paslaugų gavimo (pirkimo) sprendimams iškylantys iš vartotojų elgsenos. Sukaupta ir savaip interpretuota informacija bei geras viešbučio įvaizdis skatina patirtį ir nulemia vartotojų elgseną, kai ten sugrįžta pastovūs klientai (R. Mažeikaitė, 2002; R. Miknius, 1999).

2.2. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros užtikrinimas

Paslaugos, jų įvairovė ir kokybė dažnai nepriklauso nuo viešbučio dydžio ir jo tipo. Kai kurie viešbučiai savo lankytojams siūlo kelių lygių paslaugas. Tai priklauso nuo viešbučio klientų poreikių ir pageidavimų. Dažniausiai paslaugų lygis ir kokybė atsispindi kambario nuomos kainoje.

Viešbučių verslas nėra vien tik apčiuopiamų, materialinių produktų pardavimas vartotojams. Viešbučių versle didesnę reikšmę turi neapčiuopiamos paslaugos, pvz., viešbučio darbuotojų pastangos sukurti gerą produktą.

Į svetingumo sąvoką taip pat įeina malonus aptarnavimas, aplinka, viešbučių, kavinių ir restoranų interjeras, paslaugumas ir pan.

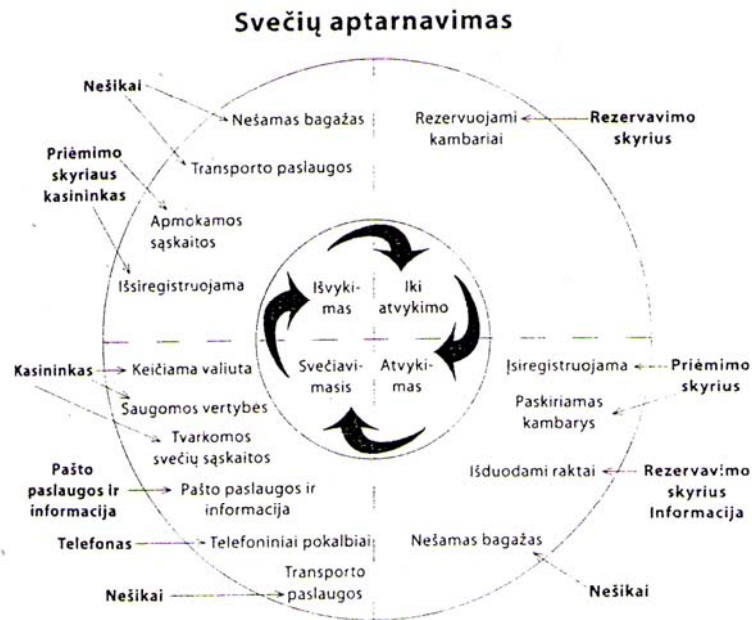
Sunkumai kyla dėl to, jog paslaugų negalima išmatuoti kokiais nors kiekybiniais matais. Negalima numatyti iš anksto būsimų paslaugų kokybės, taip pat negalima jų perdaryti ar pakeisti.

Dažniausiai svečiai, išvykdami iš viešbučio, kartu su savimi išsiveža savo patyrimą ir nuomonę apie šią apgyvendinimo įstaigą. Dėl šios priežasties viešbučiai stengiasi, kad jų teikiamos paslaugos ir aptarnaujamo personalo darbas atitiktų tam tikrus standartus. Viešbučio paslaugos kuria savotišką viešbučio įvaizdį, o pačias paslaugas kuria ir teikia darbuotojai. Labai svarbu, kad paslaugų asortimentas ir kokybė visiškai atitiktų tą rinkos dalį, kuri yra svarbiausia viešbučiui. Kad įtiktų svečiui ir išvengtų nesusipratimų, paslaugos paprastai teikiamos pagal viešbučio kategoriją atitinkančius standartus.

Svečiavimas viešbutyje galima suskirstyti į 4 atskiras fazes (žr. 8 pav.):

- iki atvykimo;

- atvykimas;
- svečiavimasis;
- išvykimas.



8 pav. Svečių aptarnavimas.

Šaltinis: Miknius, R. (2007). Viešbučio valdymas, p. 67.

8 paveiksle parodyta, kas daroma vienoje ar kitoje svečiavimosi fazėje. Dideli viešbučiai turi daug darbuotojų ir stengiasi, kad kiekvienas darbuotojas kuo daugiau specializuotųsi. Mažesniuose viešbučiuose vienas darbuotojas gali atlikti daug įvairių pareigų. Aukštos klasės viešbutis svečiams suteikia daugiau specialių paslaugų.

Po ilgos kelionės atvykę į viešbutį, svečiai būna pavargę ir irzlūs. Jie nori greitai išsiregistruoti, nori, kad juos maloniai ir mandagiai aptarnautų. Registruodamasis svečias pirmą kartą susiduria su viešbučio personalu. Jeigu viskas vyksta sklandžiai svečiui lieka geri įspūdžiai. Galima tikėtis, kad tai jį paskatins čia apsistoti ir kitą kartą. Nuo priėmimo skyriaus darbuotojų priklauso viešbučio įvaizdis. Todėl svarbu, kad kiekvienas darbuotojas stengtųsi kuo geriau aptarnauti svečius. Priėmimo skyriaus darbuotojai atsakingi už vieną iš labiausiai nenusakomų verslo elementų – žmogų. Reikia būti labai lankstiems, nes negalima nuspėti, kiek ir su kokiais žmonėmis teks bendrauti ir kokie reikalavimai bus keliami.

Viešbučio administracija privalo itin kruopščiai išrinkti darbuotojus priėmimo skyriui. Čia tiktų tik malonus, pareigingas, pagarbus, atsakingas, drausmingas, švarus ir tvarkingas, tikslus, mėgstantis bendrauti, protingas ir taktiškas darbuotojas.

Klientams svečiuojantis viešbutyje kiekvienas minėtos organizacijos skyrius atlieka tam tikras funkcijas:

- virtuvė – atsakinga už kavinių, barų, poilsio kambarių, restoranų ir banketų salių teikiamas paslaugas bei maisto, gėrimų teikimą į kambarius;
- buhalterijos skyrius – tvarko finansinę apskaitą, atsako už pinigų priėmimą, mokėjimo pavedimus, žiniaraščius, finansines ataskaitas, auditą. Dėl finansinių bei statistinių duomenų svarbos glaudžiai susieta su svečių priėmimo tarnyba;
- pardavimų skyrius – atsako už naujų klientų aptarnavimą;
- techninės priežiūros skyrius – prižiūri viešbučio išorinę bei vidinę įrangą bei mechanizmus;
- apsaugos skyrius – užtikrina – viešbučio svečių, lankytojų bei darbuotojų saugumą;
- personalo skyrius - atsakingas už naujų darbuotojų priėmimą ir mokymą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų santykius, darbo apmokėjimą;
- kambarių ūkių skyrius – gali priklausyti svečių priėmimo priežiūra, išankstinio rezervavimo funkcijos, administratoriaus veikla, informacija;
- marketingo padalinys – pavaldus direktoriui ir savininkams, bei sprendžia rinkos tyrimo, rėmimo politikos ir kitus įmonei svarbius klausimus;
- konsjeržas – vykdo kitas, viešbučiui nebūdingas, funkcijas pagal kliento pageidavimus.

Švečiui išvykstant, jis kaip ir atvykstant privalo būti maloniai ir be priekaištų aptarnautas, žinoma nepamirštant sutvarkyti privalomų procedūrų, kaip pvz., patikrinti išvykimo datą, peržiūrėti einamąją svečio sąskaitą ir suderinti ją su svečiu, paklausti ar norės užsakyti kambarį kitą kartą ir atsisveikinti (R. Miknius, 2007).

Analizuojant viešbučio veiklą ir formuojant marketingo strategiją svarbu nustatyti, kokie motyvai lėmė pasirenkant viešbutį ir pagal kokius kriterijus svečias jį pasirinko. Atliktų tyrimų rezultatai parodo, kokie (žr. 1 lentelę) pagrindiniai kriterijai svarbūs keliautojui renkantis apsigyvenimo būstą (I. Svetikienė, 2002).

1 lentelė. Priežastys paskatinusios svečius rinktis viešbutį

Pasirinkimo priežastys	Renkantis viešbutį pirmą kartą		Renkantis tą patį viešbutį kitą kartą	
	Visų keliautojų	Dažnai keliaujančių	Visų keliautojų	Dažnai keliaujančių
Patogi padėtis	56%	63%	32%	38%
Išorė, dizainas	50%	48%	-	-
Kainos	46%	42%	39%	35%
Paslaugos	23%	29%	35%	41%
Rekomendacijos, reputacija	22%	25%	-	-
Laisvalaikio paslaugos	10%	8%	-	-
Geras aptarnavimas	9%	8%	42%	45%
Švara	-	-	63%	63%
Ramybė, jaukumas	-	-	9%	8%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis I. Svetikienė (2002). Turizmo marketingas.

Iš sudarytos 1 lentelės matyti, kad viešbučio pasirinkimo priežastys skiriasi renkantis viešbutį pirmą kartą ir tą patį viešbutį renkantis kitą kartą. Renkantis viešbutį pirmą kartą patogi padėtis vaidina pagrindinį vaidmenį, o į švarą ir gerą aptarnavimą visai neatsižvelgiama, tačiau renkantis tą patį viešbutį kitą kartą švara ir geras aptarnavimas užima pirmaujančias vietas. Tuo tarpu ramybei, jaukumui ir laisvalaikio paslaugoms abiem atvejais neteikiama didelė reikšmė. Kainoms ir paslaugoms abiem atvejais teikiamas panašus prioritetas (žr. 6 priedą).

Kaip pavyzdį, kokie pagrindiniai kriterijai svarbūs keliautojams renkantis viešbutį galima remtis žurnale „*Journal of Contemporary Hospitality Management*“ autorių W. Poon ir K. Low (2005) straipsnyje pavaizduota shema (žr. 7 priedą). Jie klientų pasitenkinimą apibūdina, kaip pagrindinį kriterijų įvertinant produktų ir suteiktų paslaugų kokybę. Autoriai analizuodami Azijos ir Vakarų šalių viešbučių klientų aptarnavimą bei jų poreikius, išskiria 12 faktorių grupių, įtakančių svečių pasitenkinimą viešbučiais:

- svetingumas;
- patogumai;
- maistas ir gėrimai;
- poilsis ir pramogos;
- papildomos paslaugos;

- apsauga ir saugumas;
- naujos, vertę pridedančios paslaugos;
- pervežimas;
- padėtis;
- išvaizda;
- kainos;
- apmokėjimo sistema.

Apibendrinus autorių C. Grönroos, 2000; C. Хаксевер ir kiti, 2002; V. A. Zeithaml ir kiti, (1990) mintis pabandyta sugrupuoti kriterijus, kuriais vartotojai vertina paslaugų kokybę:

1. Profesionalus darbas:

1.1. profesionalumas ir įgūdžiai. Tai kriterijus, parodantis ar paslaugos tiekėjas bei jo darbuotojai turi žinių ir įgūdžių, taip pat sistemų ir fizinių resursų, reikalingų profesionaliam jų problemų sprendimui;

1.2. Saugumas. Šis kriterijus apima personalo žinias, kompetenciją ir mandagumą, jų gebėjimą įteikti pasitikėjimą ir saugumo jausmą.

1.3. Nusistatymas ir elgsena. Tai kriterijus, rodantis, kaip darbuotojai, teikiantys paslaugą rūpinasi vartotojais ir/ ar suinteresuoti, kad jų problemos būtų sprendžiamos kuo palankiau.

1.4. Prieinamumas ir lankstumas. Tai kriterijus, rodantis, ar paslaugos tiekėjas, vieta, kur teikiama paslauga, darbo valandos, darbuotojai bei veikiančios sistemos veikia taip, kad būtų lengviau prieinama paslauga, ar yra pasirengę lanksčiai prisitaikyti prie kliento reikalavimų ar pageidavimų.

1.5. Tvirtumas ir pasitikėjimas. Šis kriterijus apibrėžiamas kaip gebėjimas suteikti žadėtą paslaugą laiku ir tokią kokios ir buvo tikėtasi. Tai reiškia, kad paslaugų įmonė suteikia paslaugų tinkamai iš pirmo karto ir laikosi savo pažadų.

2. Klaidų atitaisymas. Kriterijus rodo, ar paslaugos tiekėjas nedelsdamas imsis priemonių, kad kontroliuotų situaciją ir rastų naują priimtina sprendimą jei kažkas vyksta (vyko) ne taip.

3. Aplinka:

3.1. Paslaugos aplinka. Kriterijus parodo, ar fizinė paslaugos aplinka ir kiti aplinkos aspektai leis teigiamai įvertinti paslaugos procesą.

3.2. Reputacija ir patikimumas. Kriterijus rodo, ar paslaugos teikėjo verslu galima pasitikėti, ir leidžia atitinkamai įvertinti jo pastangas. Galima sakyti, jog už gerą įvaizdį klientai sumoka papildomai.

3.3. Akivaizdumas. Šis kriterijus apima fizinius aplinkos aspektus, tokius kaip aptarnavimo priemonės, personalo išvaizda, instrumentai ir įranga, naudojami paslaugos teikimo procese, fizine paslaugos išraiška, kiti klientai.

Taigi, 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 kliento pasitenkinimo lygį, nes tai didina nuolatinių klientų skaičių (И. Черкасова, 2006).

2.3. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros gerinimas

Kokybiškesnės aptarnavimo kultūros siekimas yra nesibaigiantis procesas, nes visada bendraujant su klientais, vykdant jų poreikius atsiranda įvairių nesusipratimų, iškyla problemų. Todėl klientus aptarnaujantis personalas privalo tobulintis, turi būti apmokomas, skatinamas geriau dirbti, reaguoti į klientų skundus.

Vienas iš klientų aptarnavimo kultūros gerinimo būdų yra santykiai tarp klientų ir aptarnaujančio personalo, o puikius jų santykius įtakoja šie veiksniai:

- išvaizda; švari uniforma ar drabužiai, geras skonis, asmeninė higiena yra būtini;
- geras elgesys; darbuotojai turėtų mokėti tinkamai sutikti klientus, sugebėti reaguoti į jų nusiskundimus ir suteikti pagalbą; svarbiausia yra teigiamas požiūris į vartotoją;
- premijos ir paskatinimai; darbuotojai, kuriems labiausiai sekasi bendrauti su klientais, turi būti pripažinti ir atitinkamai atlyginti;
- žinios ir bendravimas; darbuotojai privalo turėti tam tikrų žinių apie viešbučio tikslus ir užduotis visiškai taip pat, kaip ir suprasti jų pačių veiklos įnašą, siekiant tų tikslų. Darbuotojų bendravimas su klientu, jo tikslai turi būti detaliam aptariamam atskiruose padaliniuose ar skyriuose;
- apmokymas; jis yra svarbiausias. Darbuotojai turi būti supažindinti su tuo, ką reikia daryti ir kaip aptarnauti klientus. Būtent santykiai tarp personalo ir kliento labiausiai ir priklauso nuo personalo paruošimo (A. Damulienė, 1996).

Sėkmingas personalo ir klientų bendravimas turi tiesioginę įtaką klientų pasitenkinimui, o dėl to ir paslaugų pardavimui bei pelnui. Aptarnavimo kokybės nepaisymas reiškia nesirūpinimą ir paties verslo sėkmę (E. Poškaitė ir kiti, 2007).

Anot Ph. Kotler (2003) norint pagerinti klientų aptarnavimo kultūrą reikia:

1. Sukurti aiškias vertybių ir grupių hierarchiją.
2. Parodyti kaip kiekvieno darbuotojo elgesys gali paveikti klientus. Kiekvienam darbuotojui reikia parodyti, kaip jų konkretūs veiksmai gali teigiamai arba neigiamai paveikti klientų pritraukimą ir išsaugojimą. Privaloma atkreipti dėmesį į konkrečius atvejus, kai dėl darbuotojų elgesio buvo prarasti arba laimėti klientai.

3. Reguliariai tikrinti klientų pasitenkimo rodiklius. Svarbu nustatyti bendrą klientų pasitenkinimą ir tai, kaip konkrečios klientų grupės yra patenkinamos konkrečiais dalykais (paslaugomis, aptarnavimu, kaina ir pan.). Galima pranešti apie pasikeitimus visiems darbuotojams, taip įkvėpiant kiekvieną darbuotoją, siekti didesnio klientų pasitenkinimo.

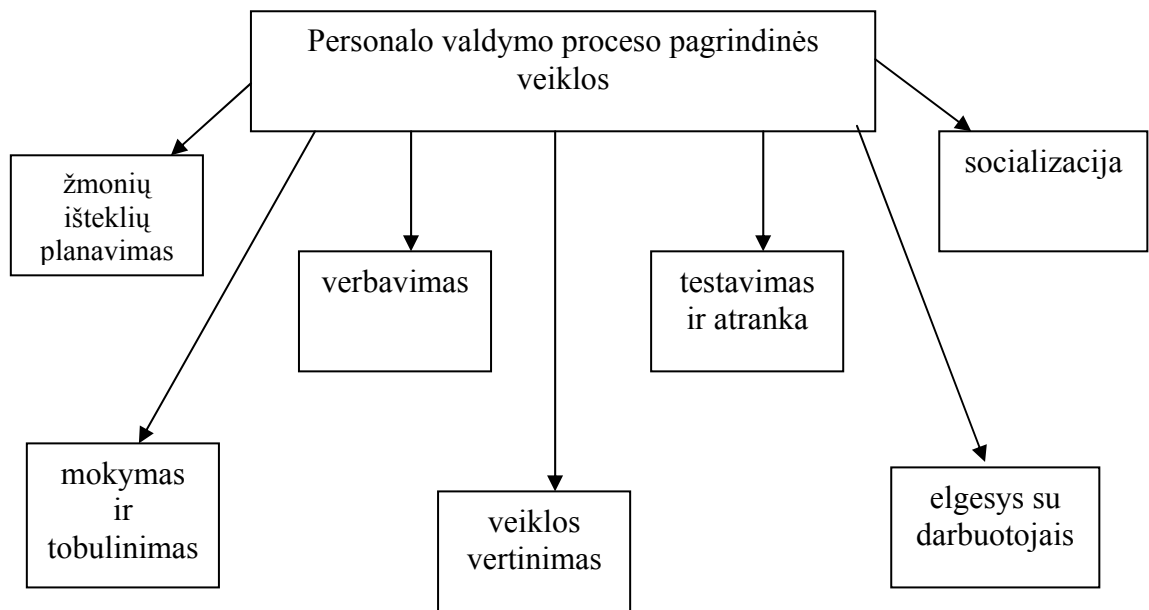
4. Finansuoti viešbutyje vykdomą apmokymo programą apie klientų aptarnavimą ir jų poreikių patenkinimą. Siekiant išmokyti personalą geriau aptarnauti klientus, viešbutis gali finansuoti visuose skyriuose vykdomus trumpus seminarus. Jų tikslas – išaiškinti viešbučio įvaizdį ir vertybes bei išmokyti darbuotojus įsigyventi šį viešbučio įvaizdį.

Taigi, darbuotojai turi žinoti, ko iš jų tikimasi, kokio elgesio bus reikalaujama. Tai padeda užtikrinti tokią pačią paslaugų kokybę visame viešbutyje, išvengti nesusipratimų ir tokių pasiteisinimų, kaip aš „nežinojau“, „niekas man nesakė“. Visi darbuotojai turi žinoti, ką galima daryti ir ko negalima, turi žinoti savas pareigas, jausti atsakomybę bei suprasti, kad nuo jų darbo priklauso ir kitų darbuotojų rezultatai. Kadangi viešbutis turi daug darbuotojų, atsakingų už skirtingas veiklos sritis, darbą būtina koordinuoti.

Personalo valdymas yra viena iš svarbiausių viešbučio veiklos sričių. Viešbučio sėkmė daugiausiai priklauso nuo viešbučio darbuotojų kvalifikacijos, profesionalumo. Kadangi viešbučio paslaugos labai įvairios, jas kuria ir parduoda įvairių profesijų ir kvalifikacijos darbuotojai, vadybininkai, virėjai, padavėjai, skalbėjos, administratoriai, techniniai darbuotojai ir kt.

Viešbutyje labai daug kas priklauso nuo personalo. Gerame viešbutyje privalo vyrėti nuoširdi svetingumo atmosfera. Nuo atvykimo momento svečiai turi jausti darugišką atmosferą, tarsi būtų atvykę į seniai jų laukusius namus. Todėl labai svarbu darbuotojus nuolat mokyti, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nepriekaištinga. Mokytis privalo ir personalas, ir vadovai. Mokymas turi atitikti kiekvieno darbuotojo poreikius.

Anot R. Mikniaus (1999) personalo valdymo procesas, kuris pavaizduotas 9 paveiksle, susideda iš septynių pagrindinių veiklų.



9 pav. Personalo valdymo procesas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Miknius (1999). Svetingas viešbutis – sėkmingas verslas.

Darbuotojai kuria viešbučio įvaizdį. Jeigu bus patenkinti darbuotojų poreikiai, bus patenkintas ir vartotojas. Svarbu, kad visi jaustųsi reikalingi, kad būtų įvertinti už gerą darbą. Svečiai turi įvertinti tuos, kurie to nusipelnė. Apie kiekvieno svečio nusiskundimą privaloma kaip galima greičiau informuoti administraciją. Svečių norai privalo būti patenkinti (R. Miknius, 1999).

Pasak L. Žalio (2002), siekiant pagerinti klientų aptarnavimo kultūrą viešbutyje reikia vadovautis šiais aptarnavimo kultūros gerinimo elementais:

- viešbučio misijos formulavimas ir patikslinimas;
- viešbučio filosofijos supratimas;
- viešbučio organizacinės 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.

Apžvelgus kitų autorių (R. Mažeikaitė, 2002) nuomones taip pat galima daryti išvadą, kad norint gerinti klientų aptarnavimą, priklausomai nuo sąlygų, viebučiams reikia atsižvelgti į šiuos segmetuojamus rinkos požymius:

- Amžius. Šis segmentavimo kriterijus svarbus, nes skirtingo amžiaus žmonės nevienodai vertina vienas ar kitas paslaugas, todėl parenkant asortimentą, šiuo atveju reikia skirti dėmesį įvairaus amžiaus žmonėms, jų užimtumui viešbutyje.
- Išsilavinimas. Priklausomai nuo viešbučio klientų, reikia teikti pirmenybę išsilavinusiems ar neišsilavinusiems žmonėms, tačiau niekada neatstumti kitokią išsilavinimą turinčio kliento, nes svarbu tenkinti jo norus ir, kad jis būtų mokus.
- Mobilumas. Nusako ar dažnai vartotojas linkęs keisti gyvenamąją vietą. Mobilumą nusako ir profesija. Tai daro įtaką įmonės pirkimams. Dauguma klientų yra dalykiški žmonės ir jie kaip vieną iš paslaugų vertina – virtuvę bei posėdžių salę viešbutyje.
- Tautybė ir rasė. Šis požymis yra svarbus, kadangi paslaugų reklaminius bukletus ir kitą informaciją yra pateikiama ir ne valstybine lietuvių kalba, bet anglų, vokiečių ir rusų.
- Psichologinis. Vienintelis ir svarbus elgsenos požymis, kuris pasižymi paslaugų pirkimo įpročiu, gyvenimo stiliumi, gyvenimo būdu, asmenybės tipu.
- Vartotojo elgsena. Svarbu atsižvelgti į motyvus. Pastebėta, kad vienos apskrities klientai bei atvykę svečiai iš užsienio orientuojasi į vidutinę ir aukštą kainą, o kitų apskričių Lietuvos gyventojai į žemą kainą. Taip susiformavo paslaugų klientas, kuris lankosi aukštos klasės viešbutyje. Vartotojų prisirišimas prie viešbučio paslaugų lemia klientų pasiūlą.
- Geografinis. Gali būti, kad būtent šiame geografiniame segmente yra pati geriausia galimybė viešbučiui veikti (klimatas, reljefas, teritorija “traukia žmones” į šią vietovę) ar atvirkščiai.

Analizuojant klientų aptarnavimo kultūros gerinimą viešbučiuose reikia atkreipti dėmesį į tai, kokiais būdais skleidžiama informacija apie teikiamas paslaugas, kainas, vietą ir panašiai. Kaip sukuria išskirtines paslaugų įsigijimo sąlygas ir apie tai praneša ne tik pastoviams klientams bet ir potencialiems vartotojams ir toliau siekia informuoti visuomenę ar tam tikrose jos grupėse palankų žmonėms įvaizdį.

Viešbučiai gali naudoti įvairius reklamos būdus: išorinė reklama (prie įvažiavimo į viešbučio teritoriją), spausdintinė reklama (reklaminiai skelbimai, reklama laikraščiuose).

Pardavimo skatinimu viešbučiuose siekiama sukelti didesnę ir greitesnę klientų reakciją, atkreipiant dėmesį į tam tikrą paslaugų ir prekių pasiūlą įveikiant klientą geru aptarnavimu. Nors tai trumpalaikė komunikacijos priemonė, bet ji efektyvi. Viešbutyje siūlomos įvairios nuolaidos būvimo viešbutyje metu. Nuolaida – tai paslaugų sumažėjimo kaina kliento naudai. Didelis procentas klientų tai vertina (apie 80 proc.) (R. Miknius, 1999).

Gerinant klientų aptarnavimo kultūrą viešbučiuose taip pat reikalinga palaikyti ryšius su visuomene. Ryšiuose su visuomene viešbučiai dalyvauja naudojant sekančias priemones:

- darbas su visuomenės informavimo priemonėmis (spaudos konferencijos),

- renginiai (atvirų durų dienos – naujam sezonui ar kita kilminga proga).

Viešbučius tai veiklai atstovauja vidinės grupės nariai – dažniausiai vadovas (S. Kirvaitienė, 2008).

Baigiant analizuoti klientų aptarnavimo kultūros gerinimą privalu nepamiršti, kad kiekviename viešbutyje būtina nustatyti visiems privalomas taisykles. Viešbučio vadovas privalo: nustatyti realius reikalavimus ir jų nekeisti, visada skatinti norą dirbti geriau, supažindinti personalą su darbo našumo ir efektyvumo sąvokomis, laikas nuo laiko tikrinti, kaip vykdomi darbai, apie kolektyvo veiklą spręsti iš skundų ir pokalbių (ne asmeninės nuomonės), darbuotojus samdyti pagal tam tikrą atsakomybę, jei darbuotojų pastangos padėti kurti viešbučio įvaizdį pelningos – padėkoti, leisti pasijusti esant vadovu, bet ir leisti darbuotojui pajusti esant reikalingu. Šių taisyklių reikia laikytis visada, bet kuriuo atveju. Viešbutis negalės sėkmingai toliau dirbti, jei nebus tinkamai valdomas. Viešbučio vadovas privalo organizuoti, vadovauti ir kontroliuoti (С. В. Кононыхин, 2004).

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KULTŪROS VERTINIMAS ŠIAULIŲ MIESTO VIEŠBUČIUOSE

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo tikslas - išanalizuoti Šiaulių miesto viešbučių klientų aptarnavimo kultūros būklę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kultūrą.
2. Išanalizuoti Šiaulių miesto viešbučių klientų požiūrį į aptarnavimo kultūrą.
3. Apibendrinti Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir klientų požiūrių į aptarnavimo kultūrą rezultatus.
4. Numatyti klientų aptarnavimo kultūros gerinimo kryptis.

Apžvelgiant numatytus tyrimo uždavinius, buvo atliekami trys tyrimai:

1. Tiriamas darbuotojų požiūris į aptarnavimo kultūrą.
 2. Analizuojamas viešbučių klientų požiūris į aptarnavimo kultūrą.
 3. Atliekama darbuotojų ir klientų požiūrių lyginamoji analizė.
- Išvardinti trys tyrimai leido įgyvendinti 4-ą tyrimo uždavinį, t. y. numatyti klientų aptarnavimo kultūros gerinimo kryptis.

Tyrimo metodas

Norint gauti duomenis ir ištirti bei įvertinti klientų aptarnavimo būklę Šiaulių mieste buvo pasirinktas anoniminės apklausos metodas, paruoštas klausimynas – anketa. Buvo paruoštos dviejų tipų anketos: viena skirta darbuotojams (žr. 2 priedą), kita – klientams (žr. 3 ir 4 priedus). Sudarant anketas buvo kreipiamas dėmesys į tai, kad klausimai būtų aiškūs ir ne dviprasmiški. Tam, kad gauti objektyvius atsakymus, buvo paruoštos anoniminės anketos.

Tyrimo instrumentarijus

Darbuotojų anketa sudaro (žr. 2 priedą):

- įvadinė dalis

Įvadinėje dalyje buvo pristatoma, trumpai supažindinama su šiuo tyrimo tikslu, įspėjama, kad pateikti duomenys bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslams, buvo prašoma atsakyti teisingai ir nuoširdžiai, pabrėžiant, kad anketa yra anoniminė.

- 19 klausimų

Į klausimus reikėjo atsakyti raštu. Buvo suteikta galimybė išvengti atsakymo, pateikiamos pastabos kaip atsakyti į kai kuriuos klausimus. Anketa sudaryta pačios darbo autorės, remiantis tyrimo uždaviniais. Anketoje yra 10 uždarų klausimų (tai 1, 2, 3, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 17 anketos

klausimai), 7 pusiau uždari klausimai (tai 4, 6, 7, 8, 9, 16, 18 anketos klausimai) ir 3 atviri klausimai (tai 15 ir 19 anketos klausimai).

Darbuotojų anketa padėjo atsakyti į pirmą tyrimo uždavinį.

Klientų anketą sudaro (žr. 3 priedą):

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

- Padėka už nuoširdžius atsakymus ir užpildytą anketą.

Klientų anketa padėjo atsakyti į antrą tyrimo uždavinį.

Tyrimo etapai:

1. Pasirengimas tyrimui.

Anketų sudarymas Šiaulių miesto viešbučių darbuotojams ir klientams.

2. Tyrimo vykdymas.

Anketinė apklausa buvo atlikta Šiaulių miesto viešbučiuose 2008 m. vasario-kovo mėnesiais. Buvo išdalinta 370 anketų, iš jų 125 darbuotojams, 245 klientams - 165 lietuvių kalba ir 80 anglų kalba (žr. 4 priedą).

3. Tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė.

Rezultatai statiškai apdorojami matematinės skaičiuoklės *MS Excel* pagalba. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėse bei diagramose. Gauti duomenys buvo skaičiuoti procentais.

Tyrimo vieta. Šeši Šiaulių miesto viešbučiai: „Medžiotojų užeiga“, „Šaulys“, „Tomas“, „Saulininkas“, „Turnė“, „Šiaulių viešbutis“.

Respondentai

Iš minėtų 370 išdalintų anketų, grįžo 305, kurias pildė:

- 100 darbuotojų;
- 205 aukščiau išvardintuose Šiaulių miesto viešbučiuose apsilankę klientai (149 lietuvių ir 56 anglų kalba), kurių amžius buvo nuo 18 iki 45 metų ir vyresni.

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 305 respondentai. Iš jų 100 viešbučių darbuotojų ir 205 juose apsilankę klientai.

Darbuotojai. Iš viso aukščiau išvardintuose Šiaulių miesto viešbučiuose dirba 157 aptarnaujančio personalo darbuotojai. Darbuotojų yra 73% moterų ir 27% vyrų (žr. 2 lentelę). Darbuotojų amžius svyruoja nuo 18 iki 35 metų. Didžiąją dalį sudaro 18 – 25 metų - 40%, kiek mažiau 30% - 26 – 35 metų ir mažiausiai yra nuo 36 - 45 metų – 18% bei virš 45 metų – 12%.

Taigi, dauguma dirbančiųjų sudaro jaunimas, kurio nemaža dalis, kaip paaiškėjo iš pokalbių su viešbučių darbuotojais, studijuoja aukštesniuose ar aukštuosiuose mokymo įstaigose ir tokiu būdu derina darbą su mokslais.

Klientai. Iš 205 tyrime dalyvavusių klientų, kurie apsilankė Šiaulių miesto viešbučiuose, beveik po lygiai buvo vyrų (51%) moterų (49%) (žr. 2 lentelę). Iš jų daugumą sudaro klientai nuo 36 iki 45 metų (42%) ir virš 45 metų (33%), kiek mažiau 18% - 26 – 35 metų bei mažiausiai (7%) klientų iki 25 metų. Remiantis tuo, kad didžioji dalis klientų yra nuo 36 iki 45 metų ir virš 45 metų, galima daryti išvadą, kad lankosi klientai, gaunantys vidutines ir aukštesnes pajamas.

2 lentelė

2 lentelė. Darbuotojų ir klientų demografiniai duomenys

	<i>Darbuotojai</i>	<i>Klientai</i>
<i>Lytis:</i>		
• vyrai	27%	51%
• moterys	73%	49%
<i>Amžius:</i>		
• iki 25m.	40%	7%
• 26-35m.	30%	18%
• 36- 45m.	18%	42%
• virš 45m.	12%	33%

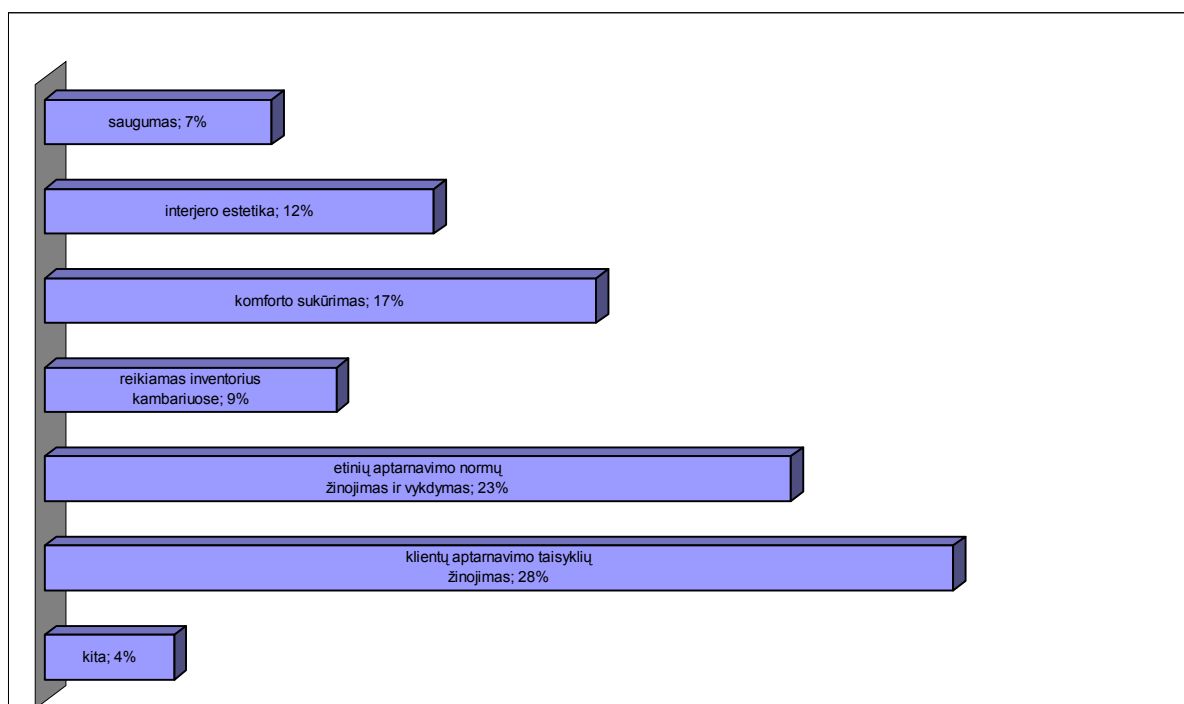
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų apibūdinimas

3.2.1. Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų požiūrių į aptarnavimo kultūrą tyrimas

Šiame skyrelyje siekiu išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie Šiaulių miesto viešbučius, jų klientų aptarnavimo kultūrą, viešbučių paslaugų kokybę, darbuotojų asmeninius kriterijus, darbo atlikimo standartus ir panašiai.

Darbuotojai, dirbantys viešbučių sferoje ir norėdami puikiai aptarnauti klientus, ypatingai viešbučiuose turinčiuose daugiau žvaigždučių, turi turėti pakankamai žinių bei supratimo kaip aptarnauti klientus. Taigi, išeity, kad darbuotojai privalo būti aukštesnio išsilavinimo žmonės. Tačiau atlikus apklausą paaiškėjo, kad tik 16% darbuotojų yra įgyję aukštąjį išsilavinimą, o aukštesnįjį – 25% bei 59% vidurinį išsilavinimą. Nežiūrint į tai, iš pokalbių su viešbučių darbuotojais paaiškėjo, kad daugelis įgyję vidurinį ar aukštesnįjį išsilavinimą studijuoja aukštosiose mokyklose, dauguma paskutinių kursų studentai. Tai įrodo ir anksčiau minėtas jaunas darbuotojų amžius. Taigi, galėtumėm daryti išvadą, kad Šiaulių miesto viešbučiuose dirba aukštos kompetencijos personalas.

Toliau atliekant darbuotojų tyrimą buvo analizuojama su kuo jiems asocijuojasi sąvoka klientų aptarnavimo kultūra. Paaiškėjo, kad Šiaulių miesto viešbučių darbuotojams klientų aptarnavimo kultūra asocijuojasi su klientų aptarnavimo taisyklių, etinių aptarnavimo normų žinojimu ir vykdymu bei komforto sukūrimu. Procentinę jų pasiskirstymą galima matyti 10 paveiksle. Taigi, įvairūs autoriai (J. Banytė, 1996; R. Miknius, 2007) teigia, kad visos sąvokos (jos pateiktos anketoje) yra svarbios, tačiau Šiaulių miesto viešbučių darbuotojai įrašė minėtas tris, kurios mano nuomone labiau orientuotos į klientų aptarnavimo kultūrą. Tuo tarpu surinkusios mažiau procentų orientuotos į viešbučio įvaizdį. Iš to darome išvadą, kad Šiaulių miesto viešbučių darbuotojai supranta ir yra orientuoti į puikią viešbučių klientų aptarnavimo kultūrą.

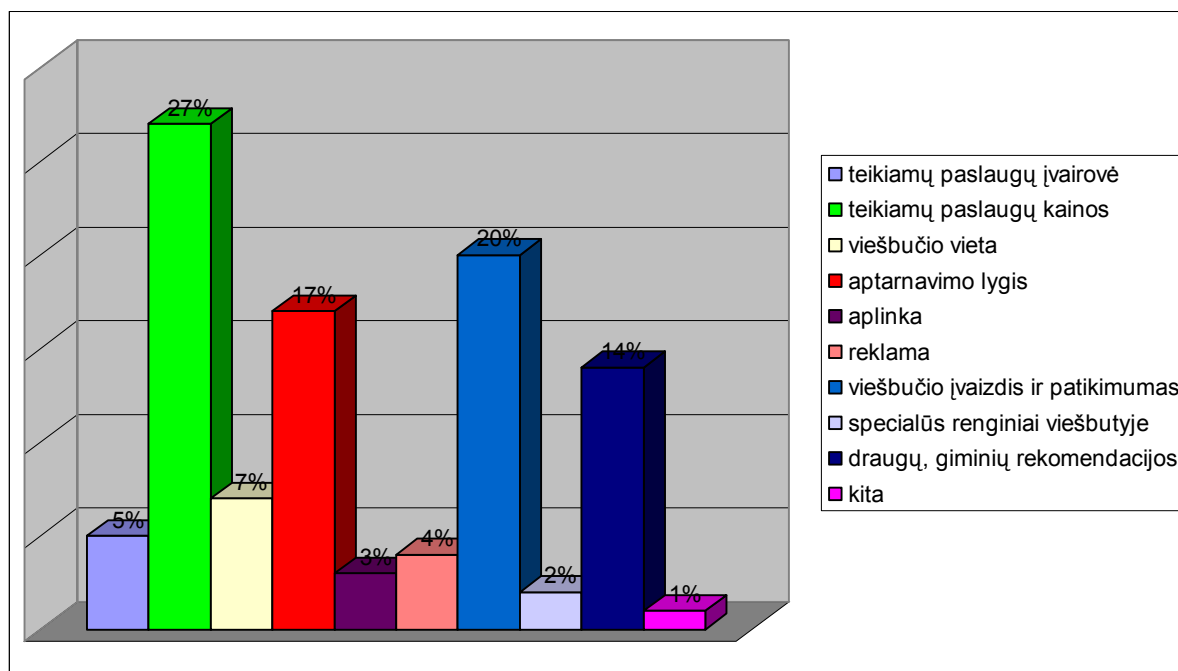


10 pav. Klientų aptarnavimo kultūros sąvokos sampratos procentinis pasiskirstymas darbuotojų atžvilgiu.

Tą patį parodo ir viešbučių klientų aptarnavimo kultūros lygis, nes daugelis (76%) darbuotojų teigė, kad minėta kultūra yra gera, o 11% - patenkinama bei 3% - nepatenkinama. Žinoma, tobulumui ribų nėra, todėl ją reikia gerinti norint pasiekti, kad ji būtų labai gera, nes tik 10% darbuotojų klientų aptarnavimo kultūros lygį įvertinimo kaip labai gerą.

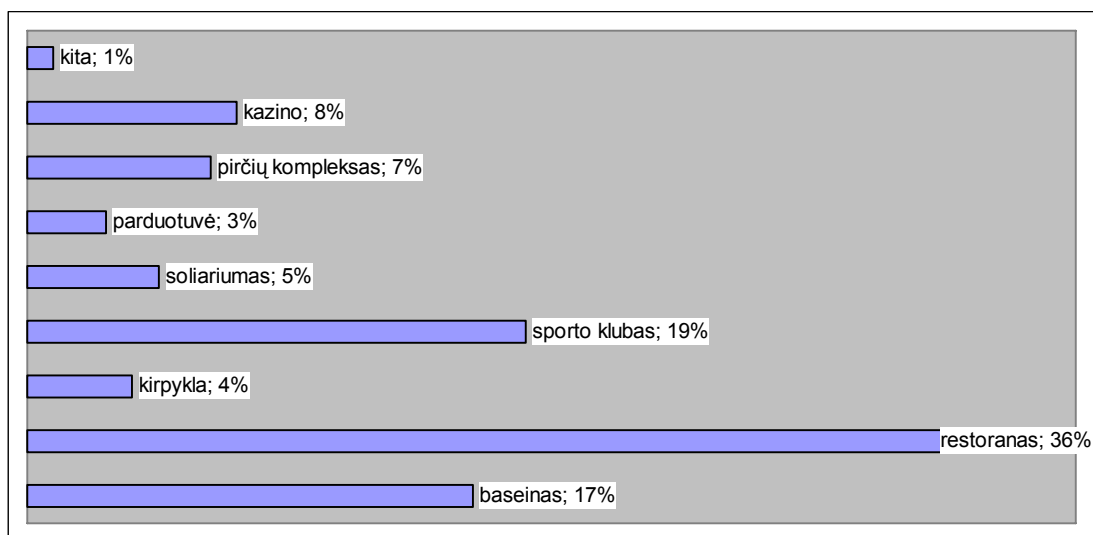
Atliekant tyrimą iš pateiktų variantų darbuotojai išskyrė šiuos 4, jų manymu, pagrindinius kriterijus į kuriuos jie atsižvelgtų rinkdamiesi viešbutį: teikiamų paslaugų kainos, viešbučio įvaizdis ir patikimumas, aptarnavimo lygis bei draugų, giminių rekomendacijos (žr. 11 pav.). Iš tyrimo matyti, kad viešbučio pasirinkimui lemiamą reikšmę turi vartotojų noras už prieinamą kainą gauti kokybišką paslaugą. Pasak darbuotojų mažai dėmesio skiriama reklamai, aplinkai ir specialioms renginiams viešbutyje. Šio tyrimo rezultatai puikiai atspindi esamą situaciją, nes darbuotojai

dirbantys viešbutyje labai gerai jaučia ir mato klientų nuotaikas bei norus renkantis viešbutį. Taip pat ir patys darbuotojai dirbantys šiame sektoriuje gerai supranta į ką svarbiausiai reikia atsižvelgti renkantis viešbutį.



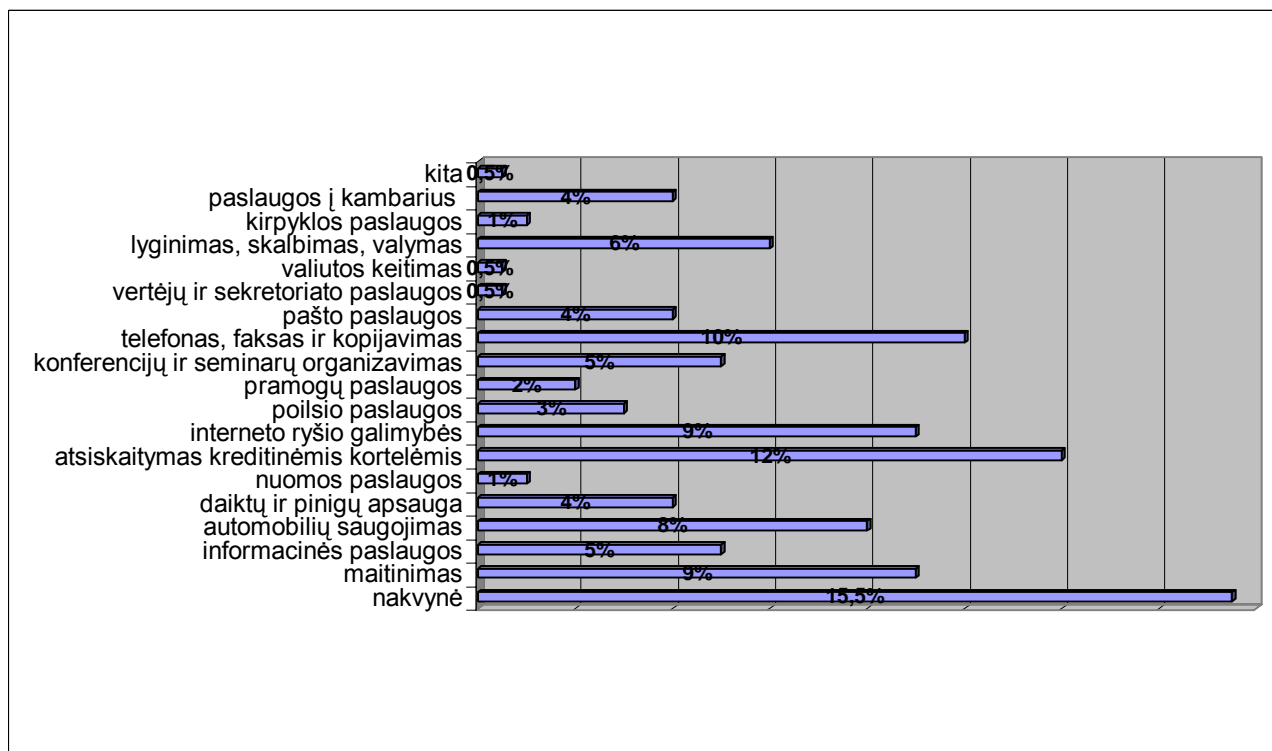
11 pav. Svarbiausi kriterijai renkantis viešbutį.

Svarbu išsiaiškinti ir kokios viešbučio paslaugos, pasak darbuotojų, galėtų patraukti vartotojus. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausios yra maitinimo paslaugos (restoranas), sveikatingumo (sporto klubas) ir relaksacijos paslaugos (baseinas) (žr. 12 pav.). Tuo tarpu soliariumą, kirpyklą ir parduotuvę darbuotojai traktuoja kaip nepagrindines priežastis galinčias pritraukti klientus. Pasak įvairių autorių viešbučiams norint pritraukti kuo daugiau klientų reikia plėsti paslaugų spektrą, tačiau tai galbūt būtų būdinga didesnių miestų viešbučiams turintiems daugiau žvaidždučių, tuo tarpu Šiaulių miesto viešbučiams, atsižvelgiant į atvykstančių klientų pageidavimus, pakanka ir pagrindinių susijusių paslaugų (B. Vengrienė, 2006), tokių kaip maitinimo, relaksacijos.



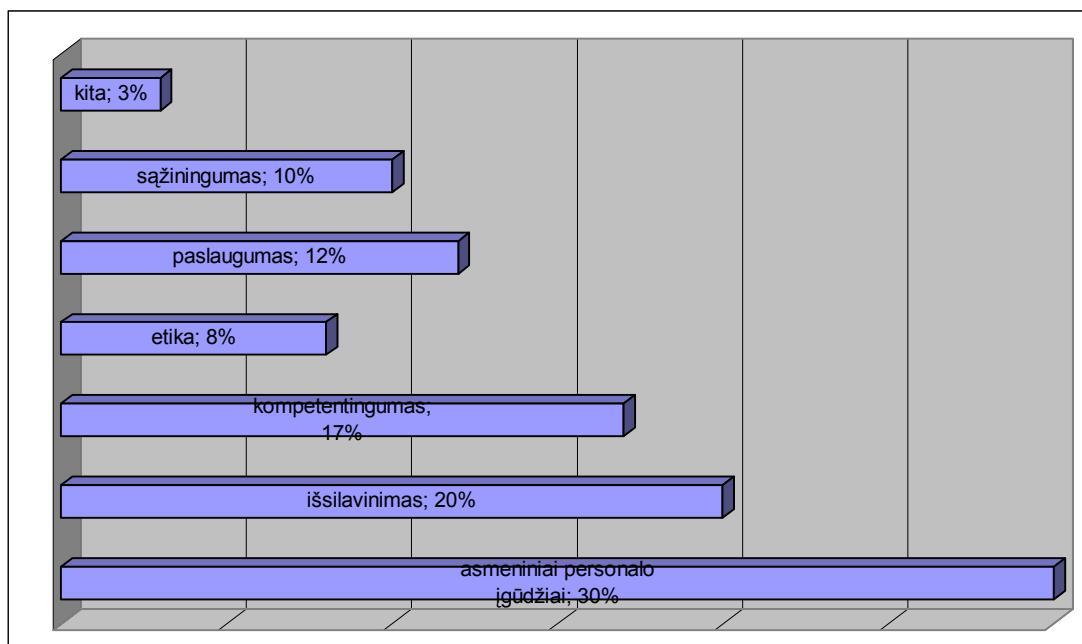
12 pav. Viešbučio paslaugos, kurios galėtų pritraukti klientus.

Tiriant paaiškėjo, kad geriausiai išvystytos B. Vengrienės (2006) ir P. Grecevičiaus (2002) minimos pagrindinės ir jau įprastomis tapusios paslaugos, tokios kaip nakvynė, telefonas, faksas ir kopijavimas, atsiskaitymas kreditinėmis kortelėmis, bei interneto ryšio galimybės (žr. 13 pav.). Taigi, Šiaulių miesto viešbučiai, kaip ir pasak įvairių autorių (B. Vengrienė, 2006; P. Norvaišienė, 2003), gerai teikia pagrindinę paslaugą – nakvynę ir siūlo keletą kitų aukščiau išvardintų paslaugų, tuo užtikrindami gerą klientų aptarnavimo kultūrą.



13 pav. Geriausiai išvystytos viešbučių paslaugos tenkinant klientų poreikius.

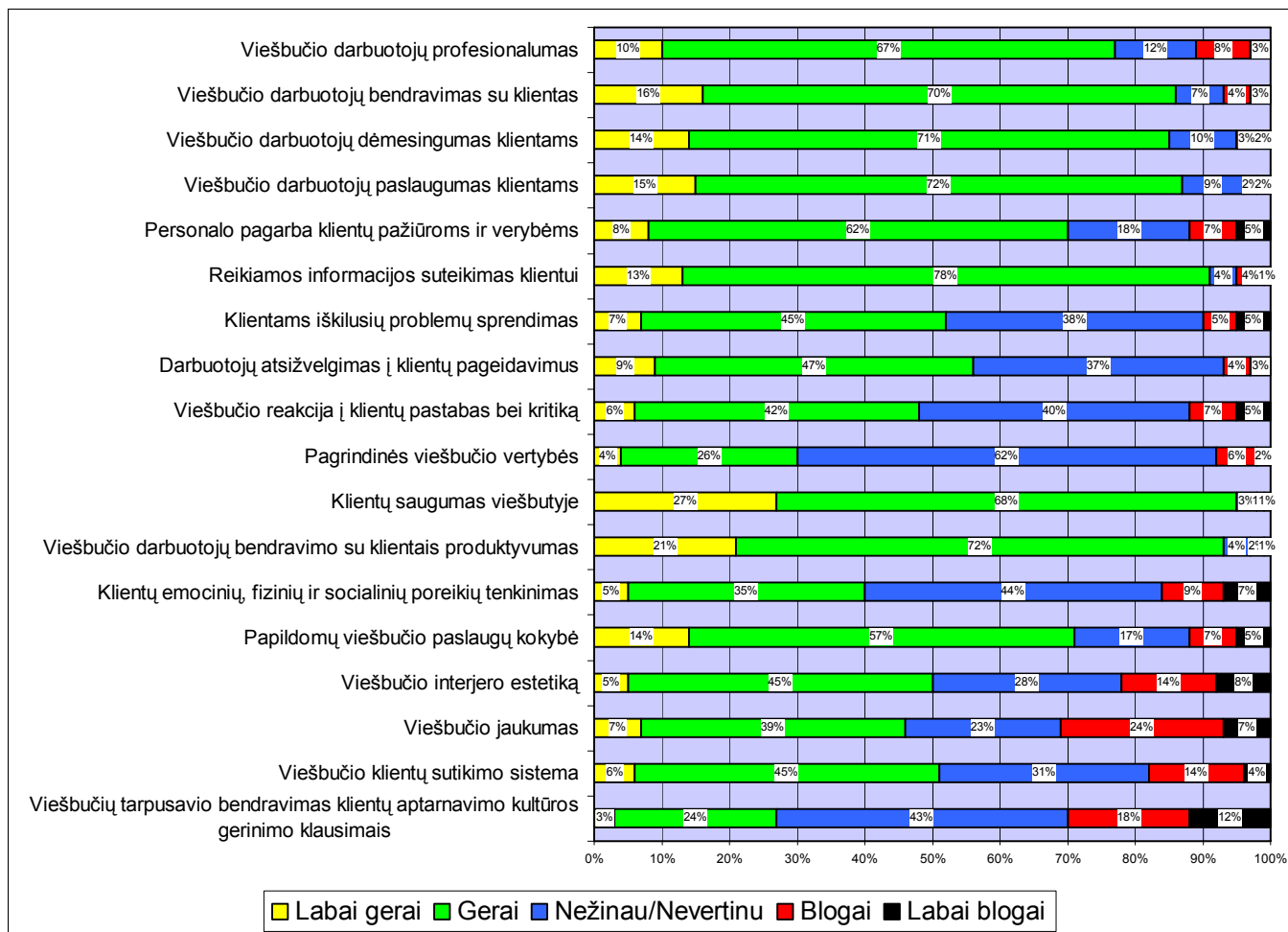
Tyrimė darbuotojų buvo klausiama kurie iš personalo armeninių kriterijų jiems yra svarbiausi vertinant aptarnavimo kultūrą (žr. 14 pav.). Kaip matyti iš pateikto paveikslo respondentų nuomonė sutampa su autorių nuomonėmis (C. Grönroos, 2000; C. Хаксевер ir kiti, 2002; V. A. Zeithaml ir kiti, 1990), kurie išvardino kriterijus, kuriais vartotojai vertina paslaugų kokybę. Taigi, Šiaulių miesto viešbučių darbuotojai gerai žino kriterijus užtikrinančius gerą klientų aptarnavimo kultūrą.



14 pav. Svarbiausi personalo asmeniniai kriterijai vertinant aptarnavimo kultūrą.

Ištyrus, kaip viešbučių darbuotojai vertina minėtų įstaigų klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių mieste (žr. 15 pav.) paaiškėjo, kad darbuotojai save įvertino, kaip profesionalius, bendraujančius su klientais, dėmesingus, paslaugius, pagarbius klientų pažiūroms, vertybėms ir suteikiančius informaciją jiems bei pažymėjo, kad Šiaulių miesto viešbučiuose klientai jaučiasi saugūs. Kiek prasčiau darbuotojai įvertino viešbučių papildomų paslaugų kokybę, interjero estetiką, jausmą ir organizuotą klientų sutikimo sistemą. Ganėtinai nemažai procentų darbuotojų nevertino ar nežinojo klausimų apie klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius, reakciją į klientų pastabas bei kritiką, pageidavimus, klientams iškilusių problemų sprendimą. Tokie tyrimo rezultatai parodo, kad viešbučiai nenori atsižvelgti į klientų ankščiau išdėstytus poreikius ir pageidavimus, matyt motyvuodami tuo, kad jie nėra labai aukštos klasės, o jų kaina nėra didelė, todėl nėra reikalo atsižvelgti į neesminius, labai aukštus poreikius ir daryti didelius pakeitimus. Žinoma, reikia atsižvelgti ir į tai, kad daugelyje viešbučių atsiranda klientų su pernelyg aukštais emociniais poreikiais ir pageidavimais. Nekokia situacija pasirodė, kai buvo kalbama apie viešbučio vertybes ir viešbučių bendravimą klientų aptarnavimo kultūros gerinimo klausimais. Susumavus rezultatus galima daryti išvadą, kad viešbučių vertybių visiškai nėra arba jos nežinomos daugeliui darbuotojų.

Viešbučių nenorą tarpusavyje bendrauti klientų aptarnavimo kultūros gerinimo klausimais parodo matyt esant konkurencijai tarp viešbučių, tačiau tai nepateisinama, nes žiūrint į perspektyvą viešbučiams tikrai reiktų keistis minėta informacija, o konkuruoti kitais metodais (tokiais kaip kaina, interjero ar eksterjero gerinimas, papildomų paslaugų įvairovė ir pan). Taigi, apibendrinant viešbučių klientų aptarnavimo kultūros vertinimą reiktų konstatuoti, kad viešbučių darbuotojų manymu klientų aptarnavimo kultūrą yra gera, tačiau dar yra sričių, kuriuose reiktų pasitempti, norint dar pagerinti viešbučių klientų aptarnavimo kultūrą.



15 pav. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros vertinimas pagal atskirus požymius.

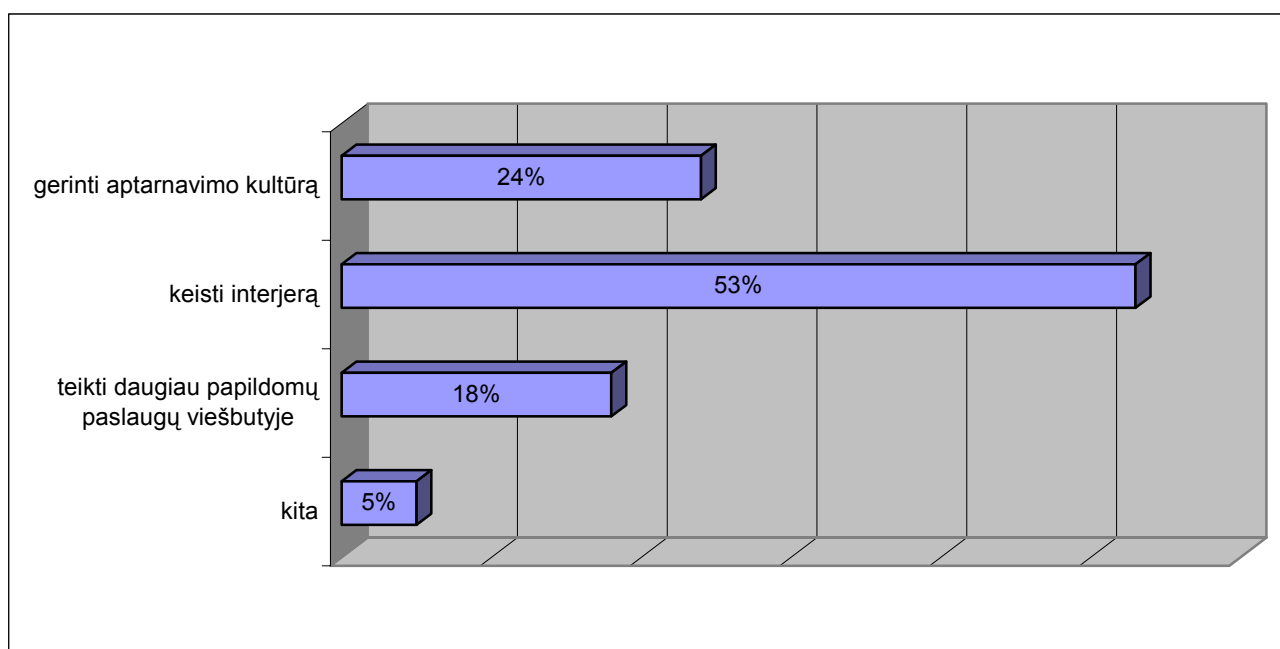
Tiriant kokia yra reali pagalba klientams 62 procentai atsakė, kad ji yra gera, o kiti respondentų atsakymai pasiskirstė sekančiai: patenkinama – 24%, nepatenkinama – 6%, labai gera – 8%. Tai įrodo, kad išvykdami iš viešbučių klientai dažniausiai padėkoja (85%). Visada padėkoja – 10%, retai padėkoja – 3% ir niekada nepadėkoja - 2%. Pastabų ir kritikos iš klientų dėl aptarnavimo kultūros pasitaiko tik kartais (71%), o jų nėra gavę/teikę – 11% respondentų. Atsižvelgiant į tai, kad dažniausiai klientai padėkoja ir tik kartais pasitaiko galima teigti, kad nėra klientų nepasitenkinimo,

tai beje įrodo, jog respondentai praktiškai neįvardino veiksnių sukėlusių klientų nepasitenkinimą viešbutyje.

Galima daryti išvadą, kad Šiaulių miesto viešbučiuose yra pakankamai gera klientų aptarnavimo kultūra. Žinoma, reikia nepamiršti fakto, kad nors ir norėtum ne visada gali padėti klientams.

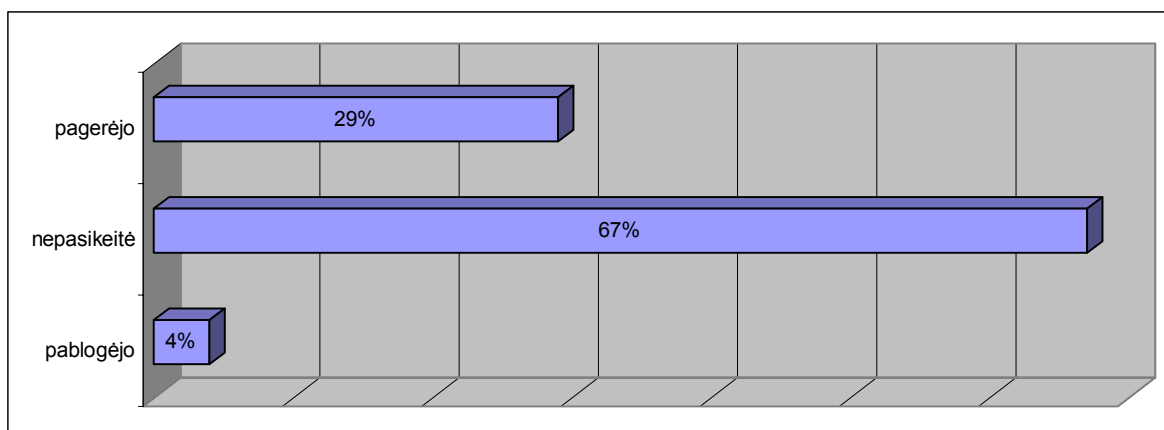
Taip pat privaloma, nors tai sudaro mažą procentinę dalį, atsižvelgti į nepatenkintus klientus, jų išsakytus norus, pageidavimus, nusiskundimus, nes jų ignoravimas, pasak įvairių autorių (C. Grönroos, 2000; C. Хаксбер ir kt., 2002; V. A. Zeithaml ir kt., 1990), ilgainiui gali reikšti prarastus klientus. Tai tik patvirtina L. Žalio (2002) išsakytas mintis, kad norint užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą reikia greitai ir efektyviai reaguoti į klientų skundus, spręsti kilusias problemas ir kurti aukštą klientų pasitenkinimo paslaugomis lygį, nes visa tai kartu didina nuolatinių klientų skaičių.

Pasak viešbučio darbuotojų labiausiai Šiaulių miesto viešbučiuose reiktų keisti minėtų įstaigų interjerą (žr. 16 pav.). Šis kriterijus žinoma yra svarbus, nes dažniausiai jis padeda klientams suformuoti pirmą įspūdį apie viešbutį ir yra tik viena iš detalių formuojant galutinę nuomonę apie viešbutį, tačiau reikia įvertinti ir žvelgti kritiškiau ir nemanyti, kad viskas jau pasiekta gerinant aptarnavimo kultūrą bei negalvoti, kad pakanka tik pakeisti interjerą. Kaip rodo respondentų apklausa darbuotojai ne taip kritiškai žiūri į savo atliekamą darbą, nes tik 24 procentai mano, kad reikia gerinti aptarnavimo kultūrą.



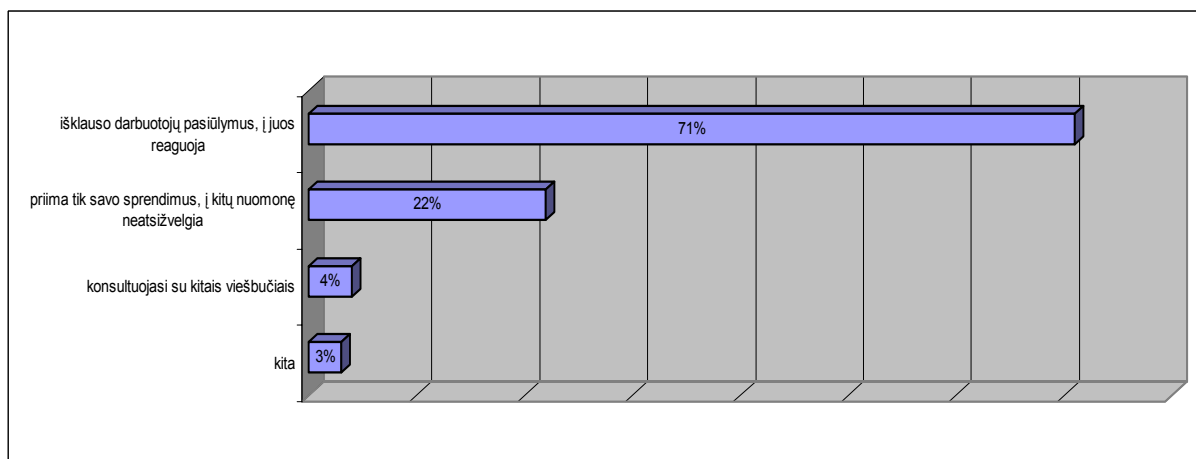
16 pav. Viešbučiuose reikalingi pasikeitimai.

Nors, kaip minima aukščiau, klientų aptarnavimo kultūra yra gera, tačiau tyrimo metu paaiškėjo, kad nevyksta joks progresas klientų aptarnavimo kultūros gerinimo srityje (žr. 17 pav.). Jog klientų aptarnavimo kultūra gerėja mano tik 29 procentai respondentų, tačiau tai nepakanka. Viešbučių savininkams ir vadovams reiktų labai rimtai atsižvelgti į šiuos tyrimo rezultatus ir imtis rimtų priemonių, nes tobulėjimui ribų nėra, o nesiimant jokių priemonių ir manant, kad viskas gerai padėtis gali ir pablogėti.



17 pav. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros pokyčiai pastaruju metu.

Stengiantis sukurti tinkamą klientų aptarnavimo kultūrą, pasak įvairių autorių reikia atsižvelgti, į daugelį faktorių nulemiančių minėtos kultūros gerinimą. Vienas iš faktorių yra tinkamas vadovavimas. Šio tyrimo metu respondentams buvo išskirta tik keletas paprčiausių kriterijų, į kuriuos privalo atsižvelgti vadovas (18 pav.). 71 procentas respondentų atsakė, kad vadovai išklauso jų siūlymus ir į juos reaguoja. Tai yra sveikintinas reiškinys, nes darbuotojai yra pirminė grandis tarp kliento ir viešbučio ir jie jaučia kas negerai viešbutyje bei apie tai informuoja vadovus. Be to, tokiu būdu parodant darbuotojams, kad vadovams svarbi jų nuomonė, viešbutyje kuriamas puikus psichologinis klimatas, o tai pasak П. С. Гуревич (1991) yra raktas į puikią klientų aptarnavimo kultūrą.



18 pav. Būdai, kuriais viešbučių vadovai stengiasi kurti tinkamą klientų aptarnavimo kultūrą.

3.2.2. Šiaulių miesto viešbučių klientų požiūrių į aptarnavimo kultūrą tyrimas

Norint išsamiai ištirti ir išsiaiškinti klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių miesto viešbučiuose buvo atliktas viešbučių klientų tyrimas. Didžiąją dalį tyrime dalyvavusių respondentų sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys (žr. 3 lentelę), todėl galima teigti, kad didelė dalis atsakymų yra kompetetingai atsakyti ir juos reikia žvelgti rimtai.

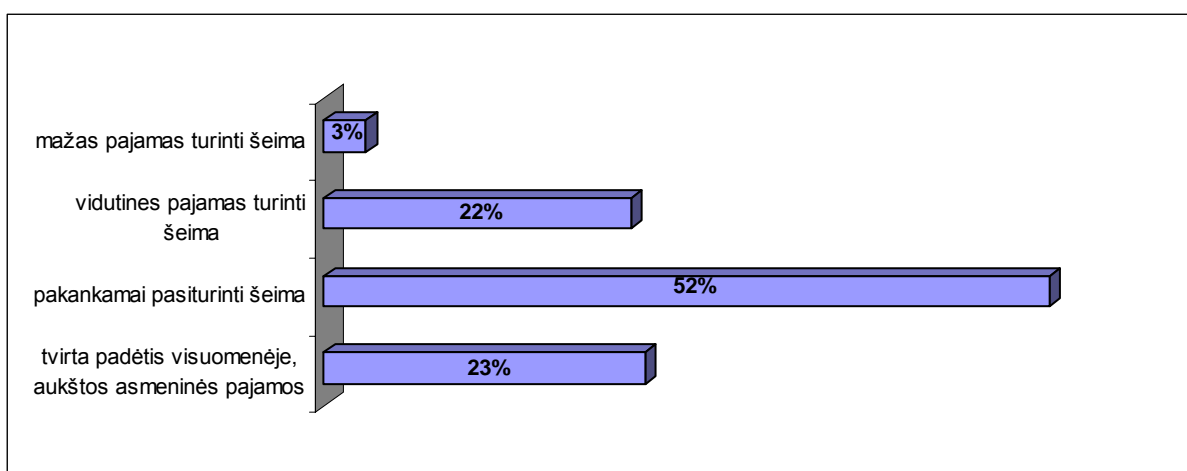
3 lentelė

3 lentelė. Duomenys apie viešbučių klientų išsilavinimą ir užsiėmimą

<i>Viešbučių klientų procentinis pasiskirstymas pagal išsilavinimą:</i>	Procentai
• vidurinis	9%
• aukštesnysis	27%
• aukštasis	64%
<i>Viešbučių klientų procentinis pasiskirstymas pagal užsiėmimą:</i>	Procentai
• studentas	4%
• verslininkas	56%
• tarnautojas	38%
• bedarbis	2%

Pirmiausia siekta išsiaiškinti kokios klientų kontingentas lankosi dažniausiai Šiaulių miesto viešbučiuose. Tyrimas parodė, kad pagrindiniai lankytojai yra verslininkai ir tarnautojai (žr. 3 lentelę). Šių respondentų nuomonė yra svarbi, nes minėtos kategorijos žmonės dažnai keliaujantys ir gali puikiai išsakyti nuomonę apie klientų aptarnavimo kultūros kokybę.

Kaip galima suprasti iš apsilankiusių klientų pagal užsiėmimą, kurių procentinis pasiskirstymas pateiktas aukščiau, pagrindinę viešbučių lankytojų dalį sudaro pakankamai pasiturintys asmenys (žr. 19 pav.).



19 pav. Klientų priskyrimas tam tikrai grupei pagal padėtį visuomenėje ir turimas pajamas.

Panašus procentinis pasiskirstymas buvo tarp klientų turinčių aukštas asmenines pajamas bei klientų turinčių vidutines pajamas – atitinkamai 23 ir 22 procentai. Mažas pajamos turintys klientai sudaro tik 3 procentus respondentų. Taigi, iš to galime spręsti, kad viešbučių klientai yra žmonės kurie žino ko nori ir gerai gali įvertinti esamą situaciją.

Pagal tai kaip dažnai ir kokios klasės viešbučiuose klientai apsistoja, taip pat galima susidaryti nuomonę ar klientai yra patenkinti viešbučių teikiamomis paslaugomis ir ar jie linkę tomis paslaugomis pasinaudoti dar kartą. Iš tyrimo paaiškėjo, kad viešbučių klientai dažniausiai apsistoja 3-jų žvaigždučių viešbučiuose kas 3 mėnesius ir išbūna juose 1 parą (žr. 4 lentelę) ir yra pakankamai kompetetingi vertinti aptarnavimo kultūros būklę.

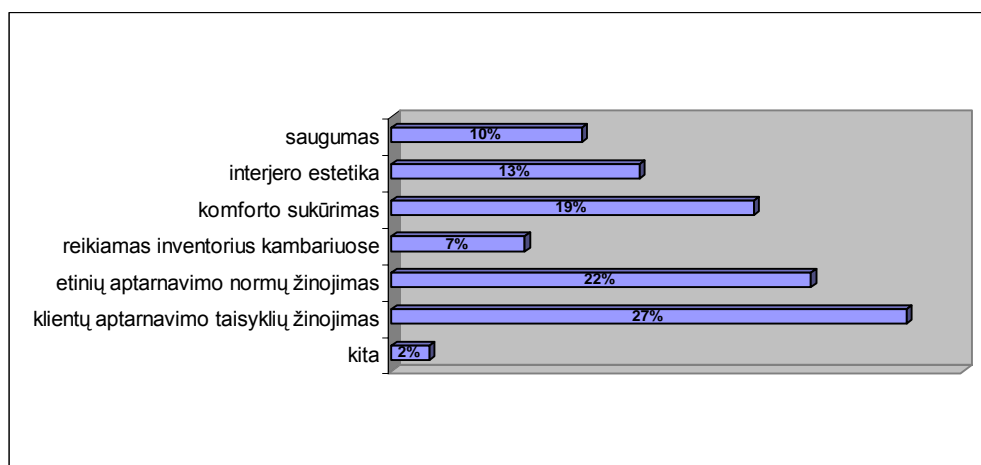
4 lentelė

4 lentelė. Klientų procentinis pasiskirstymas, renkantis viešbučių klasę, apsilankymo juose dažnumas ir praleistų parų skaičius

Apsilankymo viešbutyje dažnumas:	Klientų pasiskirstymas, %
• kas mėnesį ir dažniau	23
• maždaug kas tris mėnesius	52
• kas pusmetį	16
• kartą per metus	9
Viešbutyje praleistų parų skaičius:	Klientų pasiskirstymas, %
• 1 para	54
• 2 paros	17
• 3-5 paros	7
• 6 paros ir daugiau	22
Klientų pasiskirstymas renkantis viešbučių klasę:	Klientų pasiskirstymas, %
• 4 žvaigždutės	36
• 3 žvaigždutės	52
• 2 žvaigždutės	10
• 1 žvaigždutė	2

Įdomu ir tai, kad didelis procentas klientų gyvena 6 paros ir daugiau. Tai būdinga gal daugiau Šiaulių miesto viešbučiams, nes kaip žinome šio miesto viešbučiuose gyvena Baltijos oro erdvę saugantys NATO kariškiai. Taigi, ir jiems sudarytos anglų kalbos anketos padės gerai išsiaiškinti klientų aptarnavimo kultūros būklę Šiaulių mieste, nes jie viešbučiuose praleidžia ilgą laiko tarpą (iki 3 mėnesių) ir puikiai mato visus trūkumus bei gali pateikti daug pasiūlymų ir pastabų.

Apklausoje rezultatai rodo, kad didžiajai daliai svečių klientų aptarnavimo kultūra asocijuojasi su klientų aptarnavimo taisyklių, etinių aptarnavimo normų žinojimu ir vykdymu bei komforto sukūrimo (žr. 20 pav.). Kaip matome daugelis klientų, kaip ir mini atskiri autoriai (J. Banytė, 1996) nurodo aptarnavimo kultūros pagrindinius elementus. Kiek mažesnei Šiaulių miesto viešbučių klientų grupei klientų aptarnavimo kultūra asocijuojasi su interjero estetika, saugumu ir reikiamu inventoriumi kambariuose. Tai parodo, kad Lietuva, tame tarpe ir Šiaulių miestas, pripažįstami kaip įprastas Europos sąjungos miestas, kurio viešbučiuose tokie elementai kaip interjeras, saugumas ar reikiamas inventorių kambariuose savaime suprantami dalykai.

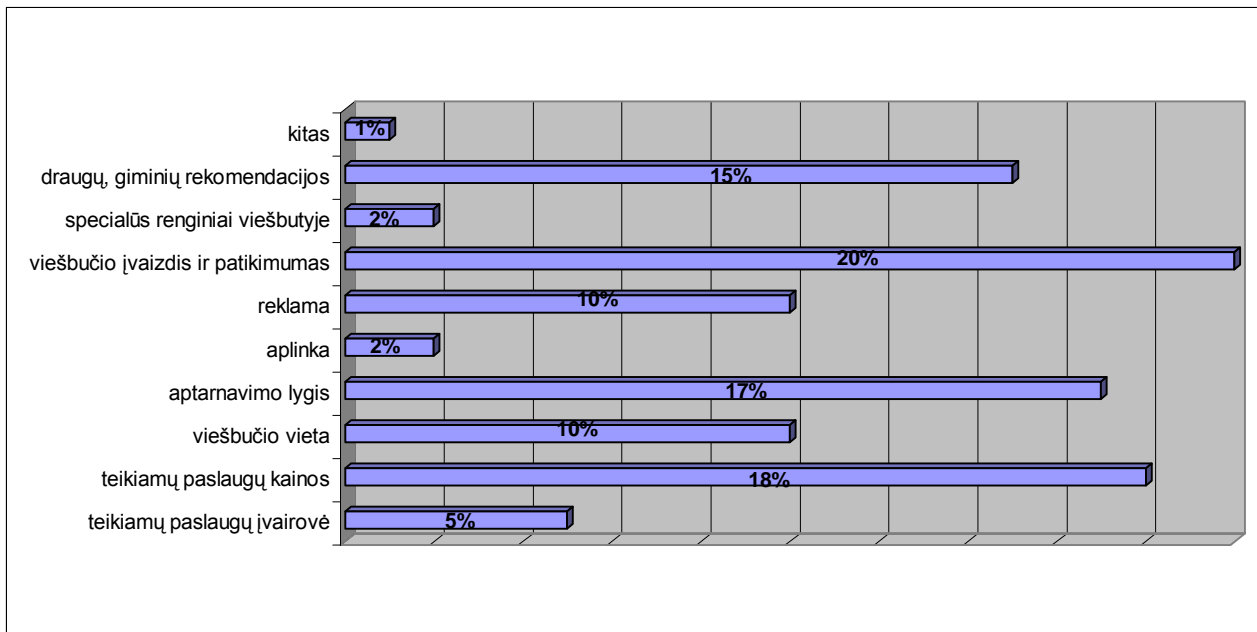


20 pav. Klientų aptarnavimo kultūros sąvokos asociacija.

Išsiaiškinus su kuo respondentams asocijuojasi klientų aptarnavimo kultūra buvo klausama: o kokia klientų aptarnavimo kultūra yra Šiaulių miesto viešbučiuose? Respondentai atsakė, kad aptarnavimo kultūra: gera - 72 %, labai gera – 14%, patenkinama – 11% ir nepatenkinama – 3%. Taigi, galima teigti, kad Šiaulių miesto viešbučiuose klientų aptarnavimo kultūra yra gera, tačiau nereikėtų pamiršti, kad reikia siekti geriausio, tuo labiau, kad procentinis pasisakusiųjų pasiskirstymas tarp labai geros ir patenkinamos aptarnavimo kultūros yra nežymus.

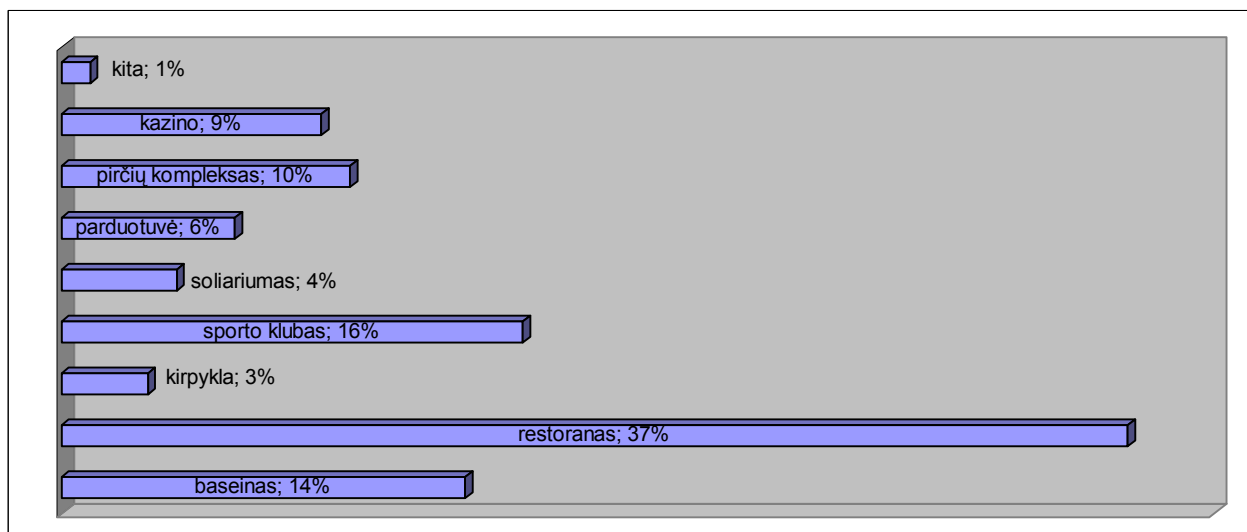
Pasak respondentų renkantis viešbutį jie labiausiai kreipia dėmesį į viešbučių įvaizdį ir patikimumą, teikiamų paslaugų kainą, aptarnavimo lygį bei draugų, giminių rekomendacijas (žr. 21 pav.). Tai rodo, kad Šiauliuose besilankantys viešbučių svečiai gerai suvokia klientų aptarnavimo kultūrą ir renkantis viešbutį į tai atsižvelgia. Žinoma, kaip ir buvo galima tikėtis yra pirmiausia atsižvelgiama į viešbučio įvaizdį ir teikiamų paslaugų kainas, tačiau viešbutis neturėdamas puikios klientų aptarnavimo kultūros nesudarys gero įvaizdžio. Lygiai taip pat teikdamas paslaugas aukštomis kainomis, o nesuteikdamas puikios aptarnavimo kultūros nepritrauks daug klientų. Draugai ir giminės nesulaukę gero aptarnavimo taip pat niekada nerekomenduos viešbučio. Atkreiptinas dėmesys, kad nemažai procentų surinko viešbučio vieta ir reklama. Tai savaime

suprantama, nes tik rėmimo pagalba viešbutis gali pritraukti daug klientų, o jo patogi vieta taip pat yra daug lemiantis veiksnys renkantis viešbutį.



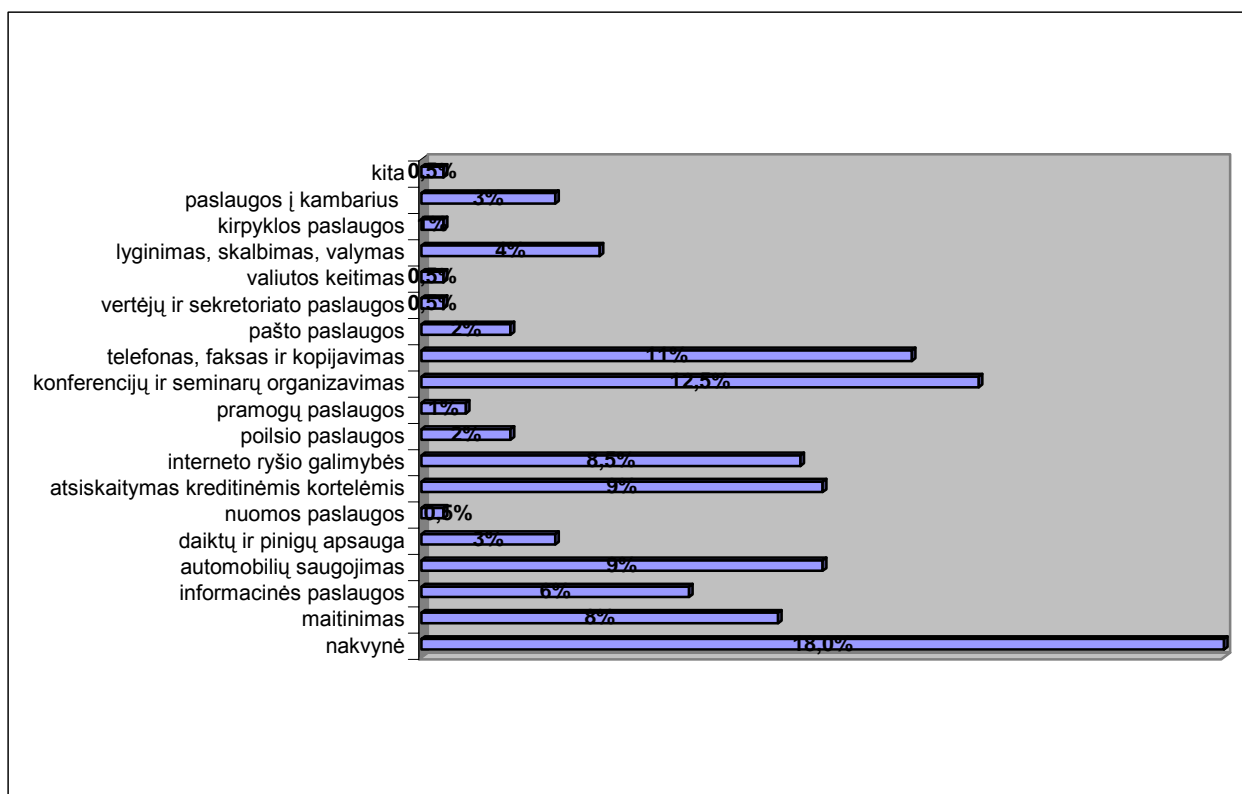
21 pav. Kriterijai įtakoiantys viešbučių pasirinkimą.

Respondentams uždavus klausimą, kokie viešbučio objektai galėtų juos patraukti, klientai atsakė, kad labiausiai juos patrauktų restoranas, sporto klubas ir baseinas (žr. 22 pav.). Tai parodo ko labiausiai reikia klientams ir šias paslaugas reikėtų traktuoti kaip pagrindines, jas nuolat gerinti ir tobulinti. Žinoma, nereikėtų pamiršti, jeigu klientai minėtas paslaugas įvertino kaip svarbiausias, tai galbūt jos nėra pakankamai išvystytos Šiaulių miesto viešbučiuose. Taigi į šias paslaugas labiausiai reikėtų atkreipti dėmesį Šiaulių miesto viešbučių savininkams ir darbuotojams.



22 pav. Viešbučių objektai patraukiantys klientus

Daugelis apklaustų klientų geriausiomis išvystytomis paslaugomis Šiaulių miesto viešbučiuose įvardino pagrindines viešbučių paslaugas, tokias kaip nakvynė, konferencijų ir seminarų organizavimas, telefonas, faksas ir kopijavimas, atsiskaitymas kreditinėmis kortelėmis bei interneto ryšio galimybes (žr. 23 pav.). Šis respondentų įvertinimas dar kartą įrodo, kad Šiaulių miesto viešbučiai yra gerai išvystę pagrindines viešbučio paslaugas ir tuo pačiu gerą klientų aptarnavimo kultūrą. Tačiau, kaip matyti iš diagramos, dar yra pakankami sričių kur reikėtų ir galėtų Šiaulių miesto viešbučiai tobulėti.

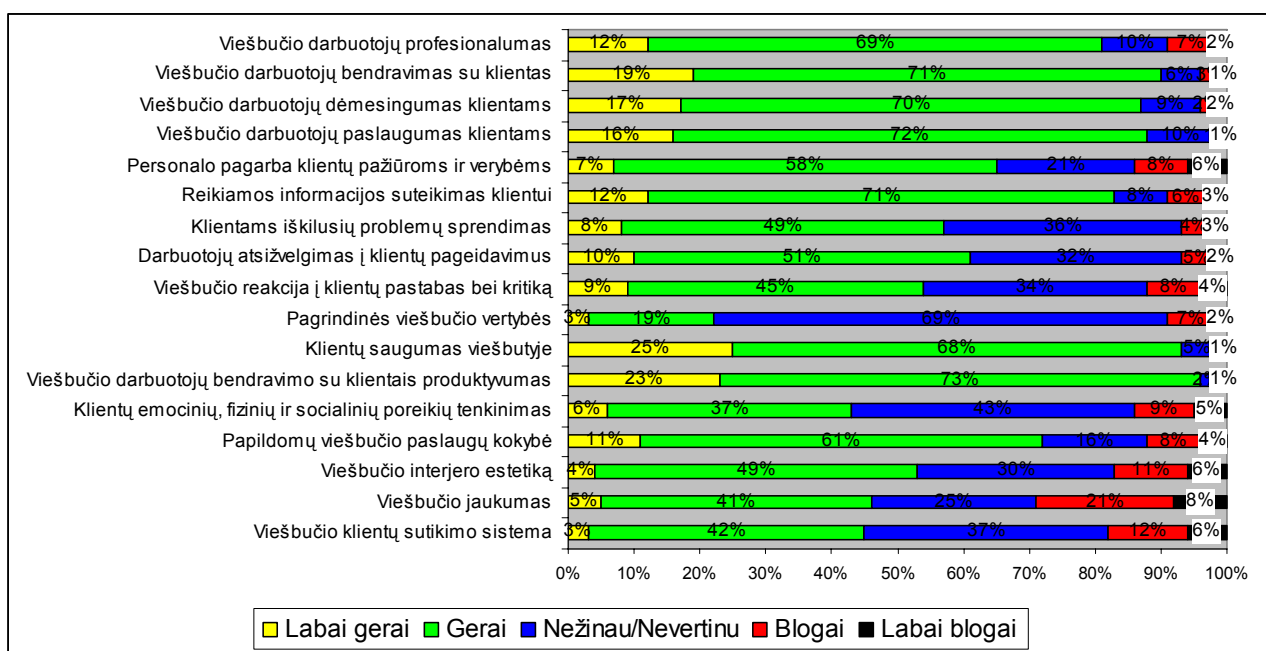


23 pav. Geriausiai išvystytos viešbučių paslaugos tenkinant klientų poreikius.

Apklausus respondentus dėl jų jautrumo kainai paaiškėjo, kad net 68 procentai jų atidavė pirmenybę kokybei ir aptarnavimo kultūrai, o tik po to kainai (32 procentai.). Pirmiausia žinoma tokie tyrimo rezultatai greičiausiai atsiranda, nes pagrindiniai viešbučių klientai yra pakankamai pasiturintys asmenys. Tai parodo, kad viešbučiuose besisvečiuojantys klientai labai didelį dėmesį kreipia į aptarnavimo kultūrą, todėl ir viešbučiams reikia atkreipti dėmesį plėtojant ir gerinant šią sritį. Taip pat pastebėtina, kad esant tokiems rezultatams daugelis klientų aptarnavimo kultūros srityje turi nemažą supratimą ir jų atsakymai tyrime panaudotoje anketoje yra objektyvūs.

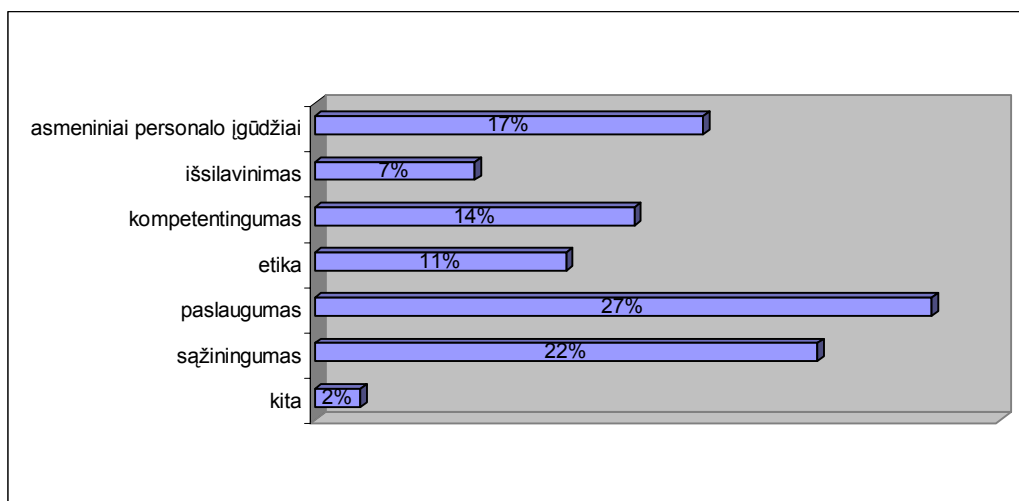
Įvertinus respondentų nuomonę dėl viešbučio klientų aptarnavimo kultūros pagal atskirus požymius paaiškėja, kad klientai apsilankę ar besilankantys viešbučiuose jų darbuotojus įvertina kaip profesionalius, bendraujančius, dėmesingus ir paslaugius klientams. Anot respondentų darbuotojai gerai suteikia informaciją klientams, gerbia jų pažiūras ir vertybes bei teigia, kad jų

bendravimas su viešbučių darbuotojais yra produktyvus. Viešbučio klientai jaučiasi saugūs ir patenkinti teikiamomis papildomomis viešbučio paslaugomis (žr. 24 pav.). Respondentai daugiausia neturėjo nuomonės arba galima teigti, kad jie iš dalies nepatenkinti iškilusių problemų sprendimu, darbuotoju atsižvelgimu į pageidavimus, pačio viešbučio reakcija į klientų pastabas, kritiką, atsižvelgimu į emocinius, fizinius ir socialinius poreikius. Nekaip klientai įvertino Šiaulių miesto viešbučių interjerą ir jaukumą, o pagrindinių viešbučių vertybių nežino daugelis apsilankusių respondentų. Režimuojant 24 paveiksle pateiktą diagramą galima daryti išvadą, kad klientų nuomone Šiaulių miesto viešbučiuose jų aptarnavimo kultūra yra gera, tačiau yra sričių kur minėtą kultūrą galima gerinti, kaip antai viešbučio pagrindines vertybes trumpai paskelbiant matomoje vietoje arba pavyzdžiui interneto puslapyje.



24 pav. Viešbučių klientų aptarnavimo kultūros vertinimas pagal atskirus požymius.

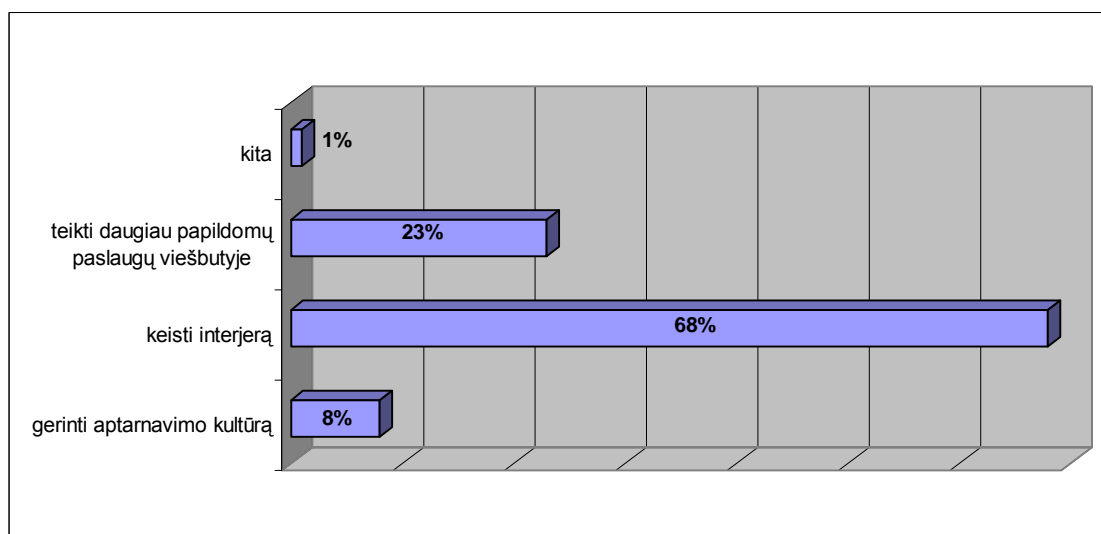
Tyrimo rezultatų duomenys parodė, kad paslaugumą, sąžiningumą ir asmeninius personalo įgūdžius, viešbučio klientai išskyrė kaip svarbiausius personalo asmeninius kriterijus, vertinant aptarnavimo kultūrą (žr. 25 pav.). Tai patvirtina įvairių autorių (A. Damulienė, 1996; C. Grönroos, 2000; C. Хаксевер ir kiti, 2002; V. A. Zeithaml ir kiti, 1990) išsakytą nuomonę, kad puikią klientų aptarnavimo kultūrą lemia šie asmeniniai personalo įgūdžiai. Taigi, viešbučiams ypatingai reikia atkreipti dėmesį į šiuos personalo asmeninius kriterijus ir tokiu būdu gerinti klientų aptarnavimo kultūrą.



25 pav. Viešbučio personalo asmeniniai kriterijai aptarnavimo kultūros požiūriu.

Gerą aptarnavimo kultūrą Šiaulių miesto viešbučiuose patvirtina ir respondentų atsakymai į klausimą - ar dažnai tenka teikti pastabas ir kritiką viešbučio personalui dėl aptarnavimo kultūros? Atsakymai į šį klausimą parodė, kad nusiskundimų dėl aptarnavimo kultūros pasitaiko tik kartais (65%), o dažnai (7%) ir visai nepasitaiko (28%). Reikia pastebėti, kad reikšdami nepasitenkinimą aptarnavimo kultūra klientai turi nusiskundimų kitais viešbučio kriterijais, nesusijusiais su minėta aptarnavimo kultūra (techniniai nesklandumai, būtinės sąlygos nepatenkino lūkesčių ir pan.).

Gerą klientų aptarnavimo kultūros situaciją apibūdina ir tai, kad respondentų paprašius įvardinti ką reikėtų keisti Šiaulių miesto viešbučiuose, tik 8 procentai įvardino, kad reikia gerinti aptarnavimo kultūrą (žr. 26 pav.). Tuo tarpu net 68 procentai pažymėjo, kad šio miesto viešbučiams reikia keisti interjerą. Tai pažymėjo ir daugelio viešbučių atstovai interviu metu, kad reikalinga atnaujinti viešbučių interjerą. Taigi, nesiimant priemonių interjerui gerinti yra didelė tikimybė, kad išaugs klientų nepasitenkinimas ir bus prarasti pastovūs klientai.



26 pav. Pasikeitimai reikalingi viešbučiuose.

Vertinant klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių miesto viešbučiuose iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad ji pastaruoju metu išlieka tokia pati - nei gerėja, nei blogėja. Tai teigia 62 procentai respondentų. Žinoma, tai nėra blogai, nes tik 6 procentai pareiškė, kad aptarnavimo kultūra pablogėjo. Atitinkamai 14% respondentų teigė, kad aptarnavimo kultūra pagerėjo, o likusieji, viešbutyje svečiavosi pirmą kartą, todėl vertinti negalėjo.

Tai, kad klientai visgi yra linkę apsistoti tame pačiame viešbutyje dar kartą rodo Šiaulių miesto apgyvendinimo įstaigų sugebėjimą puikiai pritraukti klientus, tame tarpe vykdant gerą klientų aptarnavimo kultūrą. Tik 5 procentai respondentų pasisakė, kad norėtų dar kartą apsistoti tame pačiame viešbutyje, o tuo tarpu 71 procentas išsakė norą dar kartą pabuvoti tame pačiame viešbutyje. 24 procentai respondentų atsakė nežinau.

3.2.3. Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir klientų požiūrių į aptarnavimo kultūrą lyginamoji analizė

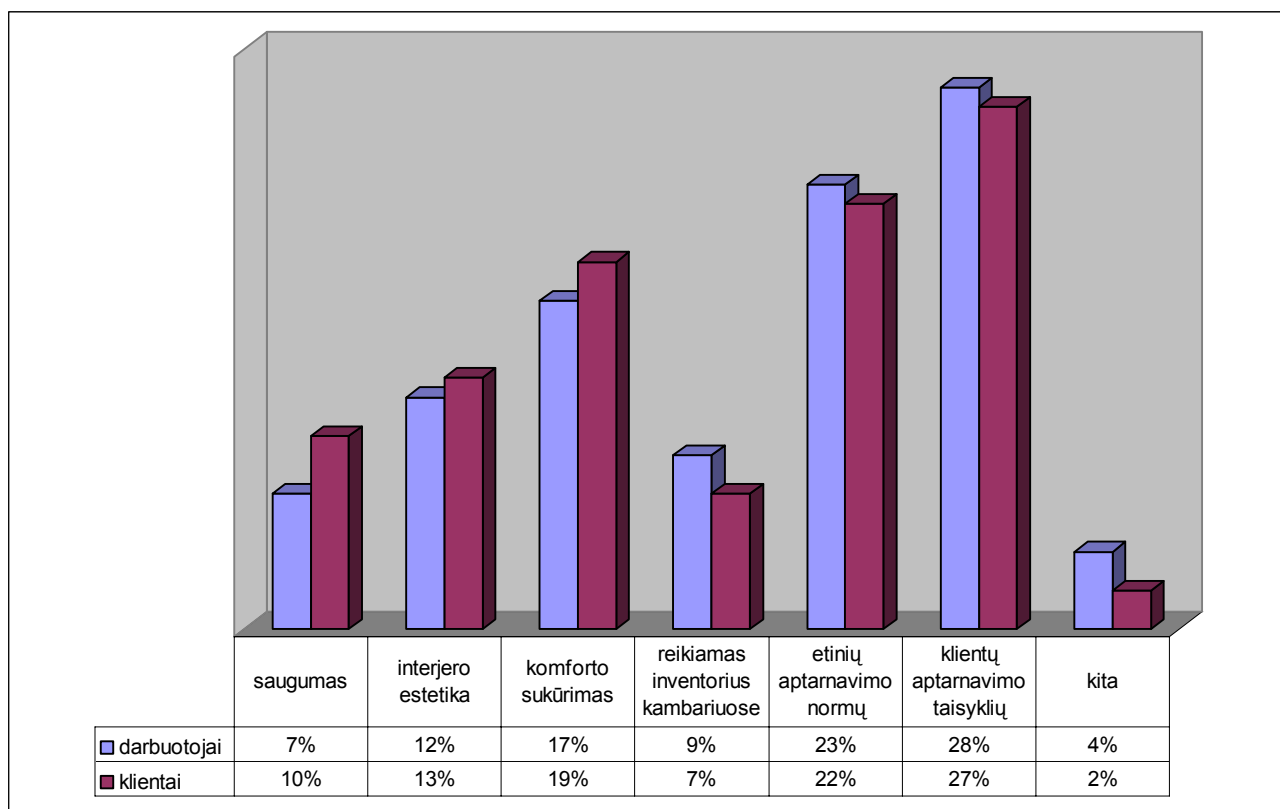
Tyrimo metu nustatyta:

Šiaulių miesto viešbučiuose pagrindinę darbuotojų dalį sudaro 18-35 metų vidurinę išsilavinimą turinčios moterys, tuo tarpu pagrindiniai lankytojai – aukštąjį išsilavinimą turintys vyrai, dauguma tai – verslininkai ir tarnautojai, kurių amžius svyruoja nuo 36 iki 45 metų taip pat virš 45 metų.

Nors tyrimo metu nebuvo išskirtas klausimas apie darbuotojų pajamas, įvertinus Lietuvos Respublikos ekonominę situaciją, galima teigti, kad didžioji dalis darbuotojų yra mažas pajamas gaunantys asmenys. Viešbučių lankytojai tai pakankamai pasiturintys asmenys ar tvirtos padėties visuomenėje, aukštas asmenines pajamas gaunantys klientai.

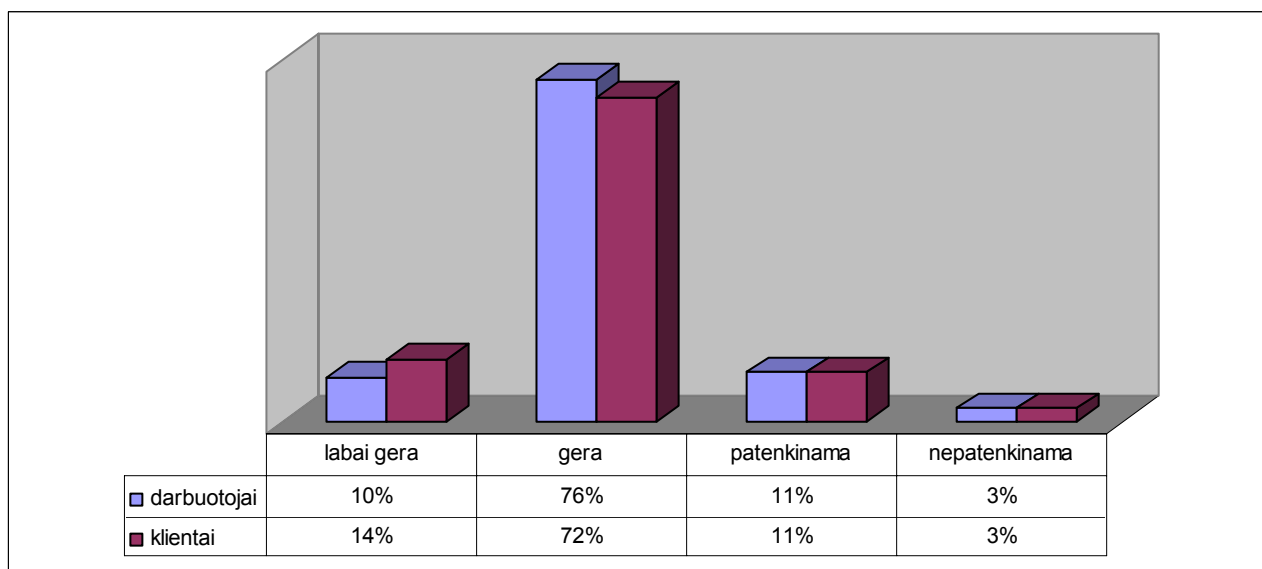
Vykdam tyrimą buvo pasirinktas vienodas skaičius 3 ir 4 žvaigždučių viešbučių, tačiau kaip paaiškėjo, Šiaulių mieste viešbučių klientai dažniausiai apsistoja 3 žvaigždučių viešbučiuose kas 3 mėnesius ir praleidžia juose 1 parą.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Šiaulių miesto viešbučių darbuotojams ir klientams aptarnavimo kultūra asocijuojasi vienodai (žr. 27 pav.), t.y. su klientų aptarnavimo taisyklių, etinių aptarnavimo normų žinojimu ir vykdymu, bei komforto sukūrimu. Tai yra sveikintinas reiškinys, nes darbuotojai ir klientai aptarnavimo kultūrą suvokia vienodai. O tai tik gerina Šiaulių miesto viešbučių aptarnavimo kultūrą.



27 pav. Klientų aptarnavimo sąvokos sampratos procentinis skirtumas tarp darbuotojų ir klientų.

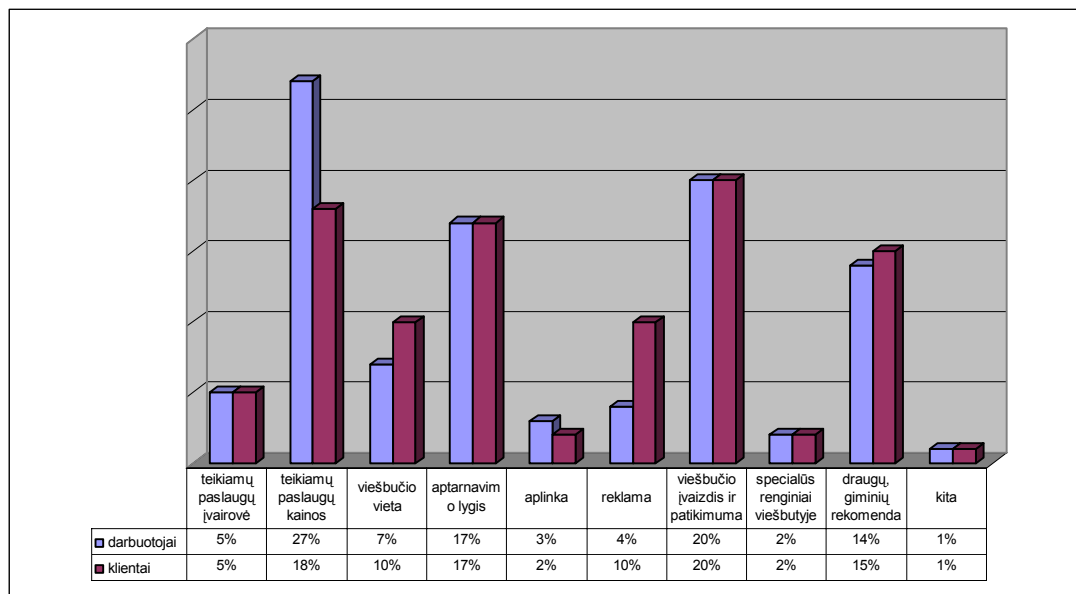
Lygiai taip pat vienodai darbuotojai ir klientai vertina klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių miesto viešbučiuose (žr. 28 pav.). Virš 70 % apklaustųjų minėtą kultūrą vertina kaip gerą.



28 pav. Klientų aptarnavimo kultūros vertinimo procentinis skirtumas tarp darbuotojų ir klientų.

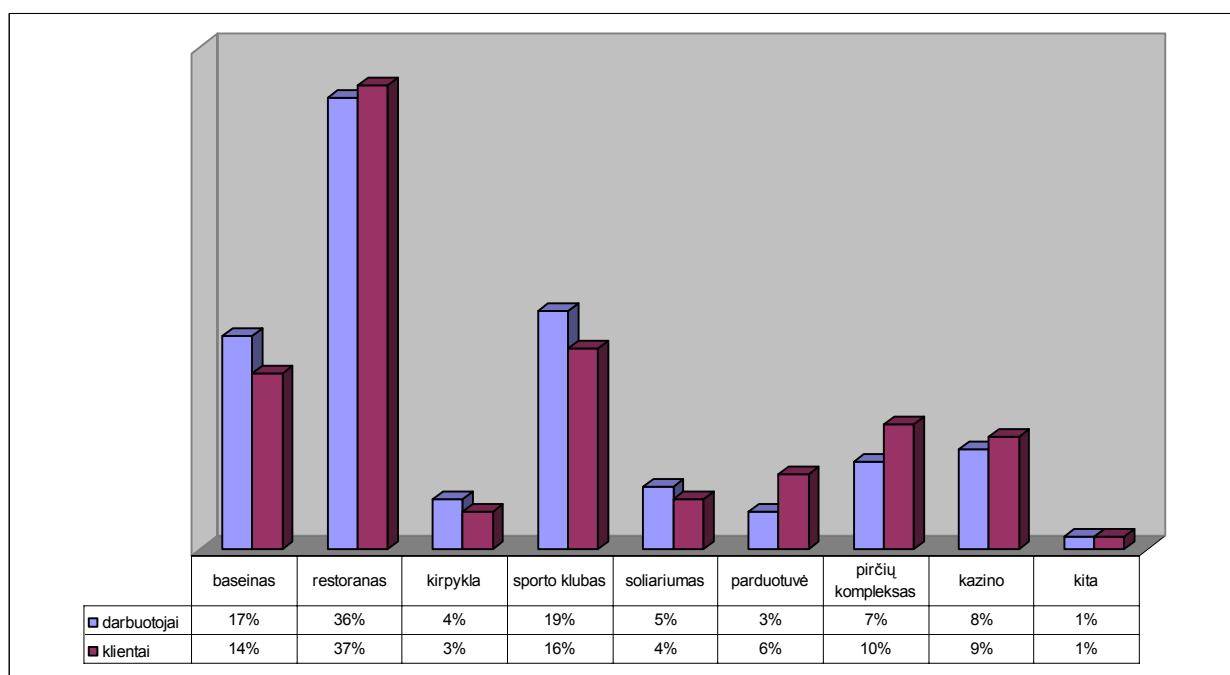
Nors ir nežymiai, tačiau išsiskyrė respondentų nuomonės dėl to, ką reiktų vertinti renkantis viešbutį (žr. 29 pav.). Darbuotojai pirmumo teisę teikė paslaugos kainai, tuo tarpu klientai atitinkamai - viešbučio įvaizdžiui ir patikimumui. Apibendrinant, tiek vieni, tiek kiti respondentai,

pasirinko tuos pačius keturis pagrindinius kriterijus, į kuriuos jie atsižvelgtų rinkdamiesi viešbutį: teikiamų paslaugų kaina, viešbučio įvaizdis ir patikimumas, aptarnavimo lygis bei draugų, giminių rekomendacijos.



29 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas vertinant kriterijus įtakojančius viešbučių pasirinkimą.

Gerą Šiaulių miesto viešbučių aptarnavimo kultūrą įrodo tai, kad darbuotojai kaip ir klientai nurodė tokias pat paslaugas, kurios galėtų patraukti lankytojus (žr. 30 pav.). Žinoma galima teigti, kad gal būt darbuotojai daugiau išsakė ne savo, o klientų nuomonę, tačiau tai tik dar kartą įrodo, kad darbuotojai puikiai žino ko reikia klientams.

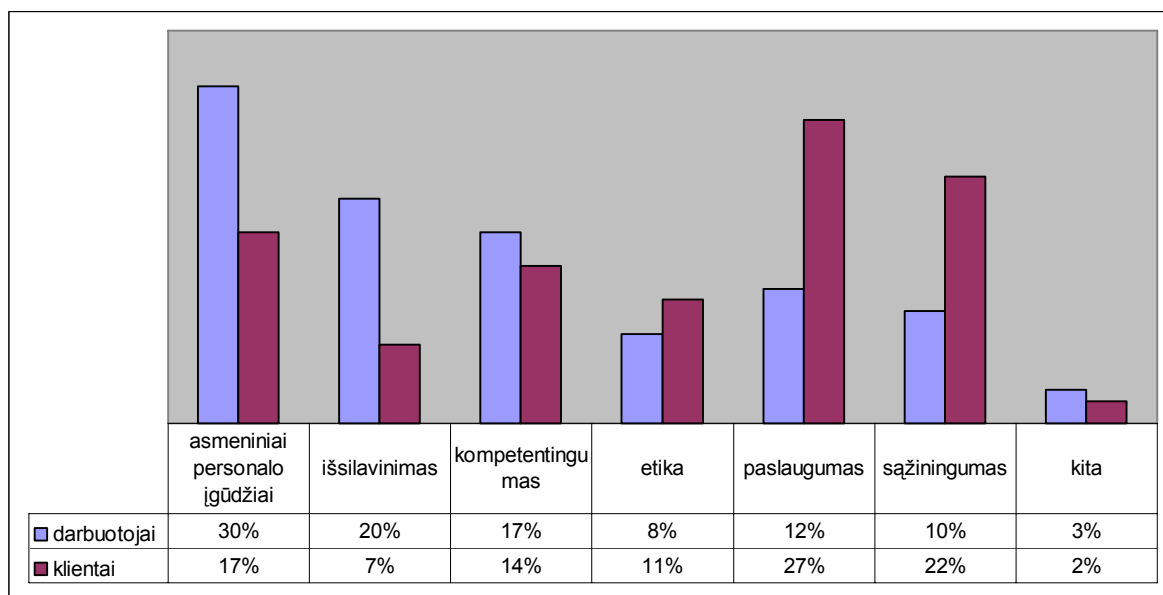


30 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas renkantis objektus patraukiančius klientus.

Ištirus klientų aptarnavimo kultūrą paaiškėjo, kad tiriamuosiuose viešbučiuose geriausiai išvystytos pagrindinės ir jau įprastomis tapusios paslaugos, tokios kaip – nakvynė, telefonas, faksas ir kopijavimas, konferencijų ir seminarų organizavimas, atsiskaitymas kreditinėmis kortelėmis, bei internetinio ryšio galimybė. Nežiūrint į darbuotojų nuomonę, kuri gali būti neobjektyvi darbuotojams reklamos tikslais vertinant pagrindines paslaugas kaip gerai išvystytas, klientai nurodė tas pačias gerai išvystytas pagrindines aukščiau išvardintas paslaugas.

Net 68 % klientų apsilankiusių minėto miesto viešbučiuose atidavė pirmenybę kokybei ir aptarnavimo kultūrai, o tik po to kainai. Tai parodo, kad viešbučiuose besisvečiuojantys klientai labai didelį dėmesį kreipia į aptarnavimo kultūrą.

Išsiskyrė darbuotojų ir klientų nuomonė atsakant į klausimą – kurie iš personalo asmeninių kriterijų yra svarbiausi vertinant aptarnavimo kultūrą (žr. 31 pav.). Darbuotojai pirmenybę teikia asmeniniams personalo įgūdžiams, išsilavinimui ir kompetentingumui. Tuo tarpu klientai paslaugumą, sąžiningumą ir tuos pačius asmeninius personalo įgūdžius išskyrė kaip svarbiausius personalo asmeninius kriterijus. Kaip matome, tik asmeninius personalo įgūdžius abi respondentų pusės išskyrė kaip svarbiausius. Tačiau tai tik patvirtina įvairių autorių (A. Damulienė, 1996; C. Grönroos, 2000; C. Хаксєвєр ir kiti, 2002; V. A. Zeithaml ir kiti, 1990) išsakytą nuomonę, kad puikią klientų aptarnavimo kultūrą lemia kaip tik tokie tyrimo metu gauti asmeniniai personalo įgūdžiai.

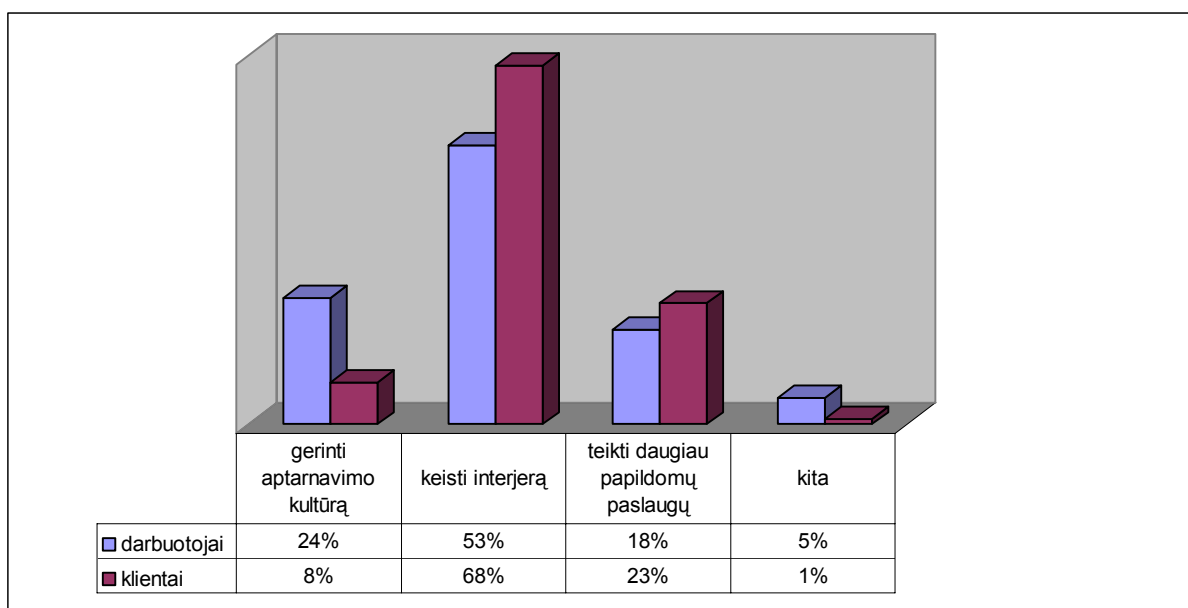


31 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas išskiriant viešbučių personalo asmeninius kriterijus vertinant aptarnavimo kultūrą.

Respondentams vertinant viešbučių klientų aptarnavimo kultūrą pagal atskirus požymius taip pat galima rasti daug panašumų tarp daubuotojų ir klientų atsakymų į klausimus. Abi pusės

darbuotojus vertina kaip profesionalius, bendraujančius su klientais, dėmesingus, paslaugius, pagarbius klientų pažiūroms ir vertybėms, bei suteikiančius informaciją klientams. Viešbučių klientai jaučiasi saugūs ir patenkinti teikiamomis papildomomis viešbučių paslaugomis. Pasigesta viešbučių reakcijos į klientų pastabas, kritiką, atsižvelgimo į klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius. Ne kaip klientai įvertino, o Šiaulių miesto viešbučiai neteikia prioriteto, viešbučių interjerui ir jaukumui. Nei dauguma viešbučių darbuotojų, o tuo labiau klientai nežino pagrindinių viešbučio vertybių. Praktiškai nevyksta viešbučių bendravimas klientų aptarnavimo kultūros gerinimo klausimais, o tai, kaip ir vertybių nežinojimas, nėra geras reiškinys siekiant pagerinti jau anksčiau ne kartą minėtą aptarnavimo kultūrą.

Kritika viešbučių personalui, turbūt kaip ir buvo galima tikėtis, tai yra toks faktorius, kurio negalima išvengti, ypač paslaugų sferoje. Abiejų pusių respondentai (darbuotojai ir klientai) pažymėjo, kad kartais yra gavę/ teikę pastabas ir kritiką dėl aptarnavimo kultūros. Režiuuojant tyrimo rezultatų apibendrinimą galima daryti išvadą, kad Šiaulių miesto viešbučių klientų aptarnavimo kultūra yra gera. Tai rodo atsakymai į klausimus, kad reali pagalba klientams yra gera, santykiai su jais taip pat yra geri, išvykdami jie dažniausiai padėkoja. O klientai teigia, kad minėta aptarnavimo kultūra nepablogėjo. Abi respondentų pusės iš reikalingų pasikeitimų viešbutyje nurodė ne aptarnavimo kultūros gerinimą, o būtinybę keisti interjerą (žr. 32 pav.). Tačiau tai nereiškia, kad nebėra rezervų klientų aptarnavimo kultūros gerinimui, nes minėtame klausime, kad reikia gerinti klientų aptarnavimo kultūrą darbuotojai (24 procentai) save vertino daug kritiškiau nei klientai (8 procentai).



32 pav. Klientų ir darbuotojų nuomonės procentinis skirtumas vertinant viešbutyje reikalingus pasikeitimus.

Atliktas tyrimas patvirtina darbo pradžioje iškeltą hipotezę, kad Šiaulių miesto viešbučiuose susiklosčiusi klientų aptarnavimo kultūra užtikrina funkcionalią ir efektyvią veiklą, yra palanki ir specialiosios vadybinės intervencijos nereikalauja.

Pabaigoje susumavus atsakymų į anketų klausimus procentinius skirtumus tarp darbuotojų ir klientų, kaip ir buvo galima pastebėti aukčiau, matyti, kad net 80 procentų darbuotojų ir klientų atsakymų į klausimus sutapo. Tik 9 procentai atsakymų nesutapo, o skirtingi klausimai sudarė 8 procentus. Tai dar kartą patvirtina anksčiau išsakytą mintį, kad darbuotojai puikiai žino klientų norus ir vyksta tarpusavio bendradarbiavimas, siekiant tuos norus patenkinti, o kas svarbiausia - yra užtikrinama gera klientų aptarnavimo kultūra. Panašus supratimas kaip turi būti tinkamai aptarnaujami klientai atsispindi apibendrinus atsakymus į klausimus darbuotojams ir klientams.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

- Aptarnavimo kultūra – tai organizacinė kultūra, nukreipta į klientų aptarnavimą, pagrįstą atitinkamomis taisyklėmis ir procedūromis, praktiniais įgūdžiais ir sugebėjimais. Dauguma organizacijų pripažįsta klientų aptarnavimo svarbą, kurios esmė – tenkinti kliento poreikius. Tai turi atsispindėti visos organizacijos veikloje, o klientų aptarnavimas laikomas prioritetine veikla. Aptarnavimo kultūra priklauso ne tik nuo pačios organizacijos, bet ir nuo jos kultūros. Kultūra vienija organizaciją. Nuo organizacijos kultūros priklauso ir darbuotojų požiūris į aptarnavimą ir klientus. Aukšta aptarnavimo kultūra skatina darbuotojus savo veiksmis orientuotis į klientą.
- Norint, kad aptarnavimo lygis sutaptų su klientų lūkesčiais, reikia laikytis šių principų: klientų aptarnavimo filosofijos, darbuotojų apmokymo, personalo politikos, motyvuojant personalą siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros, bendravimo organizacijos viduje, psichologinio klimato, įvertinti organizacijos kultūrą, orientuotis į klientą, užtikrinti ir gerinti aptarnavimo kokybę. Klientų aptarnavimo kultūros įgūdžių gerinimas vyksta trimis etapais (pasiruošimas, sąveika, tolesnė eiga) pagal tam tikras technologijas (komandos formavimas, VIP programa, LAST formulė, HUBB judėjimas).
- Pateikiant viešbučių klientų aptarnavimo kultūros ypatumus galima teigti, kad viešbučių paskirtis – priimti savo klientus, kaip labai laukiamus svečius, stengtis sukurti jiems patogią ir svetingą aplinką, geriausiai patenkinti jų norus ir lūkesčius.
- Norint užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą ir jį gerinti 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 kliento pasitenkinimo lygį, nes tai didina nuolatinių klientų skaičių
- Šiaulių miesto viešbučių darbuotojai supranta ir yra orientuoti į puikią viešbučių klientų aptarnavimo kultūrą bei gerai žino kriterijus užtikrinančius gerą klientų aptarnavimo kultūrą. Šio tyrimo rezultatai puikiai atspindi esamą situaciją renkantis viešbutį, nes darbuotojai dirbantys viešbutyje labai gerai jaučia ir mato klientų nuotaikas bei norus renkantis viešbutį.
- Didžioji dalis respondentų atsakė, kad vadovai išklauso jų siūlymus ir į juos reaguoja. Tai yra sveikintinas reiškinys, nes darbuotojai yra pirminė grandis tarp kliento ir viešbučio ir jie jaučia kas negerai viešbutyje bei apie tai informuoja vadovus. Be to, tokiu būdu parodant darbuotojams, kad vadovams svarbi jų nuomonė, viešbutyje kuriamas puikus psichologinis klimatas.

- Daugelis klientų nurodo aptarnavimo kultūros pagrindinius elementus. Kiek mažesnei Šiaulių miesto viešbučių klientų grupei klientų aptarnavimo kultūra asocijuojasi su interjero estetika, saugumu ir reikiamu inventoriumi kambariuose. Tai parodo, kad Lietuva, tame tarpe ir Šiaulių miestas, pripažįstami kaip įprastas Europos sąjungos miestas, kurio viešbučiuose tokie elementai kaip interjeras, saugumas ar reikiamas inventorių kambariuose savaime suprantami dalykai.
- Vertinant klientų aptarnavimo kultūrą Šiaulių miesto viešbučiuose iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad ji pastaruoju metu išlieka tokia pati - nei gerėja, nei blogėja.
- Atliktas tyrimas patvirtina darbo pradžioje iškeltą hipotezę, kad Šiaulių miesto viešbučiuose susiklosčiusi klientų aptarnavimo kultūra užtikrina funkcionalią ir efektyvią veiklą, yra palanki ir specialiosios vadybinės intervencijos nereikalauja.
- Net 80 procentų darbuotojų ir klientų atsakymų į klausimus sutapo. Tai patvirtina, kad darbuotojai puikiai žino klientų norus ir vyksta tarpusavio bendradarbiavimas, siekiant tuos norus patenkinti, o kas svarbiausia - yra užtikrinama gera klientų aptarnavimo kultūra.

Rekomendacijos:

- Norint užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą reikia greitai ir efektyviai reaguoti į klientų skundus, spręsti kilusias problemas, tai aptariant gamybinių pasitarimų metu ir kurti aukštą klientų pasitenkinimo paslaugomis lygį, nes tai kartu didina nuolatinių klientų skaičių.
- Kadangi viešbučių klientų aptarnavimo kultūra nei blogėja, nei gerėja, viešbučių savininkams ir vadovams reikėtų atsižvelgti į gautus tyrimo rezultatus ir remiantis klientų aptarnavimo įgūdžių organizacijoje gerinimo etapais ir jų technologijomis (komandos formavimas, VIP programa, LAST formulė, HUBB judėjimas) praveisti atitinkamus mokymus bei numatyti viešbučių darbuotojams konkrečias užduotis, skatinančias jų saviugdą.
- Tyrimo rezultatai parodo, kad viešbučiams reiktų daugiau atsižvelgti į klientų poreikius ir pageidavimus. Taip pat reiktų gerinti padėtį viešbučių vertybių klausimais, skelbiant jas darbuotojams ir klientams ar pavyzdžiui paskelbiant jas viešbučio interneto puslapyje. Žiūrint į perspektyvą miesto viešbučiams tikrai reiktų keistis informacija klientų aptarnavimo kultūros gerinimo klausimais, o konkuruoti kitais metodais (tokiais kaip kaina, interjero ar eksterjero gerinimas, papildomų paslaugų įvairovė ir pan).
- Klientams nakvyne, restorane, sporto klubą ir baseiną įvertinus kaip svarbiausius objektus, Šiaulių miesto viešbučių savininkams ir darbuotojams reiktų gerinti šiuose objektuose teikiamų paslaugų kokybę.
- Klientams nekaip įvertinus Šiaulių miesto viešbučių interjerą ir jaukumą, viešbučiams reiktų atkreipti dėmesį į šiuos elementus ir numatyti konkrečias priemones jiems pagerinti.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė, J. (2005). Klientų aptarnavimas – slauto pirkėjo tyrimu išmatuotas ir valdomas procesas. *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr.5 (15).
2. Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press.
3. Armaitienė, A. (1999). *Kaimo turizmas*. Vilnius: UAB „Valstiečių laikraštis”.
4. Banytė, J. (1996). Marketingo strategijos parengimas paslaugų įmonėje/ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr.2, p. 7-22.
5. Čičkauskaitė, O. Gero aptarnavimo konferencija [žiūrėta 2008-02-14] Prieiga per internetą: <<http://www.gerasaptarnavimas.lt/?451>>.
6. Damulienė, A., (1996). *Paslaugų marketingas*. Lietuvos informacijos institutas.
7. Duncan, W. R. A. (1996) *Guide to Project Management Body of Knowledge*. // *Project Management Institute Standards Committee, William R. Duncan, Director of Standards*. U.S.A.: - Newtown Square, PA.
8. Grecevičius, P. (2002). *Turizmas*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras.
9. Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A Customer Relationships Management Approach*. John Wiley and Sons Ltd.
10. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
11. Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
12. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: CA Sage.
13. Jančiauskas, E. E. (2006). *Žmoniškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
14. Jayawardena, Ch. (2000). International hotel Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (1), p. 67-69.
15. Jewell, R.Bruce (2002). *Integrato verslo studijos*. The Baltic press.
16. Jonaitytė, A. (2003). Organizacijos kultūra./ *Vadovo pasaulis*. Leidykla UAB „Pačiolis“, Nr.10, p 69-71.
17. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
18. Jurgaitytė, L., Kigaitė, K. (2007). Kompetencijų ir įgūdžių apgyvendinimo versle svarba. *Studentų tiriamieji darbai*, 2 (3), p. 51-57.
19. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika./ *Viešojo politika ir administravimas*. Vilnius: Vilniaus M.Riomerio universiteto leidybos centras Nr. 9, p. 73-79.

20. Kirvaitienė, S. (2008). Gero aptarnavimo konferencija [žiūrėta 2008-02-15] Prieiga per internetą: <<http://www.gerasaptarnavimas.lt/?451>>.
21. Kotler, Ph. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Lapeškaitė, I. Gero aptarnavimo konferencija [žiūrėta 2008-02-16] Prieiga per internetą: <<http://www.gerasaptarnavimas.lt/?451>>.
23. LR turizmo įstatymas (2002-12-03), Nr. 123-5507.
24. LR Nacionalinė turizmo plėtros programa 2003-2006, Nr. 1637.
25. Mažeikaitė, R. (2002). *Paslaugų marketingo vadyba*. Vilnius: UAB „Infosiūlas“.
26. Miknius, R. (1999). *Svetingas viešbutis- sėkmingas verslas*. Vilnius: UAB „Vyturys“ leidykla.
27. Miknius, R. (2007). *Viešbučio valdymas*. Vilnius: UAB „Kelionių magija“ leidykla.
28. Norvaišienė, P. (2003). *Viešbučiai ir jų patalpų priežiūra*. Vilnius: Homo Liber.
29. Pakalkaitė, L. (2005). Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius./ *Vadovo pasaulis*. Leidykla UAB „Pačiolis“, Nr. 11, p. 17-19.
30. Palidauskaitė, J. (2003). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
31. Peters, T. J. & Waterman R. H. (1983). *In Search of Excellence Lessons From America's Best- Run Companies*. Harper & Row.
32. Poon, W., Low K. (2005). Are travellers satisfied with Malaysian hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. p. 217-227.
33. Poškaitė, E., Vveinhardt, J. (2007). AB viešbučio „Šiauliai“ išorinės ir vidinės aplinkos analizė. *Studentų tiriamieji darbai*, 2 (3), p. 112-113.
34. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius S, Virvilaitė R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
35. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
36. Qu, H., Ryan, B., Chu, R. (2000). The Importance of Hotel Attributes in Contributing of Travelers' Satisfaction in the Hong Kong Hotel Industry. *Juornal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1(3), p. 65-82.
37. Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Quinn, R. E. & Cameron K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge: Ballinger Pub. Co.
39. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
40. Smirich, D. (1989). *Concept of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly.

41. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Apgyvandinimo įmonių pagrindiniai rodikliai. [žiūrėta 2007-02-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1765>>.
42. Svetikienė, I. (2002). *Turizmo marketingas*. Vilnius: Vilniaus kolegijos leidykla.
43. Schein, E.H. (1992). *Organization culture and leadership, 2nd edition*. San Francisco: Jossey – Bass, p.131.
44. Schneider, B., White, S., Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality. Test of causal model. *Journal of applied psychology*. Nr.83, p.150-163.
45. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior (Wiley Series in Management)*. England: John Wiley & Sons Inc.
46. Schwartz, H., Davis, S. (1981). Matching corporate strategy and business strategy. *Organizational Dynamics*, summer.
47. Šavareikienė, D. (2000). Įmonės kultūros kaip motyvuojančios aplinkos formavimas. *Ekonomika ir vadyba – 2000*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
48. Šmergelienė, V. (2004). Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai vartotojų požiūriu./ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 264-271.
49. Tholstrup, J. G. (2004). Klientų aptarnavimas – nuo išlaidų iki pelno. *Verslo žinios*, 12, p. 4-48.
50. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų poveikis įmonės sėkmei./ *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika. VII tomas, Nr.1, p. 45-52.
51. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti./ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr.34, p. 217-228.
52. Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
53. Van Dong, D., P., Sander, G. (1993). *Organizational culture as a missing link in quality*. London: Sage.
54. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.
55. Yuksel, A., Kilinc, K. U., Yuksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tuorism managment*, Nr. 27, p. 11-24.
56. William, J., Nohria, N., Roberson, B., (2004). Kas (iš tikrųjų) veiksminga versle. 4+2-ilgalaikės verslo sėkmės formulė. Kaunas: „Smaltija“.
57. Zeithalml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1990) *Delivering quality service: balcing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

58. Žalys L. (2002). Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas/ *Tiltai*. Kalipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 47-56.
59. Žalys, L., Žalienenė, I., Janulienė, I. (2005). Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai marketingo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2005*: Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 401-406.
60. Аванесова, Г.А. (2004). *Сервисная деятельность*. Москва: Аспект пресс.
61. Гуревич, П. С. (1991). *Приключения имиджа: технология создания телевизионного образа и парадоксы его восприятия*. Москва.
62. Кононихин, С.В.(2004). *Организация гостиничного и ресторанного хозяйства* Донецк: Донецкий институт туристического бизнеса.
63. Оучи, W. Г. (1981). *Методы организаций производства. Теория. Японский и американский подходы*. Манчестер: Аддисон-Веслеи.
64. Ревинский, И.А., Романова, Л.С. (2001). *Поведение фирмы на рынке услуг*. Новосибирск: Сибирское университетское издательство.
65. Сорокина, Т. (2006.a). Внутрефирменный маркетинг в ресторанно – гостиничном бизнесе./ *Маркетинг*. 5(90), стр. 75-82.
66. Сорокина, Т. (2006.b). Внутрефирменный маркетинг в ресторанно – гостиничном бизнесе./ *Маркетинг*. 4 (89).
67. Хаксевер, С., Рендер, Б., Руссел, Р. С., Мудрих, Р. Г. (2002). *Управление и организация в сфере услуг*. СПб: Питер, стр. 49-58.
68. Черкасова, И. (2006). Маркетинг туристских услуг для сегмента VIP – потребителей./ *Маркетинг*.2(87), стр. 78-83.
69. Черных, Н.,Б., (2002). *Технология путешествий и организация обслуживания клиентов*. Москва: Издательство „Советский спорт“.

PRIEDAI

**8-osios jaunųjų mokslininkų darbų konferencijos „EKONOMIKOS IR VADYBOS
AKTUALIJOS“ PADĖKA**

ANKETA**Šiaulių miesto viešbučių klientų aptarnavimo kultūros tyrimas**

Gerb. Respondente,

Šiaulių Universiteto, socialinių mokslų fakulteto Vadybos specialybės magistrantė Rasa Katkevičiūtė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti Šiaulių miesto viešbučių **darbuotojų** nuomonę apie klientų aptarnavimo kultūrą, jos būklę, veiksnius, kurie įtakoja šiuo metu esamą ir nulemia geresnę klientų aptarnavimo kultūrą.

Būčiau labai dėkinga jei pateiktumėte nuoširdžius atsakymus į anketoje pateiktus klausimus. Pasirinktus atsakymus pažymėkite kryželiu

Ši apklausa yra ANONIMINĖ. Garantuoju visišką duomenų konfidencialumą-visi atsakymai bus analizuojami tik apibendrintai.

1. Jūsų lytis:

- vyras
 moteris

2. Jūsų amžiaus grupė:

- iki 25 metų
 26 – 35 metai
 36 – 45 metai
 virš 45 metų

3. Išsilavinimas:

- vidurinis aukštesnysis aukštasis

4. Su kuo Jums asocijuojasi sąvoka klientų aptarnavimo kultūra:

(pasirinkite iki 3-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> saugumas | <input type="checkbox"/> etinių aptarnavimo normų žinojimas ir vykdymas |
| <input type="checkbox"/> interjero estetika | <input type="checkbox"/> klientų aptarnavimo taisyklių žinojimas |
| <input type="checkbox"/> komforto sukūrimas | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |
| <input type="checkbox"/> reikiamas inventorių kambariuose | |

5. Viešbučio klientų aptarnavimo kultūra yra:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> labai gera | <input type="checkbox"/> patenkinama |
| <input type="checkbox"/> gera | <input type="checkbox"/> nepatenkinama |

6. Ką Jūsų nuomone labiausiai reikėtų vertinti renkantis viešbutį:

(pasirinkite iki 4-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> teikiamų paslaugų įvairovė | <input type="checkbox"/> reklama |
| <input type="checkbox"/> teikiamų paslaugų kainos | <input type="checkbox"/> viešbučio įvaizdis ir patikimumas |
| <input type="checkbox"/> viešbučio vieta | <input type="checkbox"/> specialūs renginiai viešbutyje |
| <input type="checkbox"/> aptarnavimo lygis | <input type="checkbox"/> draugų, giminių rekomendacijos |

aplinka

kita (įrašykite).....

7. Kurios viešbučio paslaugos galėtų patraukti vartotojus?

(pasirinkite iki 3-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

baseinas

sporto klubas

pirčių kompleksas

restoranas

soliariumas

kazino

kirpykla

parduotuvė

kita (įrašykite).....

8. Kokios Jūsų nuomone viešbučio paslaugos geriausiai išvystytos tenkinant klientų poreikius:

(pasirinkite iki 5-ių variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

nakvynė

konferencijų ir seminarų organizavimas

maitinimas

telefonas, faksas ir kopijavimas

informacinės paslaugos

pašto paslaugos

automobilių saugojimas

vertėjų ir sekretoriato paslaugos

daiktų ir pinigų apsauga

valiutos keitimas

nuomos paslaugos

lyginimas, skalbimas, valymas

atsiskaitymas kreditinėmis kortelėmis

kirpyklos paslaugos

interneto ryšio galimybės

paslaugos į kambarius

poilsio paslaugos

kita (įrašykite).....

pramogų paslaugos

9. Kokie viešbučio personalo asmeniniai kriterijai Jums svarbūs vertinant aptarnavimo kultūrą:

(pasirinkite iki 3-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

asmeniniai personalo įgūdžiai

paslaugumas

išsilavinimas

sąžiningumas

kompetentingumas

kita (įrašykite).....

etika

10. Viešbučio klientų aptarnavimo kultūros vertinimas pagal atskirus požymius:

	Teiginys	Labai gerai	Gerai	Nežinau/ne-vertinu	Blogai	Labai blogai
10.1	Įvertinkite viešbučio darbuotojų profesionalumą.					
10.2	Įvertinkite viešbučio darbuotojų bendravimą su klientais.					
10.3	Ką manote apie viešbučio darbuotojų dėmesingumą klientams?					
10.4	Ką manote apie viešbučio darbuotojų paslaugumą klientams?					
10.5	Įvertinkite personalo pagarbą klientų pažiūroms ir vertybėms?					
10.6	Įvertinkite reikiamos informacijos suteikimą klientui.					
10.7	Įvertinkite klientams iškilusių problemų sprendimą.					
10.8	Įvertinkite darbuotojų atsižvelgimą į klientų pageidavimus.					
10.9	Įvertinkite viešbučio reakciją į klientų pastabas bei kritiką.					
10.10	Jeigu žinote, įvertinkite pagrindines viešbučio vertybes.					
10.11	Įvertinkite klientų saugumą viešbutyje.					
10.12	Įvertinkite viešbučio darbuotojų bendravimo su klientais produktyvumą.					
10.13	Įvertinkite, kaip atsižvelgiama į gautą informaciją apie klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius.					
10.14	Įvertinkite papildomų viešbučio paslaugų kokybę.					
10.15	Įvertinkite viešbučio interjero estetiką.					
10.16	Įvertinkite viešbučio jaukumą.					
10.17	Įvertinkite Jūsų viešbutyje organizuotą klientų sutikimo sistemą.					
10.18	Įvertinkite viešbučio bendravimą su kitais viešbučiais klientų aptarnavimo kultūros gerinimo klausimais.					

11. Jūsų santykiai su klientais yra:

- labai geri geri patenkinami nepatenkinami

12. Jūsų nuomone - reali pagalba klientams yra:

- labai gera gera patenkinama nepatenkinama

13. Ar klientai išvykdami iš viešbučio padėkoja?

- taip visada padėkoja retai padėkoja
 kartais padėkoja niekada nepadėkoja

14. Ar gaunate pastabų ir kritikos iš viešbučio klientų dėl aptarnavimo kultūros?

- taip, kartais pasitaiko taip, dažnai pasitaiko ne, nesu gavęs/-usi

15. Ar galėtumėte įvardinti veiksnius, sukėlusius klientų nepasitenkinimą viešbutyje.

.....
.....

16. Jei manote, kad viešbutyje reikalingi pasikeitimai, iš žemiau pateiktų išskirkite Jūsų nuomone svarbiausią:

- gerinti aptarnavimo kultūrą teikti daugiau papildomų paslaugų viešbutyje
 keisti interjerą kita (įrašykite).....

17. Ar galėtumėte teigti, kad Jūsų viešbučio klientų aptarnavimo kultūra pastaruoju metu pakito?

- taip, pagerėjo ne, nepasikeitė deja, pablogėjo

18. Koku būdu viešbučio vadovai stengiasi kurti tinkamą klientų aptarnavimo kultūrą:

(pasirinkite iki 3-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

- išklauso darbuotojų pasiūlymus, į juos reaguoja
 priima tik savo sprendimus, į kitų nuomonę neatsižvelgia
 konsultuojasi su kitais viešbučiais
 kita (įrašykite).....

19. Jei galite pateikite siūlymus, ko reikėtų imtis viešbučiui, norint pagerinti klientų aptarnavimo kultūrą.

.....
.....

Jūsų pareigos viešbutyje:

(įrašykite)

Dėkoju, kad sutikote užpildyti anketą!

ANKETA**Šiaulių miesto viešbučių klientų aptarnavimo kultūros tyrimas**

Gerb. Respondente,

Šiaulių Universiteto, socialinių mokslų fakulteto Vadybos specialybės magistrantė Rasa Katkevičiūtė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti Šiaulių miesto viešbučių **klientų** nuomonę apie klientų aptarnavimo kultūrą, jos būklę, veiksnius, kurie įtakoja šiuo metu esamą ir nulemia geresnę klientų aptarnavimo kultūrą.

Būčiau labai dėkinga jei pateiktumėte nuoširdžius atsakymus į anketoje pateiktus klausimus. Pasirinktus atsakymus pažymėkite kryželiu.

Ši apklausa yra ANONIMINĖ. Garantuoju visišką duomenų konfidencialumą-visi atsakymai bus analizuojami tik apibendrintai.

1. Jūsų lytis:

- vyras
 moteris

2. Jūsų amžiaus grupė:

- iki 25 metų 26 – 35 metai
 36 – 45 metai virš 45 metų

3. Išsilavinimas:

- vidurinis
 aukštesnysis
 aukštasis

4. Jūsų užsiėmimas:

- studentas
 verslininkas
 tarnautojas
 bedarbis

5. Kuriai grupei pagal padėtį visuomenėje ir turimas pajamas priskirtumėte savo šeimą?

- tvirta padėtis visuomenėje, aukštos asmeninės pajamos
 pakankamai pasiturinti šeima
 vidutines pajamas turinti šeima
 mažas pajamas turinti šeima

6. Kaip dažnai Jūs apsistojate viešbučiuose?

- kas mėnesį ir dažniau kas pusmetį
 maždaug kas 3 mėnesius kartą per metus

7. Kiek parų vidutiniškai praleidžiate viešbutyje

- 1 parą 2 paras 3-5 paras 6 paras ir daugiau

8. Kokios klasės viešbučiuose apsistojate dažniausiai?

- 4 žvaigždučių 3 žvaigždučių 2 žvaigždučių 1 žvaigždutės arba be žvaigždučių

9. Su kuo Jums asocijuojasi sąvoka klientų aptarnavimo kultūra:
(pasirinkite iki 3-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> saugumas | <input type="checkbox"/> etinių aptarnavimo normų žinojimas ir vykdymas |
| <input type="checkbox"/> interjero estetika | <input type="checkbox"/> klientų aptarnavimo taisyklių žinojimas |
| <input type="checkbox"/> komforto sukūrimas | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |
| <input type="checkbox"/> reikiamas inventorių kambariuose | |

10. Viešbučio, kuriame Jūs svečiuojatės, klientų aptarnavimo kultūra yra:

- labai gera gera patenkinama nepatenkinama

11. Ką Jūsų nuomone labiausiai reikėtų vertinti renkantis viešbutį:

(pasirinkite iki 4-ių variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> teikiamų paslaugų įvairovė | <input type="checkbox"/> reklama |
| <input type="checkbox"/> teikiamų paslaugų kainos | <input type="checkbox"/> viešbučio įvaizdis ir patikimumas |
| <input type="checkbox"/> viešbučio vieta | <input type="checkbox"/> specialūs renginiai viešbutyje |
| <input type="checkbox"/> aptarnavimo lygis | <input type="checkbox"/> draugų, giminių rekomendacijos |
| <input type="checkbox"/> aplinka | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |

12. Kurios viešbučio paslaugos galėtų Jus patraukti?

(pasirinkite iki 3-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

- | | | |
|-------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> baseinas | <input type="checkbox"/> sporto klubas | <input type="checkbox"/> pirčių kompleksas |
| <input type="checkbox"/> restoranas | <input type="checkbox"/> soliariumas | <input type="checkbox"/> kazino |
| <input type="checkbox"/> kirpykla | <input type="checkbox"/> parduotuvė | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |

13. Kokios Jūsų nuomone viešbučio paslaugos geriausiai išvystytos tenkinant klientų poreikius:

(pasirinkite iki 5-ių variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> nakvynė | <input type="checkbox"/> konferencijų ir seminarų organizavimas |
| <input type="checkbox"/> maitinimas | <input type="checkbox"/> telefonas, faksas ir kopijavimas |
| <input type="checkbox"/> informacinės paslaugos | <input type="checkbox"/> pašto paslaugos |
| <input type="checkbox"/> automobilių saugojimas | <input type="checkbox"/> vertėjų ir sekretoriato paslaugos |
| <input type="checkbox"/> daiktų ir pinigų apsauga | <input type="checkbox"/> valiutos keitimas |
| <input type="checkbox"/> nuomos paslaugos | <input type="checkbox"/> lyginimas, skalbimas, valymas |
| <input type="checkbox"/> atsiskaitymas kreditinėmis kortelėmis | <input type="checkbox"/> kirpyklos paslaugos |

16. Kokie viešbučio personalo asmeniniai kriterijai Jums svarbūs vertinant aptarnavimo kultūrą: *(pasirinkite iki 3-jų variantų, kuriuos laikote svarbiausiais (tame tarpe galite pateikti ir savo variantą))*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> asmeniniai personalo įgūdžiai | <input type="checkbox"/> paslaugumas |
| <input type="checkbox"/> išsilavinimas | <input type="checkbox"/> sąžiningumas |
| <input type="checkbox"/> kompetentingumas | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |
| <input type="checkbox"/> etika | |

17. Ar dažnai tenka teikti pastabas ir kritiką viešbučio personalui dėl aptarnavimo kultūros?

- taip, kartais pasitaiko
 taip, dažnai pasitaiko
 ne, nesu teikęs/-usi

18. Jei manote, kad viešbutyje reikalingi pasikeitimai, iš žemiau pateiktų išskirkite Jūsų nuomone svarbiausią:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> gerinti aptarnavimo kultūrą | <input type="checkbox"/> teikti daugiau papildomų paslaugų viešbutyje |
| <input type="checkbox"/> keisti interjerą | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |

19. Jeigu šiame viešbutyje svečiuojatės ne pirmą kartą, ar galėtumėte teigti, kad minėto viešbučio klientų aptarnavimo kultūra pastaruoju metu pakito?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> taip, pagerėjo | <input type="checkbox"/> deja, pablogėjo |
| <input type="checkbox"/> ne, nepasikeitė | <input type="checkbox"/> svečiuojusi pirmą kartą, vertinti negaliu |

20. Ar norėtumėte dar kartą apsistoti šiame viešbutyje?

- taip ne nežinau

Dėkoju, kad sutikote užpildyti anketą!

QUESTIONNAIRE**Research of clients service culture in Šiauliai city hotels**

Dear Respondent,

Šiauliai University, Social Science Faculty, Management speciality post - graduate student Rasa Katkevičiūtė is discharging research, that purpose is to find out clients of Šiauliai hotels opinion about clients service culture, it's condition, factors, that makes influence to a present culture and decides better one in future.

I would be thankful if you give sincere answers to a questions that are given in this form. Fix your answers like that:

This questionnaire is ANONYMOUS. I guarantee confidentiality of the datas- all answers will be treated only in generalized form .

1. Your sex:
- male
- female
2. Your age group:
- 18 – 25 year 36 – 45 year
- 26 – 35 year over 45 year
3. Education:
- secondary
- higher
- university
4. Yours activity:
- student
- businessman/ woman
- office worker
- unemployed
5. To what group you would rechon your family, according to your social state and income?
- firm position in society, high personal income
- enough well-off family
- family having medium income
- family having little income
6. How often do you stay in hotels?
- once a month and more
- once in a half of year
- approximately once in a tree months
- once in a year
7. How many days (approxymately) do you stay in hotels?
- 1 day 2 days 3-5 days 6 days and more
8. What class of hotels do you choose mostly?
- 4 stars 3 stars 2 stars 1 star or no stars at all

9. What associations do you have, when you hear concept- culture of clients service:
(choose up till 3 variants, that are most important to your mind (also you can give your own variant))

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> safety | <input type="checkbox"/> awareness and enforcement of ethical service rules |
| <input type="checkbox"/> interior aesthetics | <input type="checkbox"/> awareness of client service rules |
| <input type="checkbox"/> comfortable surrounding | <input type="checkbox"/> other (write in)..... |
| <input type="checkbox"/> inventory that is needed in the room | |

10. How could you describe clients service culture in hotel, that you are staying?

- very good good satisfactory unsatisfactory

11. What criteries are the most important to your mind, choosing hotel:

(choose up till 3 variants, that are most important to you (also you can give your own variant))

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> service variety | <input type="checkbox"/> advertisement |
| <input type="checkbox"/> price of services | <input type="checkbox"/> image of a hotel and reliability |
| <input type="checkbox"/> hotel location | <input type="checkbox"/> special occasion in hotel |
| <input type="checkbox"/> service lever | <input type="checkbox"/> recommendations of friends, relations |
| <input type="checkbox"/> surraundings | <input type="checkbox"/> other (write in)..... |

12. Which of hotel services could be attracted by You?

(choose up till 3 variants, that are most important to you (also you can give your own variant))

- | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> pool | <input type="checkbox"/> sport club | <input type="checkbox"/> sauna's complex |
| <input type="checkbox"/> restourant | <input type="checkbox"/> soliarium | <input type="checkbox"/> cazino |
| <input type="checkbox"/> hairdressing | <input type="checkbox"/> shop | <input type="checkbox"/> other (write in) |

13. Which hotel services are developed the best satisfying needs of the guests:

(choose up till 5 variants, that are most important to you (also you can give your own variant))

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> lodging for the night | <input type="checkbox"/> conference and seminar organizing |
| <input type="checkbox"/> feeding | <input type="checkbox"/> telelhone, fax and posibility to copy |
| <input type="checkbox"/> information services | <input type="checkbox"/> post services |
| <input type="checkbox"/> cars security | <input type="checkbox"/> translator and secretary services |
| <input type="checkbox"/> things and money security | <input type="checkbox"/> currency exchange |
| <input type="checkbox"/> rental services | <input type="checkbox"/> ironing, washing, cleaning |
| <input type="checkbox"/> settling by credit cards | <input type="checkbox"/> hairdressing services |
| <input type="checkbox"/> internet conection possibility | <input type="checkbox"/> room services |
| <input type="checkbox"/> relaxation services | <input type="checkbox"/> other (write in)..... |
| <input type="checkbox"/> entertainment services | |

14. How could you describe your delicacy to a price?

price is on the first place

firstly it's important quality, service culture and after then – price.

15. Estimating of hotel guests service culture along separate indications:

		Very good	Good	I don't know/ I can't estimate	Bad	Very bad
15.1	Please, estimate professionalism of hotel staff.					
15.2	Please, estimate hotel staff intercourse with hotel guests.					
15.3	What do you think about hotel staff attention to a hotel guests?					
15.4	What do you think about hotel staff complaisance to a hotel guests?					
15.5	Please, estimate hotel staff respectfulness to a views and values of hotel guests?					
15.6	Please, estimate how there is lending needed information to a client.					
15.7	Please, estimate salution of arosed problems for hotel guests.					
15.8	Please, estimate hotel staff consideration to a hotel guest wishes.					
15.9	Please, estimate hotel reaction to a guests remarks and criticism.					
15.10	Please, estimate the main hotel values, if you know them.					
15.11	Please, estimate safety of hotel guests.					
15.12	Please, estimate hotel staff communication with hotel guests efficiency.					
15.13	Please, estimate consideration of hotel staff to a given information about guests emotional, physical and social interests.					
15.14	Please, estimate quality of additional hotel services.					
15.15	Please, estimate aesthetics of hotel interior.					
15.16	Please, estimate hotel cosiness.					
15.17	Please, estimate how there is organized meeting system for hotel guests.					

16. Which hotel staff personal criteria are the most important when you estimate service culture: *(choose up till 3 variants, that are most important to you (also you can give your own variant))*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> personal skills | <input type="checkbox"/> complaisantment |
| <input type="checkbox"/> education | <input type="checkbox"/> conscientiousness |
| <input type="checkbox"/> competence | <input type="checkbox"/> other (write in) |
| <input type="checkbox"/> ethics | |

17. Does it often happens, that you give remarks or criticism to a hotel staff because of service culture?

- yes, sometimes happens
 yes, often happens
 no, I've never

18. If you think, that it's necessity for changes in the hotel, choose the most important from the given below:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> to make service culture better | <input type="checkbox"/> to give more extra services in hotel |
| <input type="checkbox"/> change interior | <input type="checkbox"/> other (write in) |

19. Could you say that service culture in that hotel changed lately, if you aren't at first in that hotel?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> yes, became better | <input type="checkbox"/> unfortunately became worse |
| <input type="checkbox"/> didn't changed | <input type="checkbox"/> I'm at first at that hotel, so I can't estimate |

20. Would you like to stay in that hotel again?

- yes no I don't know

Thanks, that you agreed to fill this questionnaire!

Organizacijos kultūros matrica

1 lentelė

Organizacijos kultūros matrica

Užduotis	Santykis				Kultūra užduočių atžvilgiu
	Visoje organizacijoje	Vadovų su pavaldiniais	Tarp kolegų	Tarp padalinių	
Naujovių kūrimas	Naujovės yra misijos dalis	Vadovai priima siūlymus	Darbas komandose	Darbas komandose	Skatina novatoriškumą
Sprendimų priėmimas	Turi derėti su strategija	Skatinamas pavaldininkų indėlis, tačiau vadovo žodis yra paskutinis	Kolektyviniai sprendimai	Dirbama kartu, kad būtų sukurtas vientisas paketas	Kolektyvinių sprendimų priėmimas, tačiau viršininko žodis yra galutinis. Diktuoja korporacinę strategiją
Komunikacija	Lengvas; naudojamos el. ryšio priemonės, telefonai	Draugiškas	Tiesioginis ir atviras	Lengvas; naudojamos įvairios ryšio priemonės	Lengvas, neformalus ir draugiškas bendravimas
Organizavimas	Sutelktas į rinką, vartotojus	Demokratiškas	Profesiniai santykiai	Bendradarbiauja mojo pobūdžio	Organizuojama remiantis įgūdžiais ir profesiniais santykiais
Stebėjimas	Akcininkų vadovaujama organizacija įvairios kontroliuojančios institucijos	Siekama, kad būtų įgyvendinami planai ir (ar) užduotys	Projektinis valdymas	Projektinis valdymas	Poreikis įgyvendinti trumpalaikius, kasdienes planus ir (ar) užduotis
Darbo įvertinimas ir skatinimas	Skatinami geri dirbantieji	Ypač skatinams įtemptas darbas	Svarbu- rezultatyvumas (visų ir kiekvieno)	Svarbūs rezultatai	Sistema, kurioje darbuotojo padėtį lemia jo gebėjimas
Kultūros poveikis darbuotojų santykimas	Vadovams suteikima laisvė, jei jie veikia laikydamiesi strategijos ir pasiekia joje numatytus tikslus; orientuota į rezultatus	Draugiška, siekiant sėkmės pasikliaujama vienas kitu	Labai kvalifikuoti profesionalai, padedantys vienas kitam	Dirbama kartu sprendžiant problemas (gamybos, pardavimo, paslaugų)	Šiai kultūrai svarbūs bendrieji rezultatai ir pelnas, palankiai žiūrima į dinamiškus ir siekiančius rezultatų žmones

Šaltinis: Schwartz H., Davis S. (1981). Matching corporate strategy and business strategy. *Organizational Dynamics*, summer, p. 36.

Priežastys paskatinusios svečius rinktis viešbutį pirmą ir tą patį viešbutį kitą kartą

1 lentelė

Priežastys paskatinusios svečius rinktis viešbutį pirmą kartą

Pasirinkimo priežastys	Visų keliautojų	Dažnai keliaujančių
Patogi padėtis	56%	63%
Išorė, dizainas	50%	48%
Kainos	46%	42%
Paslaugos	23%	29%
Rekomendacijos, reputacija	22%	25%
Laisvalaikio paslaugos	10%	8%
Geras aptarnavimas	9%	8%

Šaltinis: Svetikienė, I. (2002). Turizmo marketingas, p. 229.

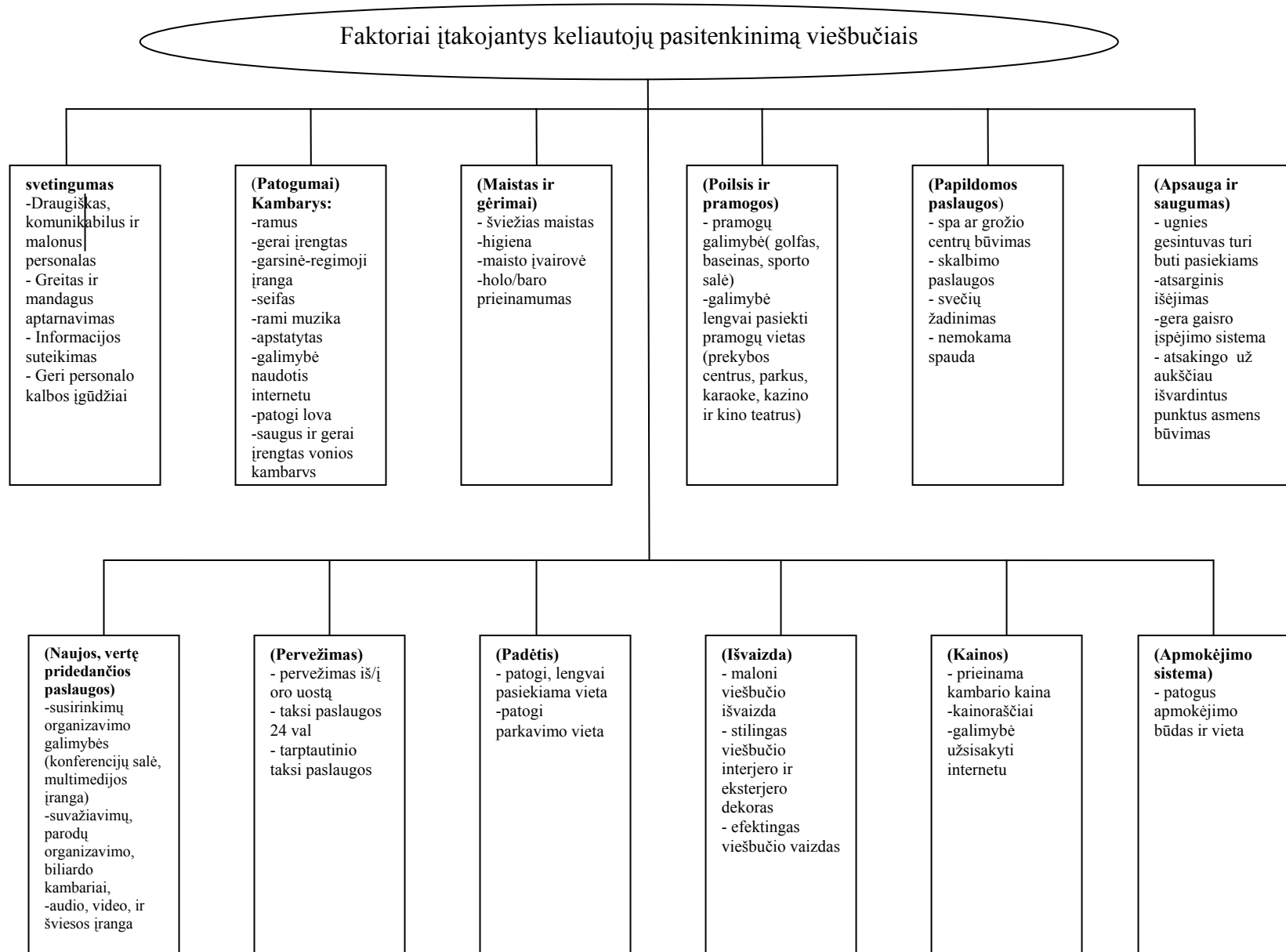
2 lentelė

Priežastys paskatinusios svečius rinktis tą patį viešbutį kitą kartą

Pasirinkimo priežastys	Visų keliautojų	Dažnai keliaujančių
Švara	63%	63%
Geras aptarnavimas	42%	45%
Paslaugos	35%	41%
Patogi padėtis	32%	38%
Kainos	39%	35%
Ramybė, jaukumas	9%	8%

Šaltinis: Svetikienė, I. (2002). Turizmo marketingas, p. 229.

Faktoriai, nusakantys Malaizijos viešbučių patrauklumą



Šaltinis: Poon W., Low K. (2005). Are travellers satisfied with Malaysian hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. p. 217-227.