

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

AURELIJA VENCKUTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJOS MOKYMOŠI POVEIKIS VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ
KOKYBEI**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AURELIJA VENCKUTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJOS MOKYMOŠI POVEIKIS VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ
KOKYBEI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. Edmundas Jasinskas
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo teikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

LENTELIŲ SARAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SARAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. ORGANIZACIJOS MOKYMOŠI POVEIKIS VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ KOKYBEI.....	9
1.1. Besimokančios organizacijos koncepcija: samprata, bruožai, efektyvumas	9
1.2. Paslaugų kokybės specifiškumas viešbučių versle ir kokybės vertinimo modeliai	19
1.3. Besimokančios organizacijos ir paslaugų kokybės sąsaja	24
2. ORGANIZACIJOS MOKYMOŠI POVEIKIO PASLAUGŲ KOKYBEI IŠTYRIMO LYGIS.....	31
2.1. Organizacijos mokymosi poveikio ir paslaugų kokybės tyrimų aspektai Lietuvoje ir užsienio šalyse.....	31
2.2. Teorinis organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelis.....	40
3. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimas	42
3.1. Tyrimo metodika	42
3.2. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimo duomenų analizė	46
3.3. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimo rezultatų įvertinimas	54
IŠVADOS	57
PASIŪLYMAI	59
SUMMARY	60
LITERATŪRA.....	61
PRIEDŲ SARAŠAS.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai	14
2 lentelė. Mokymosi nauda organizacijai	18
3 lentelė. SERVQUAL kokybės kriterijai	23
4 lentelė. Organizacijos mokymosi nauda	32
5 lentelė. Paslaugų kokybę lemiantys veiksniai	37
6 lentelė. Organizacijos mokymosi savybių raiška viešbučiuose	46
7 lentelė. Viešbučio svečių laukiamos kokybės vertinimas	49
8 lentelė. Pasiūlymai viešbučiams „X“ ir „Y“	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Besimokančios organizacijos samprata	9
2 pav. Organizacinio mokymosi ciklai	16
3 pav. Paslaugų kokybės modelis	23
4 pav. Individualaus ir kolektyvinio mokymosi ir paslaugų kokybės sąsaja	26
5 pav. Organizacijos mokymosi ir paslaugų kokybės sąsaja	27
6 pav. Ryšys tarp organizacijos mokymosi ir veiklos rodiklių	32
7 pav. Veiksniai įgalinantys individus mokytis	33
8 pav. Veiksniai keliantys mokymosi kokybę	34
9 pav. Vartotojų pasirinkimą lemiantys poreikiai	36
10 pav. Vartotojų lūkesčiai personalui	39
11 pav. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelis	40
12 pav. Tyrimo eiga	45
13 pav. Mokymosi žinių šaltiniai viešbučiuose	47
14 pav. Viešbučio svečių laukiamos ir gautos kokybės vertinimas	50
15 pav. Viešbučių paslaugų kokybės vertinimas viešbutyje „X“ ir „Y“	52
16 pav. Personalo ir svečių gautos paslaugų kokybės vertinimo santykis	52
17 pav. Empirinis organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelis	55

ĮVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas. Turizmas yra viena iš dinamiškiausių verslo sričių, todėl įmonėms būtinas tinkamas verslo modelis, leidžiantis lengvai ir greitai adaptuotis nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Viešbučių verslas pasižymi tam tikra specifika, verslo sėkmę lemiančiu faktoriumi išskiriama paslaugų kokybė, kuri suvokiama subjektyviai, priklausomai nuo kiekvieno vartotojo poreikių ir norų. Siekiant aukštos kokybės reikalingas personalo mokymas ir vystymas, kam būtina tinkama aplinka. Kadangi teigiama, jog besimokanti organizacija yra būtent tas organizacijos modelis, kuris leidžia ugdyti individus, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio mokymosi procese ir užtikrinti organizacijos gebėjimą lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, yra reikalinga įvertinti organizacijos mokymosi poveikį viešbučio paslaugų kokybei ir įvertinti besimokančios organizacijos modelio tinkamumą sėkmingai dirbančiam viešbučiui.

Problemos ištyrimo lygis. Pastaruosius dešimtmečius mokslininkai bei teoretikai A.Örtenblad (2001), M.K.Smith (2001), B.T.Phillips (2003), A.Pundzienė, V.Dienys (2003), A.Aksu, B.Özdemir (2005), B.Simonaitienė (2007), A.Baležentis (2008), P.Jucevičienė (2009) ypatingą dėmesį skyrė besimokančios organizacijos tyrimams, akcentuodami besimokančios organizacijos esmę ir teigdami, kad toks organizacijos modelis yra idealas, daugiau siekiamybė nei realybė, kuri įdiegti praktikoje yra labai sunku, todėl tapimui besimokančia organizacija ir jos vystymui skirta itin daug dėmesio A.Pundzienė, V.Dienys (2003), R.Leonienė, D.Žvirdauskas (2004) S. Ramanauskienė (2005), P.Jucevičienė (2007). Moksliniais tyrimais įrodyta, kad besimokanti organizacija ir organizacinis mokymasis nėra tapatūs, A.Örtenblad (2001), A.Aksu, B.Özdemir (2005), išskiria pagrindinį skirtumą, kad besimokanti organizacija yra forma, o organizacinis mokymasis – procesas, tačiau daugelis šias sąvokas laiko sinonimais. Tyrimai atliekami nustatant besimokančios organizacijos požymių raišką įvairiose institucijose (Phillips, 2003; Aksu, Özdemir, 2005), taip pat ir Lietuvoje (Simonaitienė, 2007). Tokie tyrimai yra neįmanomi be išnagrinėtos besimokančios organizacijos koncepcijos (Smith, 2001; Stewart, 2001; Aksu, Özdemir, 2005). Nors bene visuose darbuose yra paminima besimokančios organizacijos samprata ir yra atlikti platūs jos tyrimai (Smith, 2001; Stewart, 2001), nėra vieningo besimokančios organizacijos apibrėžimo, be to, mokslininkai M.K.Smith (2001), B.T.Phillips (2003), B.Simonaitienė (2007) pateikia skirtingas charakteristikas. Autoriai taip pat gilinasi į tokius aspektus: klimatą ir kultūrą kaip mokymąsi skatinančią aplinką (Pundzienė, Dienys, 2003; Aksu, Özdemir, 2005), mokymosi procesą (Stewart, 2001; Aksu, Özdemir, 2005; Jucevičienė, 2007), kur išskiriamas vienos ir dviejų kilpų mokymasis, o D.Stewart (2001) pateikia dar vieną mokymosi lygmenį – trijų kilpų mokymąsi. Be to, nagrinėjamas individualus ir organizacinis mokymasis (Smith, 2001; Stewart,

2001; Andrzejczak, 2004; Aksu, Özdemir, 2005; Phillips, 2003). Nagrinėta ir besimokančios organizacijos struktūra (Simonaitienė, 2007; Sakalas, Venskus, 2007), bei jos privalumai, nauda, pasireškianti per mokymosi rezultatus (Pundzienė, Dienys, 2003; Jewell, 2002; Baležentis, 2008). Tinkama organizacijos struktūra, kaip įrodo M.M.Yasin, W.T.Zimmerer (1995), skatina kelti paslaugų kokybę.

Paskutiniaisiais dešimtmečiais kokybės tyrimus atlieka daug mokslininkų G.Eccles, P.Durand (1997), G.Maxwell, S.Watson, S.Quail (2004), R.W. Coye (2004), W.J.Pallet, W.W. Taylor, Ch.Jayawardena (2003). Kokybės tyrimai yra kompleksiniai, kaip teigia L.Bagdonienė, R.Hopelienė (2004), N.Langvinienė, B.Vengrienė (2008), ypač paslaugų sferoje, kur kokybė priklauso nuo vartotojo lūkesčių bei jo pasitenkinimo lygio vartojant paslaugą. Lūkesčiai, vartotojo požiūris taip pat įtraukiami į paslaugų kokybės kriterijus, pagal C. Camisón, M. Flor, S. Cruz, I. Küster (1996), T. A. Pawitra, K. C. Tan (2003), R.W. Coye (2004). Dėl paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumo yra sukurta įvairių kokybės vertinimo modelių (Camisón, Flor, Cruz, Küster, 1996), vienas populiariausių SERVQUAL kokybės vertinimo metodas, pasak G.Eccles, P.Durand (1997) sukuriamas grįžtamasis ryšys su klientais, taip gaunant naujausią informaciją apie besikeičiančius klientų lūkesčius. SERVQUAL metodiką aprašė ir atliko tyrimus šio metodo tinkamumui įvertinti G.Eccles, P.Durand (1997), T. A. Pawitra, K. C. Tan (2003). Įrodyta, kad metodas tinkamas ir viešbučių kokybės vertinimui. Viešbučių verslas pasižymi tam tikra specifika, kurią nagrinėjo W.J.Pallet, W.W. Taylor, Ch.Jayawardena (2003), M.Jonikienė, A.Mikulskienė (2007), į ją būtina atsižvelgti vertinant viešbučių paslaugų kokybę. Paslaugų kokybės tyrimus viešbučių sektoriuje atlikę mokslininkai C. Camisón, M. Flor, S. Cruz, I. Küster (1996), G.Maxwell, S.Watson, S.Quail (2004), W.J.Pallet, W.W. Taylor, Ch.Jayawardena (2003), J. Tarí, E. C. Cortés, J. P. Moliner, F. M. Azorín (2009) teigia, kad personalas yra pagrindinis paslaugos kokybės kūrėjas, todėl siekiant aukštos kokybės yra būtinas jo mokymas ir vystymas.

Darbo objektas – organizacijos mokymosi poveikis viešbučių paslaugų kokybei.

Darbo tikslas – įvertinti organizacijos mokymosi poveikį viešbučių paslaugų kokybei.

Siekiant užsibrėžto tikslo yra nagrinėjami tokie **uždaviniai**:

1. Patikslinti besimokančios organizacijos sampratą, išskirti bruožus ir efektyvumo kriterijus;
2. Išskirti viešbučių paslaugų kokybės vertinimo modelių privalumus ir trūkumus, remiantis viešbučių paslaugų specifika;
3. Remiantis besimokančios organizacijos charakteristika nustatyti jos poveikį viešbučių paslaugų kokybei.
4. Sukurti teorinį organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei vertinimo modelį;
5. Remiantis sukurtu modeliu, nustatyti Kauno miesto viešbučių mokymosi poveikį paslaugų kokybei.

Hipotezės iškėlimas. Efektyvus organizacijos mokymasis įtakoja geresnę viešbučio paslaugų kokybę. Viešbučio darbuotojai, dalyvaujantys mokymosi procese dirba efektyviau, kelia paslaugų kokybę. Kuo ryškiau reiškiasi besimokančios organizacijos savybės viešbutyje, tuo aukštesnio lygmens mokymasis vyksta. Aukštesnio lygmens mokymasis lemia aukštesnę paslaugų kokybę.

Tyrimo metodai:

Apibrėžiant pagrindines sąvokas (besimokanti organizacija, viešbučių paslaugos, kokybė), nagrinėjant organizacijos mokymosi poveikį viešbučio paslaugų kokybei bei analizuojant paslaugų kokybės vertinimo modelius naudojama *lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė*.

Vertinant besimokančios organizacijos poveikį viešbučių paslaugų kokybei naudojamas kokybinis tyrimo metodas – *interview, anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė* (matematiniai, statistiniai apdorojimo metodai, naudojantis SPSS programa).

Teorinė darbo reikšmė – atlikta įvairių autorių besimokančios organizacijos sampratos interpretacijų analizė, kuri leido suformuoti apibendrintą apibrėžimą bei nustatyti besimokančios organizacijos bruožus ir efektyvumą. Taip pat, nagrinėjant viešbučio paslaugas, nustatytas jų specifiškumas. Remiantis besimokančios organizacijos charakteristika bei viešbučio paslaugų specifika sudarytas teorinis organizacijos mokymosi modelis, efektyviai keliantis viešbučių paslaugų kokybę.

Praktinė darbo reikšmė

- Sukurtas organizacijos mokymosi modelis, efektyviai keliantis viešbučių paslaugų kokybę, galės būti pritaikomas viešbučiuose. Remiantis sukurtu modeliu, atrinkti geriausiai tinkantys metodai viešbučių paslaugų kokybės vertinimui.
- Sudaryta anketa, kuria remiantis galima išsiaiškinti viešbučio mokymosi ypatumus, rasti problemines sritis bei būdus vystyti personalo ir visos organizacijos mokymąsi. Be to, sudarytos anketos bei modelis gali būti pritaikomi ir kitose organizacijose.
- Ištirti vartotojų lūkesčiai Kauno miesto viešbučiams, leis viešbučių vadovams tikslingai vystyti, keisti veiklos metodus, orientuotis ties svarbiausiais paslaugos kokybės kriterijais, siekiant aukščiausios paslaugų kokybės.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Tyrimo rezultatai apims Kauno miesto viešbučius, tačiau sukurtas teorinis organizacijos mokymosi poveikio kokybei vertinimo modelis gali būti taikomas ir kitose įmonėse.

Rezultatų aprobavimas. Rašyti straipsniai „Organizacijos mokymosi poveikis viešbučių paslaugų kokybei“ ir „Lietuvos pasienio regiono turizmo paslaugų ir produktų patrauklumo didinimas“, kurie publikuojami moksliniame žurnale „Turizmo patrauklumo didinimo link Lietuvoje ir Lenkijoje. Tarptautinės mokslinės konferencijos mokslo darbai“. Straipsniai pristatyti tarptautinėje mokslinėje

konferencijoje „TURIZMO PATRAUKLUMO DIDINIMO LINK LIETUVOJE IR LENKIJOJE“, vykusioje 2011 m. vasario 27-28 d. Konferencija vykdyta Wyższa Szkoła Menedżerska w Białymstoku (Balstogės aukštesniosios vadybos mokykla) ir Kauno technologijos universiteto.

Darbo struktūra ir jos paaiškinimas:

Pirmoje dalyje „ORGANIZACIJOS MOKYMOSI POVEIKIS VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ KOKYBEI“ nagrinėjamos besimokančios organizacijos sampratos bei charakteristikų interpretacijos, siekiant išskirti organizacijos efektyvumą didinančius aspektus. Analizuojamos viešbučio paslaugos ir išskiriama jų kokybės specifika, bei analizuojami paslaugų kokybės vertinimo modeliai. Pateikiama besimokančios organizacijos ir joje teikiamų paslaugų kokybės sąsaja.

Antroje dalyje „ORGANIZACIJOS MOKYMOSI POVEIKIO PASLAUGŲ KOKYBEI IŠTYRIMO LYGIS“, nagrinėjami atlikti organizacijos mokymosi poveikio paslaugų kokybei tyrimai Lietuvoje ir užsienio šalyse. Remiantis besimokančios organizacijos ypatumais ir atlikta kokybės vertinimo modelių analize bei ištyrimo lygiu, formuojamas teorinis organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei vertinimo modelis.

Trečioje dalyje „ORGANIZACIJOS MOKYMOSI MODELIO POVEIKIO KAUNO MIESTO VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ KOKYBEI TYRIMAS“ pateikiamas tyrimo tikslas, uždaviniai, metodika bei tyrimo organizavimas. Atliekamas Kauno miesto viešbučių mokymosi poveikio paslaugų kokybei tyrimas. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis bei kokybės vertinimo rezultatais yra įvertinamas organizacijos mokymosi poveikis Kauno miesto viešbučių paslaugų kokybei.

Darbą sudaro įvadas, trys dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 60 puslapių, įskaitant 8 lenteles ir 17 paveikslų. Taip pat pateikiama 9 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 65 šaltiniai, iš jų 58 mokslinės literatūros šaltiniai ir 7 informacinės literatūros šaltiniai.

1. ORGANIZACIJOS MOKYMOŠI POVEIKIS VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ KOKYBEI

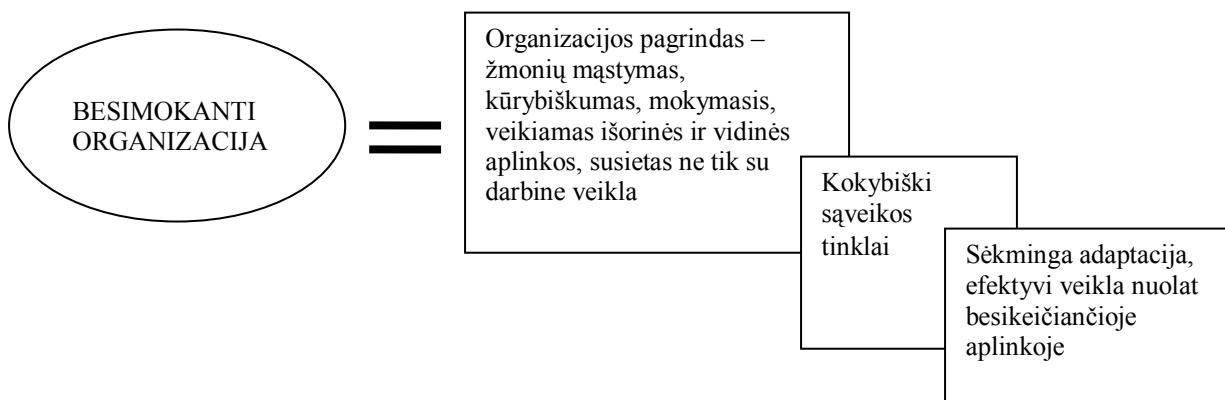
Šioje dalyje pateikiama besimokančios organizacijos koncepcija, išskiriamas tokios organizacijos efektyvumas remiantis jos charakteristika ir vykstančiu mokymosi procesu. Taip pat nagrinėjamos viešbučio paslaugos, pateikiama jų specifika bei kokybės kriterijai ir išrenkamas viešbučio paslaugų kokybei vertinti tinkamas modelis. Pateikiama besimokančios organizacijos ir joje teikiamų paslaugų kokybės sąsaja.

1.1. Besimokančios organizacijos koncepcija: samprata, bruožai, efektyvumas

Vienas pirmųjų apibrėžusių ir išpopuliarinusių besimokančios organizacijos koncepciją yra P. Senge (1990), pagal jį besimokanti organizacija – tai vieta, kurioje žmonės nuolat plėtoja savo gebėjimus pasiekti tokius rezultatus, kokių jie iš tikrųjų nori, kurioje mąstymo modeliai yra plečiami ir brandinami, kurioje laisvai formuojasi grupės ir žmonės mokosi vienas iš kito (Smith, 2001).

Besimokančios organizacijos sampratose pabrėžiama organizacijos kultūra ir klimatas (Aksu, Özdemir, 2005), išsiskirianti nuojautų, reakcijos į pokyčius, kompleksiskumą ir neapibrėžtumus filosofija (Ramanauskienė, 2005) ir struktūra įgalinti individus nuolatiniam mokymuisi (Sakalas, Venskus, 2007).

Besimokančios organizacijos samprata plačiai nagrinėta (Smith, 2001; Stewart, 2001; Aksu, Özdemir, 2005; Jucevičienė, 2007), tačiau vieningo apibrėžimo nėra. Bendriausia besimokančios organizacijos samprata galima laikyti – individų pastovaus mokymosi, vykstančio individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygmenyse, aplinka, sukurta organizacijos, užtikrinant efektyvią veiklą nuolat besikeičiančiomis sąlygomis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis D.Stewart (2001), A.Pundzienė (2002), P.Jucevičienė (2009)

1 pav. Besimokančios organizacijos samprata

Besimokančią organizaciją nagrinėję mokslininkai bei teoretikai, tiek užsienio šalių, tiek Lietuvos: B.T.Phillips (2003), D.Stewart (2001), B.Simonaitienė (2007), P.Jucevičienė (2007) ir kiti pateikia skirtingus tokios organizacijos sampratos požymius. Pagal juos galima išskirti pagrindinius du požūrius:

- 1) pabrėžiamas organizacijos mokymosi procesas;
- 2) svarbesnis mokymosi rezultatas – žinios.

Remiantis B.Simonaitienės (2003) atlikta užsienio autorių analize, galima šiems požūriams priskirti mokslininkus: pirmoji grupė – P.Senge (1990), M.Pedler, L.Burgoyne (1991), D.H.Kim (1993) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip vietą, kurioje žmonės nuolat plėtoja savo gebėjimus, laisvai formuojasi kolektyvinės aspiracijos ir žmonės mokosi vienas iš kito. Taip pat, ji palengvina visų savo narių mokymąsi ir nuolat keičiasi pati bei tobulina savo gebėjimus, reikalingus ateities sėkmei. Antroji grupė – A.Smith, P.Roberts, G.Hayton, C.Noble (1995), G.Probst (1997) besimokančią organizaciją sutapatina su žinių, žinančia organizacija, akcentuojami mokymosi proceso rezultatai, žinios, o į patį procesą žiūrima kaip į priemonę pasiekti rezultatus: žinių kūrimas, atrinkimas, modeliavimas, perdavimas.

Siekiant įvertinti organizacijos mokymosi poveikį viešbučių paslaugų kokybei, svarbiausias besimokančios organizacijos požymis – mokymasis. Todėl kuriant teorinį besimokančios organizacijos modelį, daugiau bus remiamasi pirmuoju požūriu, pabrėžiančiu mokymosi, tobulėjimo procesą.

Šalia termino „besimokanti organizacija“ labai dažnai minimas ir „organizacinis mokymasis“, juos laikant sinonimais. Tačiau yra įrodyta (Örtenblad 2001; Aksu, Özdemir, 2005; Jucevičienė, 2009), kad šie terminai skiriasi: besimokanti organizacija yra daugiau ideali organizacijos forma, išsivystanti iš organizacinio mokymosi, reikalaujanti veiklos, taigi yra daugiau nei organizacinis mokymasis. Organizacinis mokymasis – veikla, procesas, vykstantis natūraliai kaip individų mokymasis (Aksu, Özdemir, 2005).

M.Easterby-Smith, L.Araujo (2005 cit. pagal Jucevičienė, 2009), papildo, kad organizacinis mokymasis apsiriboja tik tuo mokymusi, kuris yra svarbus organizacijai, o besimokančioje organizacijoje yra igalinami nuolat vykstantys mokymosi procesai, ir kurie nebūtinai generuoja tik tas žinias, kurios organizacijos pripažįstamos kaip svarbios. A. Örtenblad (2001) teigia, kad organizacijos egzistavimui yra būtinas organizacinis mokymasis, tačiau nebūtinai būti besimokančia organizacija.

Be to, kaip teigia A.Andrzejczak (2004), besimokanti organizacija pirmiausia yra organizacija, kuri pajėgi stiprinti savo gebėjimus mokydamasi. Tai yra įmanoma tik perspektyvoje sistemos, paremtos P.Senge „Penktoji disciplina“ besimokančios organizacijos modelio komponentių, iš kurių svarbiausia yra penktoji, apjungianti kitas keturias komponentes:

1. Asmeninis meistriškumas yra besimokančios organizacijos dvasinis pagrindas, suprantamas kaip savo gebėjimų vystymas, savęs tobulinimas (Jucevičienė, 2009). Organizacijos nariai, kuriems būdingas individualus meistriškumas, nuolat tikslina ir gilina bei plečia savo asmeninę viziją, ugdo kantrumą, realumo jausmą, nuosekliai siekia rezultatų, kurie svarbūs būtent jiems (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001). V.J.García-Morales, ir kiti (2009) išreiškia kaip ieškojimą ir naudojimąsi grįžtamoju ryšiu, stimuliuojant mokymąsi, siekiant vystyti tikslus, progresą veikloje ir savo paties tobulėjimą. G.Morgan (1998) pabrėžia, kad tik vystant asmeninį meistriškumą yra įmanomas visos organizacijos mokymasis.
2. Mentaliniai modeliai – tai yra giliai įsišaknijusios prielaidos, apibendrinimai ar vaizdai ir įsivaizdavimai, kurie įtakoja pasaulio suvokimą, pasaulėžiūrą bei veiksmus. Individas iškelia vidinį pasaulio suvokimą į paviršių. Tai yra susiejama su pokalbiais, kuomet žmonės eksponuoja savo mąstymą, jį padarydami atvirą kitų poveikiui ir taip kartu mokydami (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001). Teisingu keliu besivystančios organizacijos vidinė politika ir vadovavimo būdas dominuoja prieš tradicines organizacijas, pasižymi atvirumu ir lankstumu (Leithwood, 1996 cit. pagal Simonaitienė, 2003).
3. Susiliejusios vizijos kūrimas. Kada yra nuoširdi vizija, žmonės mokosi ir pranoksta lūkesčius ne dėl to, kad jiems taip liepta, bet dėl to, kad jie to nori patys. Didesnis aiškumas, patrauklumas, entuziazmas, įsipareigojimas daro įtaką ir kitiems organizacijos nariams (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001). Organizacijoje plėtojami bendri jos narių ateities vaizdai (Jucevičienė, 2009). J.Cullen (1999 cit. pagal Stewart, 2001) papildo, jog bendra vizija suvienija organizacijos narius.
4. Komandinis mokymasis. Komanda yra esminis besimokančios organizacijos vienetas, sudarytas iš aktyviai bendradarbiaujančių individų (Phillips, 2003). Kol nevyksta mokymasis komandoje, neįmanomas tapimas besimokančia organizacija (Watkins, Marsick, 1993 cit. pagal Örtenblad, 2001). Kiekvienas organizacijos narys turi mokytis “visur ir visada”, teigia P.Senge (1990 cit. pagal Smith, 2001).
5. Sisteminiis mąstymas – tai konceptualiausia disciplina, apjungianti visas keturias disciplinas (Jucevičienė, 2009). Ji akcentuoja vientisą mąstymą. Tai panašu į schemą – karkasą, kur svarbesnės yra jungtys nei izoliuoti pavieniai elementai. Tai disciplina, kuri įgalina išvelgti ypatingus “svertu atramos taškus”, kad būtų panaudotos minimalios pastangos įvykiui inicijuoti ir pasiektas reikšmingas rezultatas (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001). Esminis sisteminio mąstymo mokėjimas ir įgūdis – yra gebėjimas matyti, kad įvykiai laike nėra linijiniai, o

sujungti vienas su kitu grįžtamojo ryšio grandinėmis (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991 cit. pagal Jucevičienė, 2007).

Šiame besimokančios organizacijos modelyje daugiausia dėmesio skiriama besimokantiems žmonėms, organizacijos nariams (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991 cit. pagal Jucevičienė, 2007; Watkins, Marsick, 1993 cit. pagal Örténblad, 2001), akcentuojamas individas (Morgan, 1998; Senge 1990 cit. pagal Smith, 2001), jo gabumai, mąstymas, ateities vizija, mokymasis (Hargreaves, 1999 cit. pagal Simonaitienė, 2007; Morgan, 1998), bendradarbiavimas su kitais nariais. Individas yra organizacijos subjektas, galintis mokytis įvairiuose lygmenyse: individualiame, grupės ir visos organizacijos (Pearn, Roderick, Mulrooney, 1995 cit. pagal Jucevičienė, 2007).

Tuo tarpu kiti autoriai (Hong, 1999; Aksu, Özdemir, 2005; Leonienė, Žvirdauskas, 2004; García-Morales, ir kiti, 2009), išskirdami besimokančios organizacijos bruožus akcentuoja ne tik individą, kaip pagrindinį organizacijos subjektą ir jo mokymąsi, bet kartu į organizaciją žiūrima kaip į visumą. P.Senge išskirtos besimokančios organizacijos komponentės yra pagrindinės ir tik papildomos kitais tokiai organizacijai būdingais bruožais.

Šalia jau aptartų penkių besimokančios organizacijos komponentių A.Hargreaves (1999 cit. pagal Simonaitienė, 2007) pateikia ir bendradarbiavimą kaip esminį bruožą: suteikia moralinę paramą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, didina apmąstymo galią, gerina organizacinį reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat tobulėti (Morgan, 1998). Bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis, vyksta komandinis mokymasis, konsultavimas, kolegiški aptarimai, planavimas (Cullen, 1999 cit. pagal Stewart, 2001). P.Senge (1990 cit. pagal Smith, 2001) akcentuoja ryšių kūrimą, palankią terpę produktyviam bendradarbiavimui, pasireiškiančiam per darbuotojų bendravimą, vieni kitų išklausimą, savo nuomonės išsakymą, nuomonių įvairovės sujungimą į vientisą visumą.

Efektyviam bendradarbiavimui būtini vidiniai mainai (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991 cit. pagal Jucevičienė, 2007), visos vidinės struktūros, kurių svarbą išryškina J.Cullen (1999 cit. pagal Stewart, 2001), ir skyriai veikia tarsi klientai ir tiekėjai, pastoviai palaikantys tarpusavio dialogą. K.Watkins, V.Marsick (1993 cit. pagal Örténblad, 2001) vidiniuose mainuose akcentuoja komandą, palaikoma daugiau bendradarbiavimo, o ne konkuravimo atmosfera.

G.Morgan (1998) teigia, kad vidinių mainų efektyvumas didele dalimi priklauso nuo organizacijos narių gebėjimų, jų tobulinimo ir įgytos patirties mokslo procesu. Akcentuojamas gebėjimas valdyti save, aiški vertybių skalė, asmeniniai tikslai, besitęsiantis vystymasis, gebėjimas pasirinkti gerą problemos sprendimo būdą, kūrybingumas, įtaka aplinkiniams, vadybos ypatumų supratimas, gebėjimas vadovauti, mokėjimas mokytis, organizuoti grupės darbą (Baležentis, 2008).

Šiems gebėjimams vystyti pabrėžiama organizacijos klimato, kultūros svarba (Phillips, 2003; Pearn, Roderick, Mulrooney, 1995 cit. pagal Jucevičienė, 2007), kuri reiškia vertybes, socialinius idealus bei drąsina rizikuoti, keistis ir vystytis, propaguodama idėją, kad greitai besikeičiančioje aplinkoje, kur daug neapibrėžtumo, problemos ir klaidos yra neišvengiamos (Aksu, Özdemir; 2005). Pagrindinis tinkamos kultūros požymis – atvirumas, kaip teigia J. Hong (1999), o B. Simonaitienė (2007) prideda ir lankstumo veiksnį. Būdama lanksti ir atvira organizacija pati lemia santykį su aplinka, kurdamą tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais.

Taip pat, autoriai (Hong, 1999; Stewart, 2001; Jucevičienė, 2007; Sakalas, Venskus, 2007) išskiria ir igalinančių struktūrų būtinumą. A. Campbell (2002 cit. pagal Sakalas, Venskus, 2007) teigia, kad struktūra turi suformuoti tinkamas komunikacijas, bendradarbiavimo sąlygas. Ji turi būti orientuota į klientus, taip pat į darbuotojus bei vadovybės tikslų realizaciją, būtinas hierarchijos nebuvimas. G. Romme, A. Witteloostuijn (1999) teigia, jog viena tinkamiausių yra žiedinė struktūra, o J. Hong (1999) pateikia tokios struktūros privalumus – puoselėjamas ir skatinamas informacijos ėjimas ratu, procesas, reikalaujantis ryžtingų žmonių veiksmų.

B.T.Phillips (2003), išskiria vadovavimo, valdymo ir vadybos bruožus, bei vadovo vaidmenį efektyviame organizacijos mokymosi ir veiklos procese. Vadovas traktuojamas kaip mokymąsi skatinantis asmuo (Pearn, Roderick, Mulrooney, 1995 cit. pagal Jucevičienė, 2007), turintis didelę įtaką formuojant elgesį pagal tikslus (García-Morales, ir kiti, 2009) ir kitaip nei tradiciniame organizacijos modelyje, ne tik duoda nurodymus iš viršaus, bet ir yra lygus su kitais nariais mokymosi procese. Be to, išryškėja lyderystės fenomenas (Leonienė, Žvirdauskas, 2004), lyderystė yra masinė, lyderio vaidmuo nėra pastovus, jis kinta pagal situaciją, problemos pobūdį. Kas bus lyderiu tam tikroje situacijoje priklauso nuo organizacijos nario asmeninių bruožų, kūrybiškumo (Watkins, Marsick, 1993 cit. pagal Örtenblad, 2001).

K.Leithwood (1996 cit. pagal Simonaitienė, 2003) besimokančios organizacijos charakteristikas papildė visuomenės ir aplinkos pokyčių veiksniumi. Mokymosi procesas prasideda informacijos rinkimu iš aplinkos, vartotojai priklausantys organizacijos aplinkai taip pat įtakoja mokymąsi (Watkins, Marsick, 1993 cit. pagal Örtenblad, 2001). Grįžtamasis ryšys iš aplinkos organizacijai labai vertingas, kadangi ji keičia savo elgesį atsakydama į grįžtamąjį ryšį (Phillips, 2003). Taigi, visuomenės poreikių kaita, pokyčiai traktuojami kaip pagrindinis mokymosi būtinumo stimulus (Cullen, 1999 cit. pagal Stewart, 2001).

Be to, K.Leithwood (1996 cit. pagal Simonaitienė, 2003) išskiria organizacijos veiklos bei jos narių darbo ir mokymosi integraciją, parodo, jog organizacijos pagrindinė veikla, skirta visuomenei produkcijos, paslaugų pagrindu, taipogi yra svarbi. Tuo tarpu kiti autoriai (P.Senge, 1990 cit. pagal

Smith, 2001; Phillips, 2003; Watkins, Marsick, 1993 cit. pagal Örtenblad, 2001) mokymąsi pateikia kaip pagrindinę organizacijos veiklą.

Nagrinėtos besimokančios organizacijos charakteristikos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė

Besimokančios organizacijos bruožai

Autoriai Bruožai	P.Senge (1990)	M.Pedler J.Burgoye T.Boydell (1991)	K.Watkins V.Marsick (1993)	M.Pearn, C.Roderic C.Mulrone (1995)	K. Leithwod (1996)	G. Morgan (1998)	A. Hargreave (1999)	J.Cullen (1999)	B.T. Phillips (2003)
Asmeninis meistriškumas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Mentaliniai modeliai	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Bendra vizija	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Komandinis mokymasis	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sisteminis mąstymas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Vidiniai mainai		+	+			+		+	
Įgalinančios struktūros		+		+				+	
Mokymosi klimatas		+		+					+
Paremianti vadyba				+					+
Pokyčių valdymas			+		+			+	+
Bendradarbia- vimas		+				+	+	+	
Mokymosi lyderystė			+						

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Remiantis besimokančios organizacijos bruožų palyginimu, galima teigti, kad besimokanti organizacija pasižymi būtent P.Senge išskirtais bruožais: asmeninis meistriškumas, mentaliniai modeliai, bendra vizija, komandinis mokymasis, sisteminis mąstymas. Taip pat galima priskirti vidinius mainus, pokyčių valdymą ir bendradarbiavimą, be kurio neįmanomas mokymosi procesas.

Mokymasis yra individo ir organizacijos vystymosi prielaida (Bukantaitė, 2006), apima visus organizacijos narius. Visi dalyvauja kuriant organizacijos vystymosi perspektyvą. Kiekvienas gali reikšti idėjas, sumanymus, išsakyti savo nuomonę, prieštarauti bei įnešti savo indėlį į bendrą veiklą. Kiekvienas narys yra skatinamas suprasti savo norus, siekius bei lūkesčius ir susieti juos su visos organizacijos tikslais, vizija (Morgan, 1998).

Organizacijos nariai geba mokytis, supranta ir priima pokyčius, tobulina savo igūdžius, kelia kompetenciją, kartu keičiasi ir organizacijos procesai, kultūros normos, politika. Šie atsispindi

organizacijos veikloje ir jos efektyvumo didėjime. Organizacija turi intuityvius, emocinius igūdžius numatyti ateities realijas ir kurti bei vystyti veiklą taip, kad ateities perspektyvas paverstų realybe.

B. Simonaitienė (2007) teigia, kad mokymosi procesas besimokančioje organizacijoje vyksta įvairiomis kryptimis:

- Vertikaliai, kai vadovas duoda nurodymus pavaldiniams ar pavaldiniai teikia siūlymus vadovui;
- Horizontaliai, kai mokymasis vyksta tarp organizacijos narių (vadovų/ pavaldinių);
- Įstrižai, kai naudojami netradiciniai, neįprasti santykiai, ryšiai bei informacijos sklaidos kanalai.

Besimokančioje organizacijoje mokymasis vyksta keliais lygmenimis (Handy, 1997, cit. pagal Stewart, 2001) individualiu, komandiniu ir organizaciniu, daugiausia mokantis vieniems iš kitų, iš sėkmių ir nesėkmių bei problemų sprendimo (Andrzejczak, 2004).

Mokymasis individualiame lygmenyje yra pradinis etapas visame organizacijos mokymesi: individas pagrindinis mokymosi proceso elementas, kaip teigia V.J. García-Morales ir kt. (2009). Mokymosi procesas remiasi norų, ketinimų ir lūkesčių suvokimu. Besimokančiai organizacijai didelę įtaką daro ne tik igūdžių lavinimas, bet ir pokyčiai individo mąstyme. Tačiau individualus mokymasis eina kartu su darbine veikla, o ne kaip atskiras procesas, pabrėžia R.Yeo (2002).

Kolektyvinis mokymasis prasideda nuo komunikacijos, kaip pabrėžia T. Lehesvirta (2004) komandinio mokymosi pagrindas – dalinimasis individualiomis žiniomis. Mokymasis kolektyviniame lygmenyje vyksta individams veikiant bendrai grupėse, komandose ar visos organizacijos mastu. Bendraudami individai dalinasi savo patirtimi, informacija, žiniomis, nuomonėmis, taip formuojasi bendros, komandinės vertybės, požiūriai (Aksu, Özdemir, 2005). Komandinio mokymosi metu individai įsigilina į organizacijos problemas, bendrai diskutuodami numato geriausius sprendimo būdus, veiklos metodus, atranda naujas galimybes (Baležentis, 2008).

Nuo komandinio mokymosi pereinama į kitą mokymosi pakopą – organizacinį mokymąsi. Toks mokymasis įtraukia visus organizacijos narius, kurie mokosi drauge, analizuoja ir panaudoja žinių šaltinius ir taip prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Stewart, 2001; Morgan, 1998). Vykstant mokymosi procesui, keičiasi organizacijos narių mąstymas, elgesys, veiksmai, nuostatos, įsitikinimai, pildomos jų ir organizacijos žinios. Taip vystoma visa organizacija, sugebanti greitai, kūrybiškai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius. J.Hong (1999) prideda, kad organizacinis mokymasis sustiprina konkurencinį pranašumą, veiklą ir inovatyvumą.

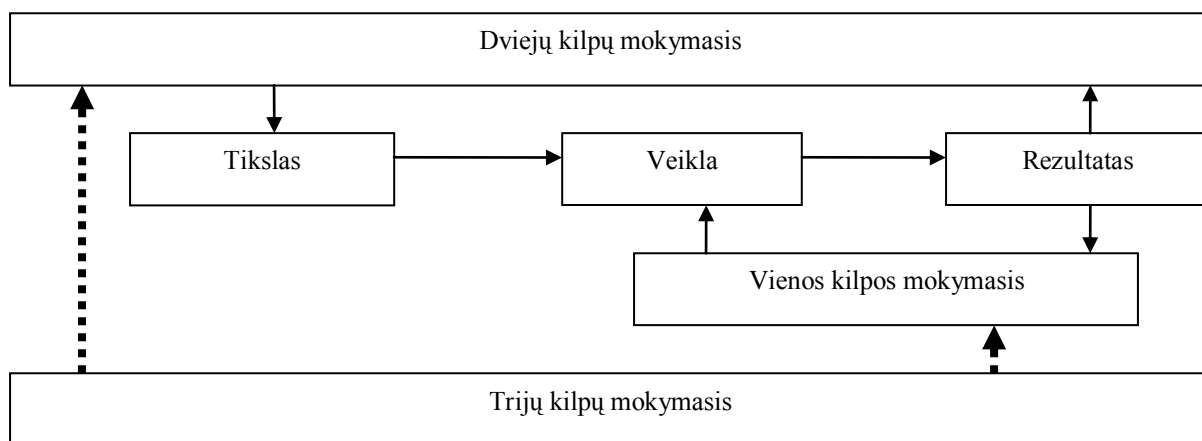
Ypatingą reikšmę besimokančioje organizacijoje turi organizacinis mokymasis, kuris gali būti:

- Vienos kilpos mokymasis – organizacinis mokymasis susijęs pirmiausia su efektyvumu, kaip pasiekti esminius tikslus (García-Morales ir kt., 2009), remiasi klaidų radimu ir taisymu pagal nustatytas

taisykles (Jasinskas, Tamaševičius, 2004), vykdam aplinkos stebėjimo, informacijos rinkimo ir lyginimo su organizacijos nuostatomis procesą, kuris įtakoja nuolatinį tobulėjimą (Stewart, 2001).

- Dviejų kilpų mokymasis – transformatyvus procesas (Romme, Witteloostuijn, 1999), remiasi įžvalgomis ir principais, o mokymosi rezultate keičiamos vertybės ir strategijos. Nuolatinis vertybių ir normų vystymas reikalauja iš organizacijos narių peržiūrėti veiklos nuostatas, objektyviai patikrinti jų turinį ir tinkamumą, atsižvelgiant į esamą situaciją, išorinės aplinkos sąlygas (Aksu, Özdemir, 2005). Taip sukuriama tvirtos, patikimos žinios (Blackman, 2004).
- Trijų kilpų mokymasis – mokymasis mokytis (Jasinskas, Tamaševičius, 2004), daugiausia susijęs su esminių organizacijos principų, misijos, vizijos, kultūros ir rinkos situacijos nuolatiniu stebėjimu, koregavimu bei vystymu (Stewart, 2001). Atsižvelgiama į turimą informaciją, vystomi nauji procesai ir metodikos siekiant įvaldyti naujas mokymosi veiklas (Romme, Witteloostuijn, 1999). Organizacijos nariai patys kuria mokymosi struktūras ir strategijas, reikalingas kompetencijos ir gebėjimų kėlimui (Georges ir kt., 1999).

A.M.Hjalager (1998 cit. pagal Aksu, Özdemir, 2005) atskyrė organizacinį ir tarporganizacinį mokymąsi: organizacinis mokymasis vyksta asmenims mokantis, o tarporganizacinis – skirtingoms organizacijoms atliekant bendrus projektus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis E.Jasinskas, V.Tamaševičius (2004)

2 pav. Organizacinio mokymosi ciklai

Vienos kilpos ir dviejų kilpų mokymosi esminis skirtumas yra mokymosi šaltinis ir rezultatas, pasak E.Jasinską, V.Tamaševičių (2004). Vienos kilpos mokymesi informacija, žinios yra gaunamos iš vidinės organizacijos aplinkos, tuo tarpu dviejų kilpų mokymesi – vidinės ir išorinės aplinkos. Mokymosi rezultatas skiriasi organizacijos normų, vertybių aspektu. Kaip teigia R.Yeo (2002), vienos kilpos mokymesi reaguojama į aplinką, veikla modifikuojama pagal esamas organizacijos normas. Dviejų kilpų – keičia pačias normas, charakterizuojant efektyvesne veikla.

Trijų kilpų mokymasis nuo vienos ir dviejų kilpų mokymosi skiriasi mokymosi tikslu – mėginama tobulinti patį mokymosi procesą (Jasinskas, Tamaševičius, 2004). Toks mokymasis susietas su tikslais, lemiančiais mokymosi mastus, bei gilumą (Yeo, 2002). Tačiau dauguma mokslininkų (Aksu, Özdemir, 2005; García-Morales ir kt., 2009; Argyris, Schon, 1996 cit. pagal Stewart, 2001, Andrzejczak, 2004) neišskiria trijų kilpų mokymosi, kadangi šis apima vienos ir dviejų kilpų mokymąsi.

A.Aksu, B.Özdemir (2005) besimokančios organizacijos mokymąsi skaido į komponentus:

1. Informacijos rinkimas/gavimas yra galimas remiantis organizacijos narių patirtimi, sekant kitų organizacijų strategijas, nagrinėjant konkurentus, ar tiesiog mokantis iš klaidų. J.Hong (1999) pabrėžia, kad mokomasi ir iš naujų darbuotojų. Be to, organizacija gali mokytis iš savo ir iš pramonės šakos turimos patirties. Mokymasis iš savo patirties naudingas trumpu laikotarpiu, kai organizacija tobulina savo techniką bei veiklos metodus. Šakos patirtis yra naudingesnė, kadangi yra įvairesnė. Esant grįžtamajam ryšiui organizacijos keičia savo rutininę veiklą.
2. Dalijimasis informacija vyksta viduje ir išoriškai. Raštiški, žodiniai ar vaizdiniai pranešimai, personalo keitimosi programos, mokymo programos ir standartizuotos procedūros gali būti efektyvūs informacijos dalijimosi būdai, kuriais atskirų asmenų informacija paverčiama bendra informacija ir yra atvira kiekvienam asmeniui organizacijoje.
3. Informacijos interpretavimas. Surinktai ir perduotai informacijai suteikiama reikšmė. Interpretavimas yra įvykių vertinimo, modelių vystymo, bei konceptualių schemų išreiškimo procesas, pabrėžiant priežasties – pasekmės santykio suvokimą. Atskirų asmenų informacijos interpretacijos yra palyginamos, gaunama platesnė informacija.
4. Informacijos kaupimas. Darbo vieta, vykdomos procedūros, asmenys, kultūra yra būdai saugoti informaciją organizacijoje. Sukaupta informacija tampa organizacijos žiniomis, kurios sėkmingai pritaikomos konkrečiose situacijose, sprendžiant problemas.

J.Hong (1999) šiuos mokymosi komponentus išskirstė į individualiame, komandiniame ir organizaciniame lygmenyse vykstančius procesus: individualiame lygmenyje vyksta intuityvus suvokimas ir interpretacijos, komandiniame lygmenyje – interpretacijos ir integravimas, organizaciniame lygmenyje – integravimas ir kaupimas bei saugojimas.

Besimokančios organizacijos mokymasis kelia daug diskusijų: ar organizacija gali mokytis, kuris mokymosi lygmuo yra efektyviausias, kas yra svarbiau: ar besimokantys žmonės tokioje organizacijoje ar besimokanti organizacija kaip visuma. Tačiau visi autoriai sutinka, kad mokymasis teikia organizacijai privalumą. T. Hernaus, M. Škerlavaj, V. Dimovski (2008) pabrėžia, kad mokymosi nauda būna ir finansinė, ir nefinansinė.

A. Baležentis (2008) organizacijos mokymosi naudą atskleidžia per efektyvumo kriterijus:

1. Inovatyvumas;
2. Adaptacija nuolat besikeičiančioje aplinkoje;
3. Žmonių mąstymas, kūrybingumas, supratimas ir nuojauta, kaip pagrindinis išteklius;
4. Kokybiški sąveikos tinklai, kuriais organizuojama veikla, panaudojant kiekvieno organizacijos nario protą, žinias, įgūdžius ir suvokimą.

R.Yeo (2002), J.Hong (1999) pagrindiniu efektyvumo kriterijumi laiko inovatyvumą, kurio intensyvumas kartu su įvairių idėjų gausa priklauso nuo personalo kūrybinės laisvės ir komandos paramos. Tačiau dauguma autorių (Phillips, 2003; Pundzienė, 2002; Aksu, Özdemir, 2005; Jucevičienė, 2007) pateikia adaptaciją besikeičiančioje aplinkoje kaip esminį kriterijų, kuris būtinas konkurencingumui išlaikyti ir veiklos sėkmei užtikrinti.

2 lentelė

Mokymosi nauda organizacijai

Autoriai	B. R. Jewell (2002)	J.Moy, R.McDonald (2001)	T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008)
Nauda organizacijai	Efektyvumas ir našumas; Gerėja darbo kokybė; Tobulėja mokymosi kultūra; Skatinamas lankstumas; Gerėja kvalifikacija. Mažėja sąnaudos; Mažėja būtinybė darbuotojus prižiūrėti; Mažiau nelaimingų atsitikimų; Didėja darbuotojų motyvacija ir kyla moralė.	Produktyvumas ir efektyvumas; Produktų ir paslaugų kokybė; Organizacijos klimatas, kultūra ir veikla. Pardavimai ir rentabilumas; Klientų pasitenkinimas; Darbuotojų sveikata ir darbo saugumas; Organizacinis vystymasis ir mokymasis.	Rezultatyvumas ir efektyvumas; Produktų ir paslaugų kokybė; Organizacijos klimatas, kultūra, aplinka; Organizacijos lankstumas; Kompetencijų kilimas; Didėja konkurencingumas; Inovatyvumas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis B. R. Jewell (2002), T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008), A. Pundzienė, V.Dienys (2003)

Mokymosi nauda organizacijai pasireiškia veiklos rezultatyvumo didėjime, per darbo efektyvumą, našumą ir produktyvumą bei kokybės gerėjimą, šiuos požymius išskiria daugiausia autorių (Jewell, 2002; Hernaus, Škerlavaj, Dimovski, 2008; Moy, McDonald, 2001 cit. pagal Pundzienė, Dienys, 2003). Taip pat pabrėžiamas organizacijos ir mokymosi klimato ir kultūros gerėjimas, kompetencijų, kvalifikacijos kilimas (Jewell, 2002; Hernaus, Škerlavaj, Dimovski, 2008). Šalia šių pagrindinių mokymosi naudos veiksnių pateikiami ir inovatyvumas, lankstumas, konkurencingumas.

Be to, organizacijos mokymasis yra naudingas ir jos darbuotojams: mokymosi metu įgyja naujų įgūdžių, turi daugiau galimybių būti paaukštinti, lengviau susidoroja su darbo problemomis nepatirdami streso, bei jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Jewell, 2002).

Organizacijos mokymosi nauda tenka ir vartotojams, kadangi organizacija stengiasi suprasti ir efektyviai patenkinti jų išreikštus ir neišreikštus norus bei poreikius per naujus produktus, paslaugas ar jų pateikimo būdus (Hernaus, Škerlavaj, Dimovski, 2008).

Besimokanti organizacija – individų pastovaus mokymosi, vykstančio individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygmenyse, aplinka, sukurta organizacijos, užtikrinant efektyvią veiklą nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Ji pasižymi asmeniniu meistriškumu, mentaliniais modeliais, bendra vizija, komandiniu mokymusi, sisteminiu mąstymu bei vidiniais mainais ir bendradarbiavimu. Tokia organizacija turi efektyvias mokymosi sistemas, kurios apima vertingų žinių rinkimą, skleidimą, kaupimą ir išsaugojimą. Taip pat taiko modernias vadybos ir mokymo priemones bei technologijas. Nuolatinis personalo tobulinimasis užtikrina organizacijos dinamiškumą, greitą vystimosi tempą, adaptaciją nuolat keičiantis aplinkai atsižvelgiant į naujus iššūkius. Taip organizacija tampa konkurencinga, didina veiklos rezultatyvumą per darbo efektyvumą, našumą ir produktyvumą bei kokybės gerėjimą. Taigi, organizacijos mokymasis naudingas organizacijos vadovybei, personalui, vartotojams ir visai visuomenei.

1.2. Paslaugų kokybės specifiškumas viešbučių versle ir kokybės vertinimo modeliai

Vokietijoje galioja nerašytas įstatymas „der Kunde ist Koenig“ – klientas yra karalius. Tai reiškia, kad viešbutyje viskas turi būti skiriama svečių aptarnavimui: visi valdymo sprendimai, visi darbuotojai, visa techninė viešbučio įranga, galų gale visa pastato architektūra, jo struktūra privalo tarnauti svečiui, kaip teigia M.Jonikienė, A.Mikulskienė (2007). Svečiams viešbutyje turi būti sudaryta tokia atmosfera, kad kiekvienas jaustųsi ypatingas, dėmesys turi būti sutelktas į jų norų ir poreikių tenkinimą. Taigi, viešbučio personalas turi padaryti viską, kad kiekvienas svečias būtų taip sužavėtas viešbutiu ir aptarnavimu, kad ne tik norėtų grįžti, bet ir rekomenduotų viešbutį kitiems.

Klientų grįžtamumas bei rekomendacijos kitiems yra įmanomos, tik pasiekus kliento pasitenkinimą viešbučio paslaugų kokybe. M.M.Yasin, W.T.Zimmerer (1995) kokybę supranta kaip pastangų, proceso ir produkto rezultatą. Kokybė nėra atsitiktinai gaunama, ji turi būti įsivaizduojama, inicijuojama, planuojama, teikiama, kontroliuojama ir palaikoma, kaip teigia J.Williams, W.J.Pallet, W.Taylor, Ch.Jayawardena (2003) ir pateikia pagrindinius kokybės principus:

- dėmesys klientams;
- personalo gerbimas ir drašnimas vystyti gebėjimus;
- pripažįstamas kiekvieno asmens įnašas;
- įsipareigojimai tarpininkams ir visuomenei;
- vadovavimas per dalyvavimą;
- bendradarbiavimas, bendras darbas ir partnerystė (vidaus ir išorinė);
- nuolatinis metodų ir rezultatų gerinimas;

- faktiškas sprendimų priėmimo metodas; į procesą orientuotas ir prevencijos strategija (šalinantis pagrindines klaidų ir eikvojimo priežastis).

Siekdami užtikrinti paslaugų kokybę, viešbučiai turi daugiau dėmesio skirti kokybės vadybai, informacinėms technologijoms, mokymuisi ir personalo vystymui (Tarí, Cortés, Moliner, Azorín, 2009). G. Maxwell, S. Watson, S. Quail (2004) pritaria ir pateikia pagrindines paslaugų vadybos savybes, apimančias personalo tobulinimą:

- (1) visa apimanti vadybos perspektyva, kuri turi vienyti visus sprendimus;
- (2) orientuotis į vartotoją ar rinką;
- (3) vientisa (holistinė) perspektyva, kuri pabrėžia vidinį ir funkcinį bendradarbiavimą;
- (4) kokybė yra paslaugos vadybos dalis;
- (5) personalo vystymas ir jo išipareigojimų stiprinimas kompanijos tikslams.

Paslaugų savybių visuma, kaip teigia J. Ruživičius (2006), apsprendžia gan sudėtingą paslaugų kokybę ir dar sudėtingesnę jos įvertinimą. Norint įvertinti paslaugų kokybę, pirmiausia būtina išsiaiškinti, kaip ją suvokia patys klientai. Kliento gautos paslaugos kokybės vertinimą suformuoja kitų klientų, gaunančių tokią pačią paslaugą, nuomonė, taip pat paslaugos suteikimo būdas bei personalo elgsena. M.M.Yasin, W.T.Zimmerer (1995) teigia, kad personalo elgsenys daugiausia priklauso nuo pasitenkinimo darbu lygio, kadangi patenkinti, noriai dirbantys darbuotojai yra nuoširdūs. Tai ypatingai svarbu, kadangi darbuotojų draugiškumas, šiluma ir pasiruošimas suteikti kokybišką paslaugą šypsantis, gali labai gerai pasitarnauti kokybės vertinime.

G.Eccles, P.Durand (1997) pabrėžia, kad būtent laimingi darbuotojai yra laimingų klientų priežastis, todėl būtina daug dėmesio skirti personalui. Kliento ir darbuotojo pasitenkinimo ryšį pabrėžia ir C.Camisón, M.Flor, S.Cruz, I.Küster (1996). Taip pat, kokybės vertinimas priklauso ir nuo paslaugos savybių:

- Profesionalumas ir igūdžiai. Vertinama personalo kvalifikacija.
- Požiūris ir elgsena. Svarbus personalo suinteresuotumas, dėmesys, pagarba, taip pat svarbi ir personalo išvaizda, kalba.
- Prieinamumas ir lankstumas. Palankiai vertinamas trumpas laukimo laikas ir patogi paslaugos gavimo vieta.
- Patikimumas. Svarbus pasitikėjimas viešbučiu, jo personalu, atsižvelgiama į reputaciją.
- Kompensavimas. Vertinama ar atsitikus nenumatytam įvykiui viešbutis padengtų nuostolius.
- Reputacija ir kreditabilumas. Klientas tikisi gauti vertę atitinkančią jo sumokėtą kainą (Langvinienė, Vengrienė, 2008).

W.R.Coye (2004), T.A.Pawitra, K.C.Tan (2003), A.Parasuraman, L.L.Berry, V.A.Zeithaml (1991) teigia, kad kokybės įvertinimas priklauso nuo laukiamos kokybės ir gautos kokybės santykio. Jei gauta kokybė viršija lauktą – paslauga vertinama kaip aukštos kokybės.

Viešbučio paslaugų kokybės matavimas yra sudėtingas, kadangi kokybė gali būti suvokiama ir objektyviai, ir subjektyviai (Seth, Deshmukh, 2004; Eccles, Durand, 1997). Kokybė yra objektyvi, kai ji susijusi su apčiuopiamais dalykais, ją atspindi viešbučiuose įdiegti techniniai kokybės standartai. Tačiau verslo sėkmei žymiai didesnę įtaką turi subjektyvus kokybės vertinimas. Jis pasireiškia, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris.

Be to, labai svarbios paslaugų savybės: neapčiuopamumas, nedalijamumas, epizodiškumas ir jų kokybės nepastovumas (Atkočiūnienė ir kiti, 2004) bei paslaugos kokybės aspektas, kad ji vertinama tik vartojimo metu. Pasak A.Majkgard (1998 cit. pagal Bagdonienė, Hopelienė, 2004) paslaugos yra patirties produktas – jas vertinti galima tik vartojant.

Dėl paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumo yra sukurta nemažai kokybės vertinimo modelių: L. Delene ir D. Lyth, W. Muller, E. Gummesson, Ch. Grönroos, Apibendrintas kokybės modelis (pateikiami 1, 2, 3, 4 prieduose), Haywood-Farmer, Cronin and Taylor, SERVQUAL ir kiti. Viešbučio klientas, vertindamas paslaugos kokybę, kaip jau minėta, remiasi daugeliu kriterijų, kurių svarba skiriasi kiekvienam asmeniui, be to, priklausomai nuo situacijos.

Paslaugų kokybės vertinimo modeliai išskiria didžiausią poveikį kokybei turinčius aspektus: laukiama kokybė, suvokta (gauta) kokybė, jų sulyginimas, taip pat šias kokybes įtakojantys veiksniai. Laukiama kokybė daugiausia priklauso nuo viešbučio įvaizdžio, kuris sudaromas pasitelkiant marketingą (reklamines kampanijas) bei klientų komunikacijos, jos metu gaunamas žinias, atsiliepimus apie viešbutį (Atkočiūnienė ir kiti, 2004).

Taip pat reikšmingas viešbučiui skirtas žvaigždučių skaičius, kuris įtakoja klientų lūkesčius: keturių žvaigždučių viešbutyje kliento lūkesčiai yra žymiai didesni, tikimasi malonesnio aptarnavimo, komfortiškesnių apartamentų bei daugiau įvairesnių paslaugų nei vienos ar dviejų žvaigždučių viešbutyje. Tačiau vertinimas žvaigždutėmis per daug remiasi viešbučių technine įranga ir ignoruoja svarbiausius elementus – priėmimą ir paslaugų kokybę.

Suvokta paslaugos kokybė priklauso nuo viešbučio turimų resursų: materialinių ir žmoniškųjų išteklių. Čia ypatingai svarbūs yra personalo gebėjimai, jų turimos žinios bei pastangos. Taip pat svarbus sąveikos produktas, apimantis sąveiką su personalu, objektais ir paslaugos teikimo procesu. Suvokiama kokybė priklauso nuo paslaugos teikimo proceso, kuriame dalyvauja ir klientas.

W. Muller kokybės vertinimo modelyje (2 priedas) išskiriamas ir paslaugos kokybės vertinimas paslaugos vartojimo metu – kognityvinis palyginimas (L. Bagdonienė, R. Hopelienė; 2004). Klientas,

lygindamas laukiamą ir patiriamą kokybę elgiasi atitinkamai ir taip keičia paslaugos teikimo rezultatus. Gauti rezultatai, kliento pasitenkinimas sąlygoja jo elgesį po paslaugos vartojimo: klientas tampa lojaliu arba išreiškia nepasitenkinimą skundais ir pereina pas konkurentus, teigiamai arba neigiamai atsiliepia apie viešbutį kitiems asmenims. Grįžtamasis ryšys sukuriamas jei paslauga įvertinama kaip aukštos kokybės.

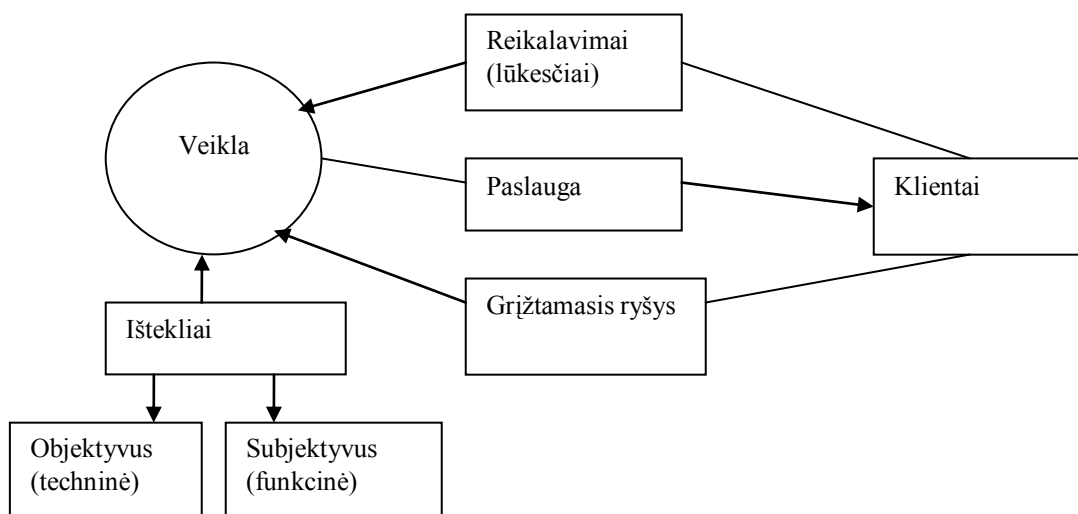
A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lyth apibendrintame kokybės modelyje (1 priedas) išskiriamas kokybės spragų faktorius. Kokybės spragos parodo neatitikimus tarp viešbučio klientų ir vadovo bei personalo suvokiamos kokybės. C. Camisón, M. Flor, S. Cruz, I. Küster (1996) pabrėžia, kad kokybės vertinimas labai priklauso nuo to, kieno požiūriu ji yra vertinama: kliento, personalo ar viešbučio vadovo. Dažnai vadovai ir personalas pirmenybę teikia kitoms paslaugų savybėms nei klientai, daugiau atsižvelgdami į savo poreikius bei galimybes, taip pat viešbučiui keliamus reikalavimus, turimus atitikti standartus bei vadovybės nurodymus, kurie dažnai būna orientuoti į didesnio pelno gavimą, o ne į kokybiškesnį klientų poreikių patenkinimą, be to, paslaugų kokybę vertina geriau.

E. Gummesson ir Ch. Grönroos integruotame kokybės modelyje (3 priedas) akcentuojama, kad kokybė turi objektyvų ir subjektyvų vertinimo pradą. Objektyvią kokybę atspindi įdiegti kokybės bei techniniai standartai, o subjektyvią – kliento lūkesčiai, norai, vaizduotė, asmeniniai patyrimai.

Daugelyje modelių (A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lyth, E. Gummesson ir Ch. Grönroos) pabrėžiamos funkcinė ir techninė kokybės, kurios viešbutyje yra persipynusios: viešbutis, pasirinkęs aukštą paslaugų lygį, įrengia šį lygį atitinkančius prabangius kambarius ir apsirūpina ištaigingu interjeru, komfortiškais baldais ir kita (techninė kokybė). Be to, vadovybė numato kiek ir kokio reikia personalo.

Personalas elgsis (funkcinė kokybė) daro įtaką viešbučio svečių kokybės suvokimui. Kokybė priklauso nuo paslaugų operacijų atlikimo. Kai kurios operacijos, pavyzdžiui, numerių tvarkymas, paslaugų apmokėjimas yra daugiau ar mažiau standartizuoti ir veikia tiek rezultato (techninė kokybė), tiek ir proceso (funkcinė kokybė) patyrimą. Vienos paslaugų operacijos svečiui yra matomos (registracija, aptarnavimas restorane), kitos – nematomos (drabužių lyginimas, patalynės keitimas, kambarių tvarkymas, mini baro papildymas). Be to, svečias jose ir pats aktyviau ar pasyviau dalyvauja. Taigi, operacijų atlikimas sąlygoja funkcinę ir techninę kokybės dimensijas. Kokybės suvokimą taip pat veikia svečio santykiai su kontaktiniais darbuotojais, kartais ir su administracijos atstovais.

Šie paslaugų kokybės kūrimo elementai pateikiami 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis V.Adomėnu, E.Vaičikoniu (2001), L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004), N.Seth, S.G.Deshmukh (2004)

3 pav. Paslaugų kokybės modelis

Paslaugų kokybės kūrimo pagrindinis veiksnys yra veikla, paslaugos teikimo procesas. Šis lemiamas viešbučio turimų išteklių, kurie skirstomi į techninius (įrengimai, medžiagos, sistemos) ir funkcinis (personalo kompetencija, elgesys, pažiūros). Tačiau kokybės vertinimas yra subjektyvus (3 paveikslas) ir priklausomas nuo kiekvieno kliento poreikių ir lūkesčių (reikalavimai). Grįžtamasis ryšys sukuriama patenkinant kliento poreikius, suteikus jo lūkesčius atitinkančią paslaugos kokybę. Jam įvertinti dažniausiai naudojamas SERVQUAL kokybės vertinimo metodas (Seth, Deshmukh, 2004).

SERVQUAL yra populiariausias paslaugų kokybės vertinimo metodas, dėl plačių paslaugos kokybės tyrimų (Akan, 1995; Eccles, Durand, 1997). Metodas remiasi prielaida, kad paslaugos kokybė priklauso nuo vartotojo kritiškai įvertinto skirtumo tarp to, kokios paslaugos kokybės jis tikėjosi ir kokią gavo. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L.Berry (1991) išskiria matuojamos kokybės kriterijus:

3 lentelė

SERVQUAL kokybės kriterijai

Paslaugos savybė – kokybės vertinimo kriterijus	Kriterijaus esmė
Patikimumas	Paslaugos pateikimas be jokių atsisakymų, sutartu laiku, pažadų ištesėjimas
Reagavimas	Personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, paslaugos suteikimas laiku
Kompetentingumas	Personalo žinios ir įgūdžiai
Prieinamumas	Kontakto užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimas
Paslaugumas	Mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys
Komunikabilumas	Bendravimas su klientu ta kalba, kurią jis moka, išklausymas, norų supratimas
Pasitikėjimas	Organizacijos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti kliento poreikius
Saugumas	Grėsmės klientui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas
Supratimas (vartotojo atpažinimas)	Pastangos suvokti kliento poreikius
Apčiuopiamumas	Visi elementai patvirtinantys paslaugos realumą

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L.Berry (1991)

G. Eccles, P. Durand (1997) naudoja penkis kriterijus. P. Akan (1995), B.Vengrienė (2006) pateikia šį penkių indeksą, sudarytą iš pagrindinių kriterijų: materialinė vertė, patikimumas, pasitikėjimas, draudimas (tikimybė, saugumas, kompetencija, mandagumas) ir įsijautimas (komunikacija, žinojimas/supratimas kliento, ir priėjimas).

Naudojant SERVQUAL metodiką, galima išmatuoti:

- Lūkesčių ir patirtos kokybės bendrąjį nuokrypį;
- Atskiro parametro nuokrypį;
- Paslaugos kokybės indeksą SQI (Bagdonienė, Hopelienė, 2004).

G.Eccles, P.Durand (1997), N.Seth, S.G.Deshmukh (2004) pastebi, kad naudojant SERVQUAL išmatuojamas ir vadybos poveikis paslaugos kokybei. Be to, atsižvelgiant į gautus rezultatus, išvadas, galima rasti kur daugiausia daroma klaidų ir jas ištaisyti, kartu keliant paslaugų kokybę.

Remiantis viešbučių paslaugų kokybės specifika ir nagrinėtais kokybės vertinimo modeliais (A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lyth apibendrintas kokybės modelis, W. Muller kokybės modelis, E. Gummesson ir Ch. Grönroos integruotas kokybės modelis, SERVQUAL) galima teigti, kad standartai, kuriuos įdiegia viešbutis, apibūdina kokybę, bet šią kokybę paversti realybe gali tik atsidavę viešbučio darbuotojai. Taigi, viešbučio verslo sėkmė labiausiai priklauso nuo aptarnaujančio personalo darbo kokybės, nes būtent šie darbuotojai privalo užtikrinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Taigi, pagrindinis kokybės vertinimo modelių trūkumas – techninės (materialinių išteklių, įrengimų, sistemų) kokybės sureikšminimas. Žymiai mažiau dėmesio skiriama personalo indėliui, nors, kaip teigia M.M.Yasin, W.T.Zimmerer (1995), personalas yra pagrindinis paslaugų kokybės kūrėjas.

Kokybės vertinimo modelių privalumai: aiškiai išskirti kokybę įtakojantys veiksniai, SERVQUAL metodas leidžia įvertinti paslaugos kokybės ir klientų lūkesčių atitikimą, subjektyvų kokybės vertinimą. Be to, yra aiškus, lengvai pritaikomas, informatyvus.

1.3.Besimokančios organizacijos ir paslaugų kokybės sąsaja

Organizacijos mokymasis įtakoja teigiamus vertybių ir požiūrių (Jucevičienė, 2009; Morgan, 1998), gebėjimų (Stewart, 2001; Andrzejczak, 2004), sistemų ir struktūrų (Yeo, 2002, Sakalas, Venskus, 2007) pokyčius, kelia kompetencijas (Lehesvirta, 2004; Aksu, Özdemir, 2005), organizacijos inovatyvumą ir konkurencingumą (Phillips, 2003; García-Morales, Verdú-Jover, Lloréns, 2009), organizacijos sėkmę ir personalo pasitenkinimą darbu (Hernaus, Škerlavaj, Dimovski, 2008).

Pozityvūs personalo elgesio, veiklos pokyčiai bei efektyvus išorinės ir vidinės aplinkos stebėjimas teigiamai įtakoja organizacijos veiklą. T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008) pabrėžia organizacijos mokymosi svarbą jos veiklai, teigdami, kad mokymosi procesu vadovai siekia kelti

organizacijos narių gebėjimus tam, kad geriau suvoktų ir valdytų organizaciją ir jos aplinką, priimtų sprendimus gerinančius organizacijos veiklą.

Mokymasis itin naudingas personalo atžvilgiu: didėja personalo pasitikėjimas vadovybe, gerėja darbinė aplinka, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu ir lankstumas, kyla darbo efektyvumas, kyla produktų ar teikiamų paslaugų kokybė (Lehesvirta, 2004).

Organizacijos mokymasis kelia prekių, paslaugų kokybę per personalo veiksnį. Personalas yra pagrindinis kokybės kūrimo elementas (Yasin, Zimmerer, 1995; Maxwell, Watson, Quail, 2004; Aksu, Özdemir, 2005), ypatingai paslaugų sektoriuje. Taigi, organizacijos mokymasis, teigiamai veikdamas personalą, kelia ir teikiamų paslaugų kokybę įvairiose organizacijose, tarp jų ir viešbučiuose.

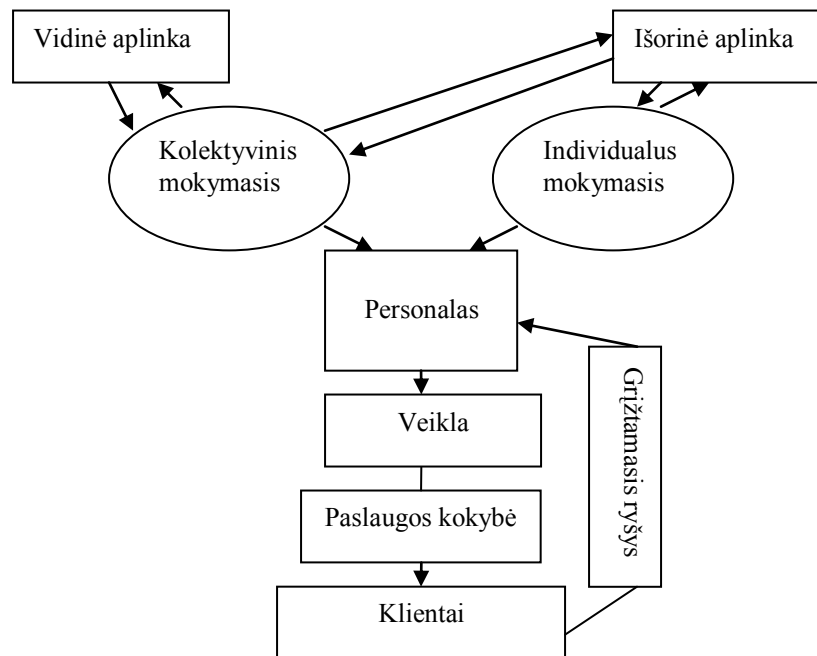
Mokymasis individualiame lygmenyje, pagal D.Stewart (2001), reiškia žmogaus buvimą aktyviu, orientuotu į tikslą ir siekiančiu grįžtamojo ryšio. Individui mokantis, ugdomi nauji gebėjimai, kurie palaipsniui keičia nuostatą, požiūrius, įsitikinimus ir individo „pasaulio vaizdą“.

T. Lehesvirta (2004) pabrėžia, kad individai mokosi pritaikydami naują informaciją prie jau turimos. Mokymasis eina kartu su darbine veikla, o ne kaip atskiras procesas, įtraukiant mąstymo, planavimo, veikimo veiksnius. Taigi, mokymasis priklauso nuo situacijų, yra susijęs su motyvacija, iniciatyva ir ankstesne patirtimi. Todėl individualus mokymasis nėra intensyvus, taip pat ne visada keliantis besimokančiojo efektyvumą ar keičiantis jo elgesį.

Kolektyvinis mokymasis prasideda kai individualus mokymasis yra pasidalinamas ir aptartas grupėje (Lehesvirta, 2004). Vyksta individams veikiant bendrai, dalinantis patirtimi, informacija, žiniomis, nuomonėmis. Taip formuojasi bendros, komandinės vertybės, požiūriai, kuriamas „bendrasis mąstymas“, yra galimas geriausias kiekvieno komandos nario gebėjimų panaudojimas bei sinergetinis efektas (Baležentis, 2008).

Mokymasis sujungia individų asmeninę patirtį į bendrą patirtį, žinojimą kaip bendros analizės ir diskusijų rezultata. Mokymosi rezultatas kaip naujų žinių, gebėjimų įgijimas, kompetencijos kėlimas, tobulėjimas (Phillips, 2003) kartu efektyvinama visos organizacijos veikla, lanksčiai reaguojant į aplinkos pokyčius (Armstrong, 2001, cit. pagal Pundzienė, 2002).

Individualaus ir kolektyvinio mokymosi esminis skirtumas informacijos šaltinyje: individualiame mokymesi informacija, žinios gaunamos iš išorinės organizacijos aplinkos, o kolektyviniame – iš išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, kadangi gauta informacija iš išorės yra dalinamasi organizacijos viduje (4 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis T. Lehesvirta (2004), A. Baležentis (2008), V. Adomėnas, E. Vaičikonis (2001)

4. pav. Individualaus ir kolektyvinio mokymosi ir paslaugų kokybės sąsaja

Tiek individualaus, tiek kolektyvinio mokymosi poreikis išskyla atsiradus neatitikimui tarp esamų ir norimų veiklos rezultatų, kaip teigia D. Blackman, J. Connelly, S. Henderson (2004): viešbučio personalas tampa itin dėmesingas svečiams, padidėja suinteresuotumas kliento norams ir poreikiams.

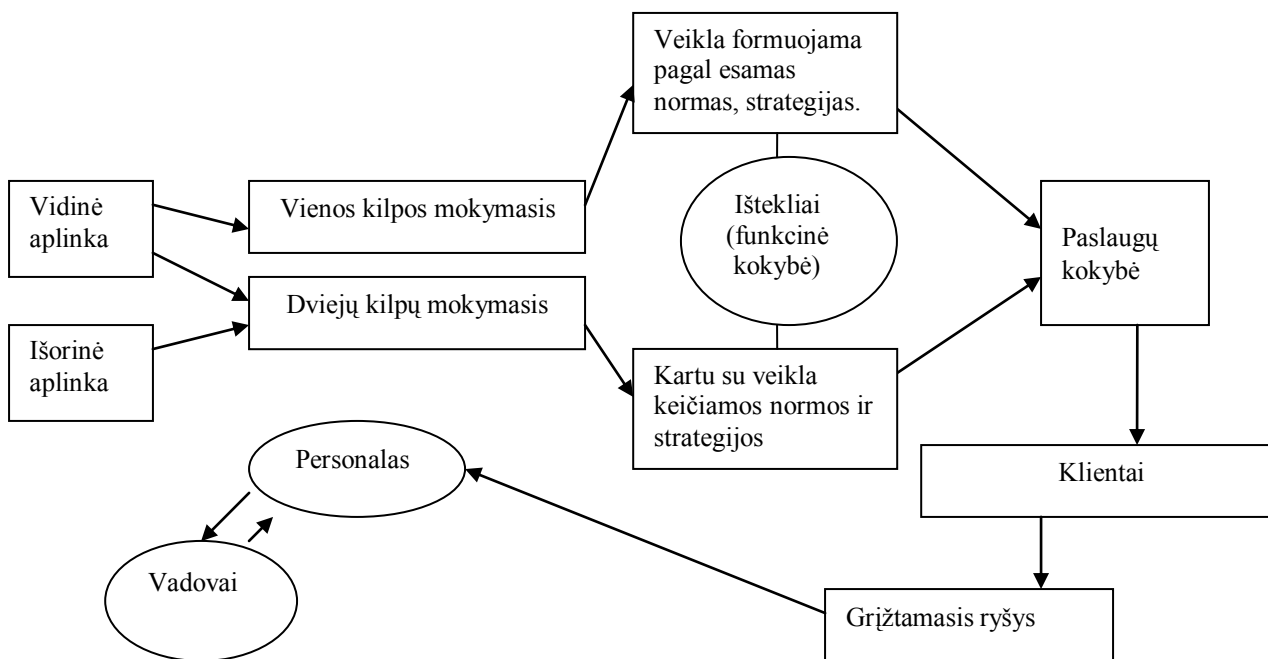
Viešbutyje vykstant mokymuisi individualiame lygmenyje, personalas, remdamasis naujomis žiniomis, keičia savo požiūrį, emocijas, deda daugiau pastangų bendraujant su svečiais, teikiant paslaugas (Lehesvirta, 2004). Taip tobulinami turimi įgūdžiai, gebėjimai, turima patirtis ir kartu efektyvinama veikla bei keliama suteikiamų paslaugų kokybė (4 paveikslas).

Vykstant mokymuisi kolektyviniame lygmenyje, viešbutyje personalas, teikdamas paslaugas, remiasi nauja informacija bei žiniomis, kurios tvirtų sąveikos tinklų dėka yra greitai ir efektyviai pasidalinamos, vyksta intensyvi komunikacija (Vilkas, 2001). Bendradarbiavimas, partnerystė viešbučio viduje bei su viešbučio svečiais įtakoja požiūrių pokyčius, elgsenos vystymą. Laisvas, nevaržomas bendravimas bei bendros pastangos skatina darbuotojus siekti optimalaus vartotojų patenkinimo (Vanagas, 2004). Kartu pasiekiamas ir efektyvesnis grįžtamasis ryšys (4 paveikslas).

Organizacijos lygmenyje vykstantis mokymasis yra orientuotas nuolat gerinti visos organizacijos veiklą, sukuriant glaudų darbo ir mokymosi, dalyvavimo inovaciniuose kūrimo procesuose ir rezultatų įvertinimo ryšį, kaip teigia A. Belažentis (2008).

Organizaciniame mokymesi dalyvauja visi organizacijos nariai, kurie drauge mokosi, reaguoja į pokyčius vidinėje ir išorinėje organizacijos aplinkoje, dalinasi gauta informacija, kuria naujas žinias, kurias pritaikydami atranda ir taiso klaidas, palaiko arba keičia, modifikuoja esmines organizacijos

normas, struktūras ir sistemas. Pasak A. Aksu ir B. Özdemir (2005) su intelektualiniu procesu ir nauja vadyba, užpildomas trūkumas tarp laukiamų ir esamų rezultatų, taip keliant kokybę.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis G.Romme, A.Witteloostuijn (1999), M.K.Smith (2001), D.Stewart (2001), V.Adomėnas, E.Vaičikonis (2001), A.Andrzejczak (2004), E.Jasinskas, V.Tamaševičius (2004), A.Aksu, B.Özdemir (2005)

5 pav. Organizacijos mokymosi ir paslaugų kokybės sąsaja

Viešbutyje personalas vysto savo gebėjimus, kompetencijas, tobulina bendravimo bei elgesio su viešbučio svečiais įgūdžius, manieras, gauna vis daugiau informacijos apie klientų lūkesčius ir poreikius. Darbuotojai supranta ir įvertina svečio požiūrį, o svečias gali laisvai pareikšti savo nepasitenkinimą (Jonikienė, Mikulskienė, 2007), taigi, vyksta nuolatinė komunikacija su svečiais (tiek tiesioginė, tiek netiesioginė). Dauguma viešbučių turi skundų knygas, kurios taip pat yra informacijos šaltinis. Reaguojama tiek į pagyrimus, tiek į nusiskundimus. Informacija yra pasidalinama tarp darbuotojų, vyksta interpretacijos bei jų lyginimas tarpusavyje, taigi, efektyvi komunikacijos sistema padeda rasti veiklos tobulinimo galimybes (Vilkas, 2001).

Pagrindinis skirtumas tarp vienos ir dviejų kilpų mokymosi organizacijoje yra mokymosi šaltinis ir rezultatas (Jasinskas, Tamaševičius; 2004), naujų žinių panaudojimas. Vienos kilpos mokymosi šaltinis yra vidinė aplinka, o dviejų kilpų mokymosi – vidinė ir išorinė aplinka (5 pav.), vienos kilpos mokymosi rezultatas – veiklos metodai ir elgesio modeliai formuojami pagal esamas viešbučio normas, nuostatas ir strategijas, atsižvelgiant į esamą situaciją. Tuo tarpu, dviejų kilpų mokymasis įtakoja viešbučio normų, strategijų koregavimus ir keitimus pagal naujas žinias. Visos papildytos ir pakeistos strategijos bei veiklos nuostatos saugomos organizacijos atmintyje ir tampa šaltiniu sprendžiant iškilusias problemas (Aksu, Özdemir, 2005).

Organizacijos mokymasis viešbučio paslaugų kokybę kelia per žmoniškuosius išteklius, veikiama tik funkcinė kokybė (techninės kokybės neapima 5 pav.). Klientams suteikiama paslauga, kurios kokybės atitikimas turėtiems kliento lūkesčiams sukuria grįžtamąjį ryšį.

Grįžtamasis ryšys leidžia atpažinti ir pataisyti pagrindines klaidas keičiant įprastinį elgesį, tačiau nekeičiant organizacijos vertybių ir normų (García-Morales ir kiti, 2009; Aksu, Özdemir, 2005; Stewart, 2001; Morgan, 1998). Vienos kilpos mokymasis įtakoja greitesnę ir efektyvesnę adaptaciją, pastoviai kelia kompetenciją. Be to, kiekvienas darbuotojas supranta savo vaidmenį, panaudoja savo gebėjimus viešbučio veiklos gerinimui. P.Vanagas (2004), D.Pociūtė ir kiti (2005) pabrėžia, kad nuolatinis paslaugų kokybės kėlimas turi būti kiekvieno darbuotojo tikslas.

Taigi, vienos kilpos mokymusi pasiekiamas personalo požiūrių, elgsenos, įgūdžių vystymas, bendradarbiavimas, partnerystė (vidinė ir išorinė). Komandinio darbo plėtojimas padeda įgyvendinti kokybės užtikrinimo ir nuolatinio gerinimo tikslus (Pociūtė ir kiti, 2005). Visa tai lemia kompetencijos kėlimą, nuolatinį metodų ir rezultatų gerinimą, didesnę paslaugos kokybės atitikimą kliento lūkesčiams, stiprų grįžtamąjį ryšį ir viešbučio paslaugų kokybės kilimą.

Vykstant dviejų kilpų mokymuisi, sukuriamas žymiai stipresnis grįžtamasis ryšys. Iš klientų gauta informacija yra dalinamasi ne tik tarp personalo, bet ir įtraukiant vadovus. Personalui veikiant bendrai su vadovybe yra apdorojama gauta informacija, vyksta interpretacijos, diskusijos, siūlymai. V.Adomėnas, E.Vaičikonis (2001) prideda, jog yra tiksliau prognozuojami rezultatai, geriau paskirstomi ir išnaudojami ištekliai, trumpesnis paslaugos suteikimo laikas, mažesni kaštai, bei sėkmingiau įgyvendinamos daug pastangų reikalaujančios užduotys.

Šis mokymosi tipas apima ir organizacinės kultūros pakeitimus. Individai ar komanda keičia savo elgesį reaguodami į dviejų kilpų grįžtamojo ryšio kritikuojamą jų elgesio modelį (Yeo, 2002). V. García-Morales ir kt. (2009) pabrėžia eksperimentavimą. Naujos strategijos ir struktūros schemos yra bandomos taikant alternatyvias normas, taisykles, technologijas, tikslus, pasiūlymus. Organizacijos privalo nuolat įdiegti naujus stebėjimo, darbo, mokymosi metodus bei būdus, ir jais naudojantis kurti naujas veikimo galimybes. Visa tai eina šalia mokymosi, keičiant nusistovėjusią tvarką efektyvesne.

Taigi, dviejų kilpų mokymasis lemia aukštesnę paslaugų kokybę, kuriamą personalo atsidavimu, aukštu pasitenkinimo darbu lygiu. Sukuriamas itin stiprus grįžtamasis ryšys, sėkmingi ilgalaikiai ryšiai su klientais, kurie pastoviai vystomi (García-Morales ir kiti, 2009) ir tai skatina didesnę vartotojų pasitikėjimą ir lojalumą (Vilkas, 2001).

Trijų kilpų mokymasis apima vienos ir dviejų kilpų mokymosi tobulinimą. Šio mokymosi metu sukuriama itin kokybiškos žinios (Romme, Witteloostuijn, 1999) ir kaip pažymi A.Gediminaitė, J.Ruževičius (2006), tik aukštos kokybės informacija įgalina priimti pagrįstus verslo sprendimus,

padeda gerinti veiklos procesus, darbuotojų produktyvumą ir klientų pasitenkinimą. Taigi, remiantis naujomis žiniomis, tikslinama, koreguojama mokymosi struktūra. Kuriami nauji, efektyvesni mokymosi metodai, modeliai. Taip gerinamas vienos ir dviejų kilpų mokymasis, kartu gerinant viešbučio veiklą, personalo kompetencijas ir keliant paslaugų kokybę.

Viešbutyje paslaugų kokybę įtakoja ne tik mokymasis, bet ir kitos besimokančios organizacijos savybės:

- Asmeninis meistriškumas yra organizacijos narių individualus gebėjimų vystymas (Morgan, 1998), savęs tobulinimas (Jucevičienė, 2009), plečiant savo asmeninę viziją (García-Morales, ir kiti, 2009), siekiant rezultatų, kurie svarbūs būtent jiems (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001). Kaip teigia V. Adomėnas, E. Vaičikonis (2001), vystant savo individualius gebėjimus, keliama kompetencija, produktyviau dirbama, sėkmingiau įgyvendinamos daug pastangų reikalaujančios užduotys, lengviau priimami sprendimai bei greitai ir efektyviai sprendžiamos problemos. Visa tai kelia darbo kokybę, kartu kyla ir viešbučio paslaugų kokybė.
- Mentaliniai modeliai – tai yra giliai įsišaknijusios prielaidos, įsivaizdavimai įtakoiantys pasaulio suvokimą, pasaulėžiūrą bei veiksmus. Individas iškelia vidinį pasaulio suvokimą į paviršių ir padaro jį atvirą kitų poveikiui (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001). Viešbučio darbuotojai komunikuodami tiek viešbučio viduje, tiek su išorine viešbučio aplinka, klientais, keičia savo pasaulėžiūrą, nuostatas, požiūrį į darbą. Taigi, geriau supranta savo vaidmenį organizacijoje, viešbutyje, našiau dirba ir efektyviau naudoja savo gebėjimus viešbučio veiklos gerinimui, paslaugų kokybės kėlimui (Jonikienė, Mikulskienė, 2007; Pociūtė ir kiti, 2005).
- Susiliejusios vizijos kūrimas – organizacijoje plėtojami bendri narių ateities vaizdai (Jucevičienė, 2009), didesnis entuziazmas, įsipareigojimas daro įtaką ir kitiems organizacijos nariams (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001), bendra vizija suvienija organizacijos narius (Cullen, 1999 cit. pagal Stewart, 2001). Darbuotojai pritraukiami ir išlaikomi juos susiejant su viešbučio tikslais (Maxwell, Watson, Quail, 2004), kurie tampa svarbūs kiekvienam darbuotojui ir taip dedama žymiai daugiau pastangų tikslams realizuoti, gerėja darbinė veikla, kartu ir teikiamų paslaugų kokybė.
- Komandinis mokymasis – komanda yra esminis organizacijos vienetas, sudarytas iš aktyviai bendradarbiaujančių individų (Phillips, 2003), kurie turi mokytis “visur ir visada” (Senge, 1990 cit. pagal Smith, 2001). Komandinis mokymasis skatina komandinę veiklą, darbą, kuris yra efektyvus, kartu besimokantys ir dirbantys asmenys motyvuoja vienas kitą veikti toliau, dirbti produktyviau (Paulavičienė, 2001), kartu yra priimami efektyvesni sprendimai, daugiau veiklos gerinimo

galimybių, bei greitesnis jų realizavimas (Vanagas, 2004). Taip kiekvienas viešbučio darbuotojas yra įtraukiamas į klientų patenkinimo ir viešbučio paslaugų kokybės gerinimo nuolatinę veiklą.

- Sisteminiis mąstymas – gebėjimas matyti, kad įvykiai laike nėra linijiniai, o sujungti vienas su kitu grįžtamojo ryšio grandinėmis, akcentuojamas vientisas mąstymas (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991 cit. pagal Jucevičienė, 2007). Sisteminiis mąstymas įtakoja geresnį turimų išteklių (materialinių ir žmoniškųjų) valdymą, jų paskirstymą ir panaudojimą, tai leidžia sukurti trumpesnį paslaugos suteikimo laiką su mažesniais veiklos kaštais (Adomėnas, Vaičikonis, 2001). Taip pat yra tiksliau prognozuojami viešbučio veiklos rezultatai, į kuriuos atsižvelgiant geriau nustatomos ir atrenkamos pagal svarbą veiklos gerinimo galimybės.
- Pokyčių valdymas – visuomenės poreikių pokyčiai traktuojami kaip pagrindinis mokymosi būtinumo stimulus (Cullen, 1999 cit. pagal Stewart, 2001). Mokymosi procesas prasideda informacijos rinkimu iš aplinkos (Örtenblad, 2001), naudojantis grįžtamojo ryšiu keičiamas organizacijos elgesys (Phillips, 2003). Greitas reagavimas į visuomenės pokyčius, kintančius klientų norus, poreikius bei lūkesčius, leidžia sukonzcentruoti išteklius tose veiklose, viešbučio paslaugose, kurios tenkintų naujus klientų poreikius, nuolat keliant teikiamų paslaugų kokybę (Paulavičienė, 2001; Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Organizacijos mokymasis įtakoja teigiamus viso viešbučio ir jo darbuotojų pokyčius: vertybių, požiūrių, gebėjimų, sistemų, struktūrų. Kelia viešbučio konkurencingumą ir užtikrina veiklos sėkmę. Tačiau didžiausia mokymosi įtaka daroma personalui: didėja pasitikėjimas vadovybe, gerėja darbinė aplinka, didėja pasitenkinimas darbu ir lankstumas, kyla darbo efektyvumas, teikiamų paslaugų kokybė.

Remiantis besimokančios organizacijos charakteristika ir mokymosi procesu įvairiuose lygmenyse, galima teigti, kad aukščiausia viešbučio paslaugų kokybė sukuriama vykstant dviejų kilpų organizacijos mokymuisi. Viešbutyje vykstant tokio lygio mokymuisi atsiskleidžia pagrindinės besimokančios organizacijos savybės (asmeninis meistriškumas, mentaliniai modeliai, susiliejusios vizijos kūrimas, komandinis darbas, sisteminiis mąstymas bei pokyčių valdymas) ir įtakoja paslaugų kokybę: viešbutis, keisdamas, koreguodamas strategijas, normas, veiklos metodus, greitai ir efektyviai adaptuojasi prie nuolat besikeičiančių klientų poreikių. Viešbučio personalas, dėmesingas, suinteresuotas darbo rezultatyvumu, kompetentingas, nuoširdžiai tenkina klientų poreikius, paslauga suteikiama greitai, per trumpesnę laiką ir mažesniais kaštais. Taip sukuriamas itin stiprus grįžtamasis ryšys, kuris pasireiškia klientų pasitikėjimu ir lojalumu.

2. ORGANIZACIJOS MOKYMOŠI POVEIKIO PASLAUGŲ KOKYBEI IŠTYRIMO LYGIS

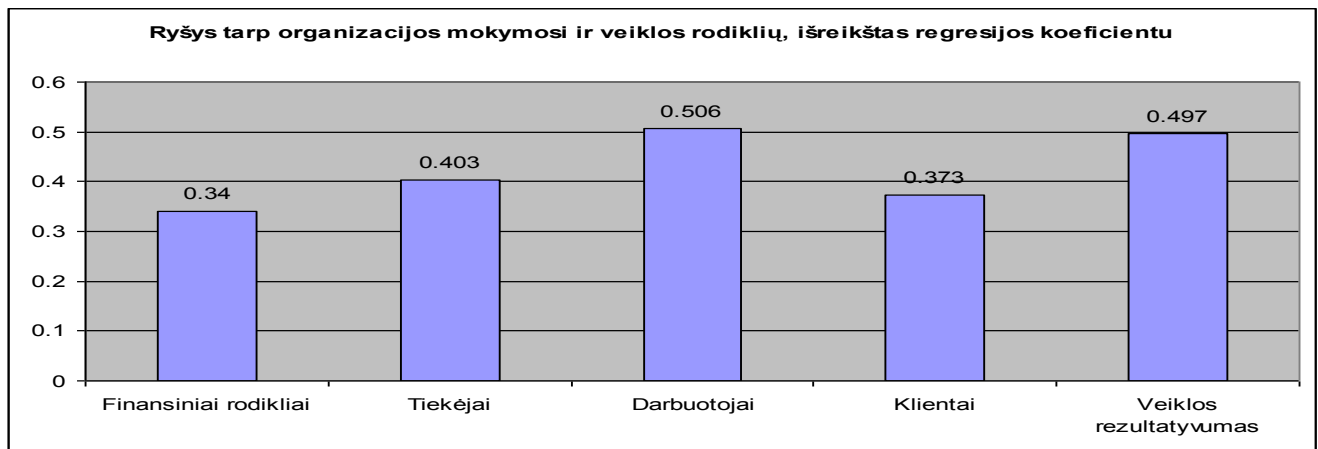
Šioje dalyje nagrinėjami su organizacijos mokymusi ir poveikiu organizacijos veiklos rezultatyvumui bei paslaugų kokybe viešbučių sektoriuje susiję atlikti moksliniai tyrimai. Taip pat paaiškinama organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimo metodika, aprašomas tyrimo organizavimas.

2.1. Organizacijos mokymosi poveikio ir paslaugų kokybės tyrimų aspektai Lietuvoje ir užsienio šalyse

Organizacijos mokymosi tematika atliktų tyrimų analizė pradedama nustatant ką apie mokymąsi darbo vietoje mano vadovai bei personalas: ar jaučiamas poreikis mokytis, ar suprantama mokymosi teikiama nauda. Tik suvokiant mokymosi svarbą yra galimas efektyvus organizacijos mokymasis ir yra įmanoma įvertinti mokymosi poveikį viešbučių paslaugų kokybei.

J. Nine, K. Young (2008) atliko organizacijų mokymosi lyginamąjį tyrimą JAV ir Europoje. Iširta, jog yra aiškiai suprantama mokymosi ir tobulinimosi svarba, be to nustatytas mokymosi poreikis. Europoje mokymosi poreikis 78%, yra didesnis nei JAV – 70% (klientų aptarnavimo skyriuje mokymosi poreikis sudaro atitinkamai 48,2% ir 54,2%, iš Europos šalių didžiausias mokymosi poreikis klientų aptarnavimo skyriuje 59% yra Vokietijoje). Mokymosi svarba ir poreikiai yra suprantami ir Lietuvos organizacijose, kaip nustatė S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė, S. Balčiūnas (2009), V. Zuzevičiūtė, T. Teresevičius (2008), R. Balvočiūtė (2008). Organizacijos mokymosi poreikis pagrindžia mokymosi naudos tyrimų reikalingumą, kadangi mokymosi teikiamą naudą galima laikyti pagrindine organizacijos mokymosi priežastimi.

V.J.Garcia-Morales, A.J.Verdu-Jover, F.J.Lorens (2009) nustatė, kad organizacijos mokymasis teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatyvumą bei inovatyvumą. Mokymasis keičia pasenusias struktūras, kuria esmines inovacijas, sudaro sąlygas konkurenciniam pranašumui bei didesniai pelningumui. Mokymosi naudą patvirtina ir T. Hernaus, M. Škerlavaj, V. Dimovski (2008), tyrę organizacijos veiklos rezultatų (finansinių ir nefinansinių rodiklių) priklausomybę nuo organizacijos mokymosi. Nustatyta, kad organizacijos mokymasis labiausiai veikia darbuotojų rezultatyvumą, o mažiausiai finansinius rodiklius, įrodoma, kad finansiniai rodikliai nėra vieninteliai ir pakankami organizacijos veiklos rezultatų garantai. Be to, finansiniai rodikliai be žmogiškojo veiksnio nėra pakankami veiklos rezultatyvumui išreikšti. Tyrimo rezultatai pateikiami 6 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis T. Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008)

6 pav. Ryšys tarp organizacijos mokymosi ir veiklos rodiklių

Nustatytas stiprus, statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijos mokymosi ir jos veiklos rodiklių – organizacija, kuri vysto mokymosi procesus didina savo rezultatyvumą. Šalia finansinių rodiklių svarbūs ir santykiai su klientais bei tiekėjais, tačiau mokymasis labiausiai veikia žmogiškuosius rodiklius: kyla pasitenkinimo darbu lygis, produktyvumas, pasitikėjimas kolegomis, lyderiu bei visa organizacija. Organizacijos gaunamą mokymosi naudą patvirtina ir Skillsoft (2007) tyrimo duomenys – 57,8% darbuotojų pripažįsta – įgyta nauja patirtis suteikia daugiau pasitikėjimo savimi, taip pat jaučiasi labiau kompetentingi, produktyvūs, sugeba savo laiką panaudoti efektyviau bei efektyviau dirba organizacijai. Organizacijos mokymosi nauda pripažįstama ir Lietuvos organizacijose, pagal S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė, S.Balčiūnas (2009), mokymasis laikomas neatskiriamu asmeninio tobulėjimo ir organizacijos vystymosi veiksmu. Mokymosi nauda organizacijai pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė

Organizacijos mokymosi nauda

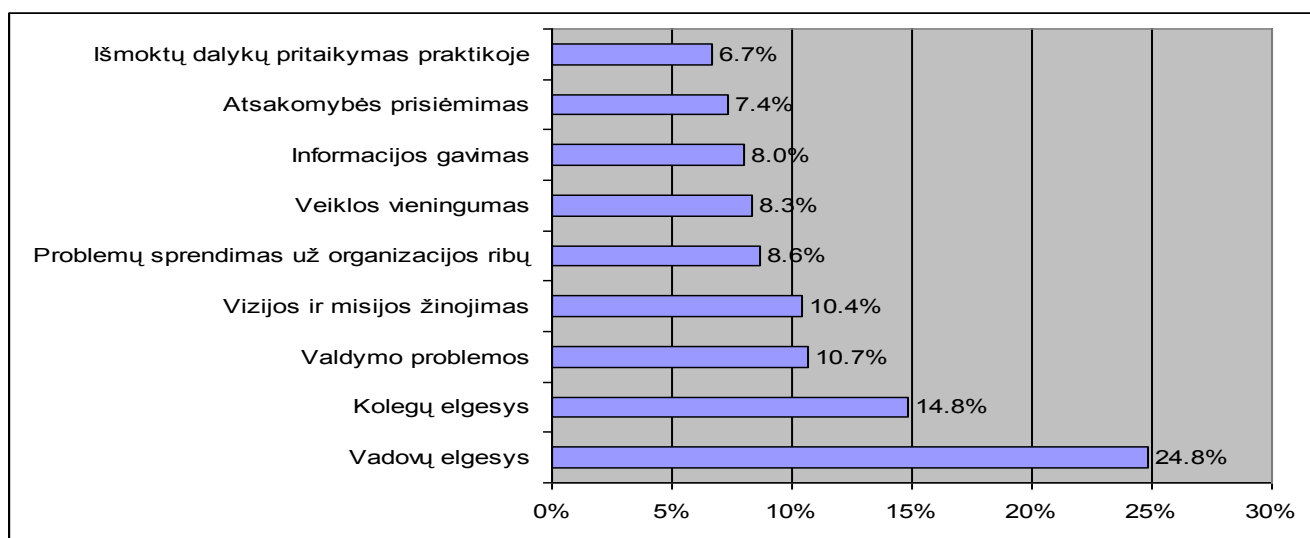
Organizacijos mokymosi nauda	Tyrimo autoriai
Organizacijos inovatyvumas	V. J.García-Morales, A. J.Verdú-Jover, F. J. Lloréns (2009)
Organizacijos adaptacija besikeičiančioje aplinkoje	S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė, S.Balčiūnas (2009)
Organizacijos rezultatyvumas	V. J.García-Morales, A. J.Verdú-Jover, F. J. Lloréns (2009), T.Hernaus, M.Škerlavaj (2008), A.Aksu, B. Özdemir (2005)
Organizacijos efektyvesnė veikla	V. J.García-Morales, A. J.Verdú-Jover, F. J. Lloréns (2009), T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008), J. Nine, K. Young (2008), A.Aksu, B. Özdemir (2005)
Organizacijos konkurencinis pranašumas	V. J.García-Morales, A. J.Verdú-Jover, F. J. Lloréns (2009), R.Balvočiūtė (2008)
Organizacijos didesnis pelningumas	V. J.García-Morales, A. J.Verdú-Jover, F. J. Lloréns (2009), T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008)
Organizacijos įvaizdis, reputacija	T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008)
Darbo kokybės gerėjimas	R.Balvočiūtė (2008), T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008)
Darbuotojų kompetencija	S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė, S.Balčiūnas (2009), T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008), A.Aksu, B. Özdemir (2005)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Organizacijos vykdančios darbuotojų apmokymus, sukuria palankią darbinę atmosferą, kelia darbuotojų kompetencijas ir gali atitinkamai padidinti veiklos rezultatyvumą ateityje. Mokymosi nauda tiek darbuotojams, tiek organizacijai gaunama tik esant efektyviam mokymuisi, todėl siekiant įvertinti mokymosi poveikį paslaugų kokybei, būtina išskirti koks yra mokymosi aktyvumas ir kokybė.

Tiriant personalo mokymosi aktyvumą paslaugų sektoriuje, kaip nustatė V. Zuzevičiūtė, T. Teresevičius (2008), iš tirtų paslaugų sferai priklausančių organizacijų Lietuvoje 54% organizuoja mokymus. Tačiau besimokančiųjų yra tik 67,4% darbuotojų. O R. Balvočiūtės (2008) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad mokosi vos 39% darbuotojų, retai padeda vieni kitiems mokytis, dalinasi žiniomis, dirba grupėse ir atlieka bendras užduotis. Galima teigti, kad darbuotojai atskiria mokymosi procesą nuo darbinės veiklos. Be to, mokymasis yra epizodinis, vykdomas labai retai ar visai nevykdomas. Priešingi rezultatai gauti Skillsoft (2007), nustatyta, kad dauguma organizacijų turi suformuotą mokymosi sistemą organizacijos viduje, mokymai vyksta nuolatos. Tačiau iš 67% darbuotojų, kurie teigė, jog vyksta visapusiai mokymai, 36% darbuotojų nesijaučia įtraukti į mokymus. Be to, nustatyta, kad vadovai yra labiau suinteresuoti mokymusi, mokosi 70,5% vadovų, o jų pavaldinių – 52,9%, klientų aptarnavimo sektoriuje šis skirtumas dar didesnis, atitinkamai 61,3% ir 37,2%. Taip pat nustatyta, kad didesnę dalį besimokančiųjų sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai. Taigi, galima teigti, kad įsitraukimas į mokymus bei mokymosi galimybių prieinamumas priklauso nuo statuso organizacijoje, darbo patirties, trukmės bei išsilavinimo, išsilavinęs žmogus jaučia poreikį ir toliau tobulėti.

Viešbučių sektoriuje mokosi 68% darbuotojų, 25% netiki mokymosi nauda, o 7% visai nieko nežino apie mokymus, kaip ištyrė A. Aksu, B. Ozdemir (2005). Nustatė, kad mokymasis vyksta, buvo tirti veiksniai, įgalinantys asmenį mokytis viešbutyje. Rezultatai pateikiami 7 paveiksle.



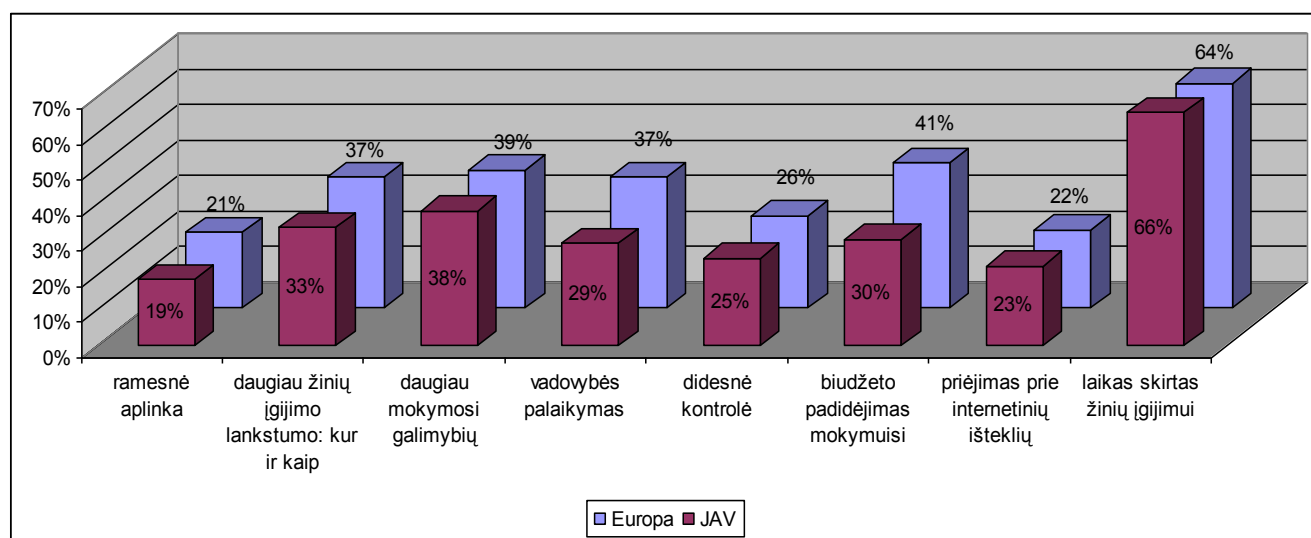
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A.Aksu, B.Ozdemir (2005).

7 pav. Veiksniai įgalinantys individus mokytis

Tirti veiksniai panašiu stiprumu veikia individą, pagrindiniais galima išskirti tik kolegų bei vadovų elgesį. Vadovų elgesys nustatytas kaip pagrindinis stimulus mokytis viešbutyje, tačiau vadovų skatinami yra tik 68% personalo, jie teigė, kad darbe jaučiasi laisvai, lygūs su visais, lengvai bendrauja, dalinasi žiniomis, pasitiki vadovais bei visa organizacija. Kiti nejaučia vadovo palaikymo bei paramos, nėra skatinami tobulėti. Lietuvos organizacijose, pagal R. Balvočiūtę (2008), vadovai neskiria pakankamai dėmesio savo darbuotojams, nėra aptariamami individualaus mokymosi planai.

Vadovų įtaką mokymuisi patvirtina J. Nine, K. Young (2008), 51% Europoje ir 43% JAV teigia, kad vadovų parama mokantis yra būtina, tačiau ją gauna tik 34% darbuotojų Europoje ir 42% JAV. Žemus rodiklius galima paaiškinti remiantis Skillsoft (2007) tyrimo rezultatais, kad mokymasis labai svarbus yra tik 27,8% vadovų, 51,2% mokymasis vidutiniškai svarbus, 21% - visai nesvarbus. Lietuvos paslaugų sektoriuje R. Balvočiūtė (2008), nustatė, kad vadovai nenorėtų studijuojančių darbuotojų. Jie tikisi pavaldinių, kurie jau turi įgiję tam tikrą, darbo vietai reikalingą kvalifikaciją ir tolesnį tobulinimąsi sieja tik su darbo vieta, o ne formaliojo mokymosi diplomu. Tačiau pagal V. Zuzevičiūtę, T. Teresevičius (2008), vadovai labiau vertina formalųjį švietimą. Toks vadovų požiūris pagrindžia organizacijos mokymosi naudos tyrimų reikalingumą, nes ištyrus kokia nauda yra galima vykdant mokymus, daugiau vadovų organizuotų mokymus bei skatintų pavaldinius tobulėti.

Suprantama, kad organizacijos mokymosi nauda atpirks mokymosi kaštus, jei mokymasis ne tik bus nuolatinis procesas, personalas jame aktyviai dalyvaus, bet ir pasižymės kokybe. Tačiau Skillsoft (2007) nustatė, kad tik pusė darbuotojų mokymąsi laiko kokybišku, o 10,6% respondentų teigia, kad mokymasis yra nuobodus ir bereikalingas. J. Nine, K. Young (2008) ištyrė, kokie veiksniai, mokymąsi organizacijoje padarytų efektyvesnį. Rezultatai pateikiami 8 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J. Nine, K. Young (2007).

8 pav. Veiksniai keliantys mokymosi kokybę

Iš pateiktų rezultatų matyti, kad labiausiai mokymosi efektyvumui kelti yra reikalinga skirti daugiau laiko žinių įgijimui, šį veiksni svarbiausiu išskyrė visi respondentai, tiek Europoje, tiek JAV. Taip pat būtina didinti mokymuisi skirtą biudžeto dalį bei sukurti daugiau ir lengviau prieinamų mokymosi galimybių. Be to, galima teigti, kad mokymosi kokybė JAV yra geresnė nei Europoje, kadangi visų mokymosi kokybę keliančių veiksnių poreikis didesniu procentu išreikštas Europoje.

Klientų aptarnavimo skyriuje, antru svarbiausiu veiksmu išskiriamas ne biudžeto dalies didinimas, o vadovybės palaikymas. Tai įrodo A. Aksu, B. Ozdemir (2005), nustatyto mokytis įgalinančio veiksmo – vadovų elgesio – svarbą viešbučių sektoriuje. Vadovų įtaką mokymosi efektyvumui išskiria ir V.J.Garcia-Morales, A.J.Verdu-Jover, F.J.Lorens (2009), vadovai privalo būti atviri asmeniniam ir profesiniam vystymuisi tiek savo, tiek kitų organizacijos narių atžvilgiu, rodydami asmeninį pavyzdį veikia kaip energijos šaltinis, kuria tobulėjimui palankią atmosferą, kur darbuotojai yra drąsinami ir gali pasitikėti vadovybe.

Tyrimų analizė atskleidžia, kad yra suprantama mokymosi ir tobulinimosi svarba, be to nustatytas mokymosi poreikis (Europoje, klientų aptarnavimo skyriuje mokymosi poreikis 48,2%). Tačiau organizacijose mokosi apie 70% jos narių ir tik 50% jų laiko mokymąsi efektyviu. Efektyvumui kelti būtina vadovų parama, kuri išskiriama vienu svarbiausių veiksnių, skatinančiu mokymąsi paslaugų sferos organizacijose. Efektyvus, kokybiškas mokymasis teikia naudą tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai. Taigi, organizacijos, skiriančios laiko, materialių išteklių, sukuriančios galimybes darbuotojams aktyviai bei kokybiškai mokytis, yra tarp sėkmingiausių pasaulyje organizacijų – finansiškai bei socialiai.

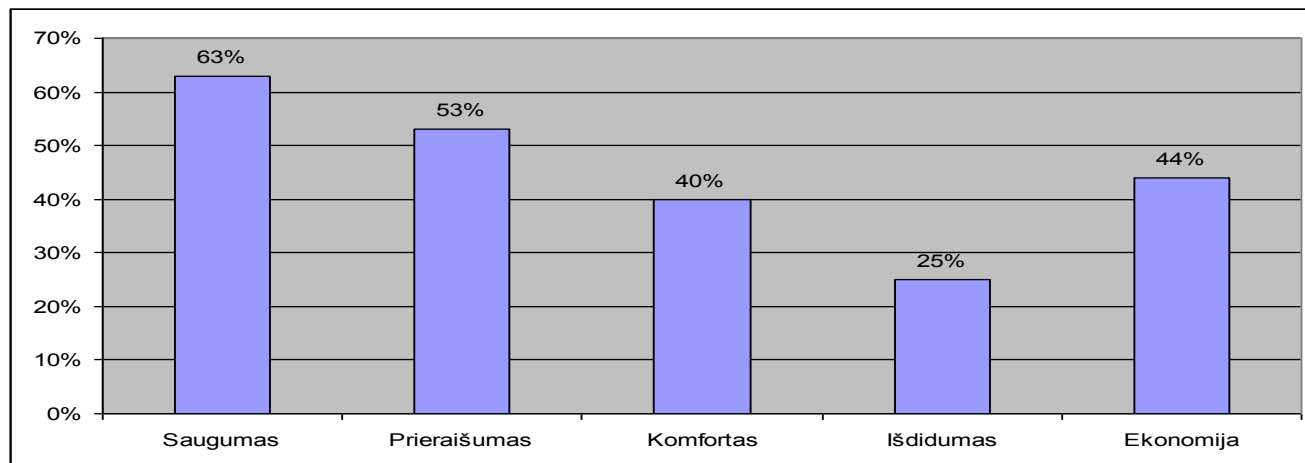
Nustačius, kad organizacijos mokymasis teigiamai veikia jos veiklą, rezultatyvumą bei kokybę, siekiant įvertinti poveikį viešbučių paslaugų kokybei, toliau nagrinėjami su turizmo sektoriaus paslaugų kokybe susiję tyrimai. Išsiaiškinami paslaugų kokybę lemiantys veiksniai, kaip jie priklauso nuo vartotojų poreikių, taip pat kokie yra vartotojų lūkesčiai viešbučiui bei personalui ir SERVQUAL metodo tinkamumas viešbučio paslaugų kokybei įvertinti.

Taigi, pateikiami Lietuvoje ir užsienio šalyse atlikti tyrimai paslaugų kokybės tema. Paslaugų kokybė suvokiama subjektyviai, priklausomai nuo vartotojų poreikių, vertybių bei prioritetų. Kokybės vertinimas sudėtingas, kadangi vartotojas aktyviai dalyvauja paslaugos teikime. Šis dalyvavimas reikalauja skatinimo ir valdymo. Vartotojas yra neatskiriama paslaugos teikimo dalis, dėl žmonių sąveikos ir darbo intensyvumo, įsitraukimo, kiekviena paslauga yra unikali. Todėl nėra galima visiška paslaugų standartizacija. Kaip teigia A.Savanevičienė, Ž.Stankevičiūtė (2010), kiekvienoje situacijoje paslaugų kokybę lemia tam tikri faktoriai. Be to, labai svarbūs yra kultūrinis, regioninis aspektai (Maxwell, Watson, Quail, 2004), taip pat verslo sektoriai (Akan, 1995; Žekevičienė, 2009) –

skirtingoms paslaugų rūšims vartotojų prioritetai lemiantys paslaugų kokybę yra skirtingi. Dėl šių priežasčių darbe nagrinėjami turizmo, viešbučių sektoriaus paslaugų kokybės tyrimai.

Paslaugų kokybės vertinimas suprantamas kaip intervalas tarp vartotojo lūkesčių ir suvoktos vertės (W.Urban, 2010; P.Akan, 1995). Turizmo sektoriuje, vartotojų lūkesčius lemia kelionės motyvai, siekiama nauda, gyvenimo būdas, asmeninės savybės bei turima informacija apie viešbutį. Suvokta paslaugos vertė priklauso nuo vartotojų poreikių bei prioritetų.

K.Ratkus, A.Blinstrubas (2009) asmeninio pardavimo srityje išskyrė pagrindinius vartotojų pasirinkimą lemiančius poreikius, kurių svarbiausias saugumas, tai apskritai vienas pagrindinių žmogaus poreikių. Antras prioritarus, jo svarba (53%) paaiškina organizacijų siekį vartotojus paversti lojaliais. V.Latvėnienė (2005) išskiria būtinybę viešbučiams pasiekti verslo klientų lojalumą – verslininkų rinka viešbutyje ypatinga ir jai turi būti teikiamas atitinkamas dėmesys. Verslo kelionės paprastai kartojasi, verslininkai taupo laiką, todėl yra linkę grįžti į tą patį viešbutį. Trečiasis poreikis – ekonomija, daugumai vartotojų svarbus kainos – vertės santykis, į kurį atsižvelgiama vertinant paslaugos kokybę. Pagrindiniai poreikiai pateikiami 9 paveiksle.



Šaltinis: K.Ratkus, A.Blinstrubas (2009)

9 pav. Vartotojų pasirinkimą lemiantys poreikiai

Vartotojų pasirinkimą lemiantys poreikiai yra glaudžiai susiję su paslaugų kokybę lemiančiais veiksniais, kadangi paslaugų kokybę suvokiama ir vertinama subjektyviai, priklausomai nuo poreikių bei prioritetų. Paslauga bus vertinama gerai, jei vartotojo pagrindiniai poreikiai bus patenkinti.

- Svarbiausias poreikis – saugumas, susijęs su patikimumu, pasitikėjimu, užtikrinimu, vartotojas turi būti tikras, kad pažadėta paslauga bus įvykdyta tiksliai (Urban, 2010), personalo kompetencija, personalas išmano savo darbą, paslauga bus suteikta be jokių netikslumų (Latvėnienė, 2005).
- Prieraišumas susijęs su daugeliu paslaugų kokybę lemiančių veiksnių: įtaigumu, individualiu dėmesiu, aptarnaujančio personalo išvaizda, reputacija (Skurvydas, Strakšienė, 2008) materialumu,

supratingumu, komunikacija, svetingumas padeda klientams pajusti, kad jie yra vertinami ir nuolat laukiami (Latvėnienė, 2005), mandagumu, kompetencija, suprantama kaip aukšto lygio žinios, patirtis, sklandi kalba, pagarba (Akan, 1995).

- Ekonomija susijusi su materialumu, kokia gaunama materialinė nauda (Urban, 2010), prieinamumu, dažnai labai svarbus kainos – vertės santykis. Be to, vartotojai mano, kad aukštesnis kainų lygis reiškia geresnę paslaugos kokybę (Martinkienė, Župerkienė, Kneitaitė, 2008).
- Komfortas susijęs su materialumu, svarbi visa įranga, materialūs daiktai, fizinės savybės, interjeras, visa viešbučio vidinė ir išorinė aplinka (Urban, 2010; Akan, 1995), rūpinimasis, individualus dėmesys klientams (Urban, 2010). Taip pat svarbus prieinamumas – viešbučio pasiekiamumas (Savanevičienė, Stankevičiūtė, 2010) paslaugos atlikimo greičiu: greitas reagavimas į kliento norus, jo pageidavimų įvykdymas bei personalo pasiekiamumas (Akan, 1995), mandagumu bei kompetencija.
- Išdidumas, prestižas susijęs su materialumu, šiuo atveju viešbučio įvaizdžiu, žinomumu, kas itin svarbu verslininkams (Latvėnienė, 2005), taip pat viešbučio interjeras, įranga (Akan, 1995).

Siekiant aukštos kokybės būtina žinoti ne tik vartotojų poreikius, bet ir kokie veiksniai lemia vartotojo pasitenkinimą. Labai svarbu, kad kiekvienas klientas būtų patenkintas, nes jis skleidžia pirminę ir įtikinamą informaciją – patenkintas klientas rekomenduos viešbutį kitiems. Paslaugų kokybę lemiantys veiksniai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Paslaugų kokybę lemiantys veiksniai

Autoriai Veiksniai	P.Akan (1995)	G.Maxwell, S.Watson, S.Quail, (2004)	V.Latvėnienė (2005)	A.Skurvydas G.Strakšienė (2008)	K.Ratkus, A.Blinstrubas (2009)	W.Urban (2010)	A.Savanevičienė, Ž.Stankevičiūtė (2010)
Kompetencija	+	+	+	+	+	+	+
Mandagumas	+			+	+	+	+
Komunikacija	+	+	+			+	+
Supratingumas	+				+		+
Materialumas	+	+	+			+	+
Atlikimo greitis	+		+			+	
Užtikrinimas	+					+	
Problemų sprendimas	+	+		+			
Individualus dėmesys				+		+	
Reagavimas						+	+
Saugumas							+
Įtaigumas							+
Prieinamumas							+
Patikimumas						+	+

Šaltinis: sudaryta autoriaus

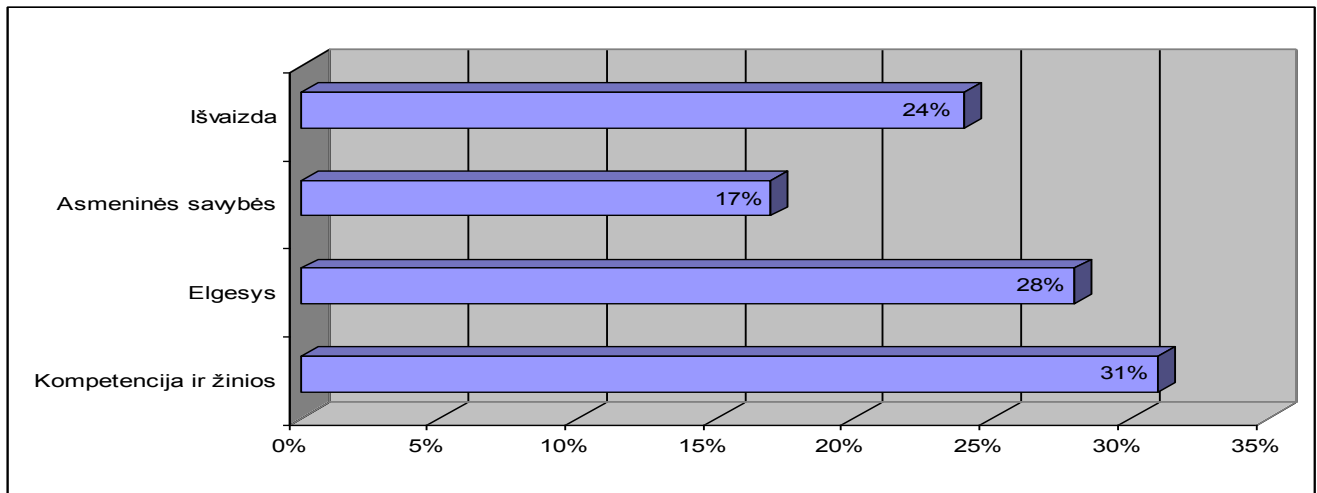
Daugiausia paslaugų kokybę lemia žmogiškasis veiksnys: personalo kompetencija, mandagumas, supratingumas, komunikacija. Taip pat svarbus materialumo faktorius, paslaugų atlikimo greitis ir problemų sprendimas.

Paslaugų kokybės vertinimas galimas įvairiais metodais, vienas patikimiausių yra SERVQUAL, pagrįstas skirtumų matavimu tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių. Metodo tinkamumą patvirtina ir A.Žekevičienė (2009), tyrusi aukštojo mokslo institucijų paslaugų kokybę, kur SERVQUAL metodą koregavo atsisakydama vartotojų lūkesčių vertinimo, išryškindama kokybės elemento „užtikrinimas“ svarbą, kadangi skirtingose paslaugų sferose skiriasi SERVQUAL dimensijų svarba. SERVQUAL būtina modifikuoti pagal paslaugų specifiką ir aplinkos kontekstą (Urban, 2010; Akan, 1995). Taigi, vertinant viešbučių paslaugų kokybę SERVQUAL metodą reikia koreguoti įtraukiant svarbiausius viešbučių sektoriuje kokybę veikiančius aspektus, pagal P.Akan (1995), G.Maxwell, S.Watson, S.Quail, (2004), V.Latvėnienė (2005), W.Urban (2010), kompetencija, komunikacija ir paslaugos atlikimas, materialumas, individualus dėmesys, užtikrinimas bei problemų sprendimas.

V.Latvėnienė (2005) ištyrė vartotojų lūkesčius viešbučiui:

- Atsakingas ir profesionalus personalas 88%;
- Aukšta aptarnavimo, paslaugų kokybė 85% (itin aukštų standartų tikisi Hilton viešbučių tinklo klientai (Maxwell, Watson, Quail (2004)));
- Komfortas 80%;
- Švara 75% (jos svarbą patvirtina ir P.Akan, 1995);
- Patrauklus interjeras 61%.

Vartotojų lūkesčiai daugiausia susiję su personalu, jo kompetencija bei darbo kokybe. Tikimasi, kad personalas suteiks paslaugą laiku, vietoje ir su šypsena (Maxwell, Watson, Quail, 2004). Pagal P.Akan (1995) personalas turi būti pagarbus, suprantantis, turintis patirties, žinių ir kalbėti keliomis kalbomis. Lietuvoje atliktų tyrimų (Skurvydas, Strakšienė, 2008; Latvėnienė, 2005) duomenimis vartotojai daugiausia tikisi, kad juos aptarnaus profesionalus, savo darbą puikiai išmanantis personalas. Šalia kompetentingumo personalui keliami elgesio, išvaizdos bei asmeninių savybių reikalavimai, kaip tvarkingumas, komunikabilumas, dėmesingumas, pažadų pildymas, subtilus reagavimas į nuotaikas (Latvėnienė, 2005), draugiškumas (Akan, 1995), mandagumas, iniciatyvumas (Skurvydas, Strakšienė, 2008), taktiškumas, išvaizdumas (Martinkienė, Župerkienė, Kneitaitė, 2008), pasitikėjimas (Ratkus, Blinstrubas, 2009). Išskirtos asmeninės savybės yra glaudžiai susijusios su tam tikru pasirengimu profesinei veiklai. Apibendrinti vartotojų lūkesčiai personalui pateikiami 10 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A.Skurvydas, G.Strakšienė, (2008).

10 pav. Vartotojų lūkesčiai personalui

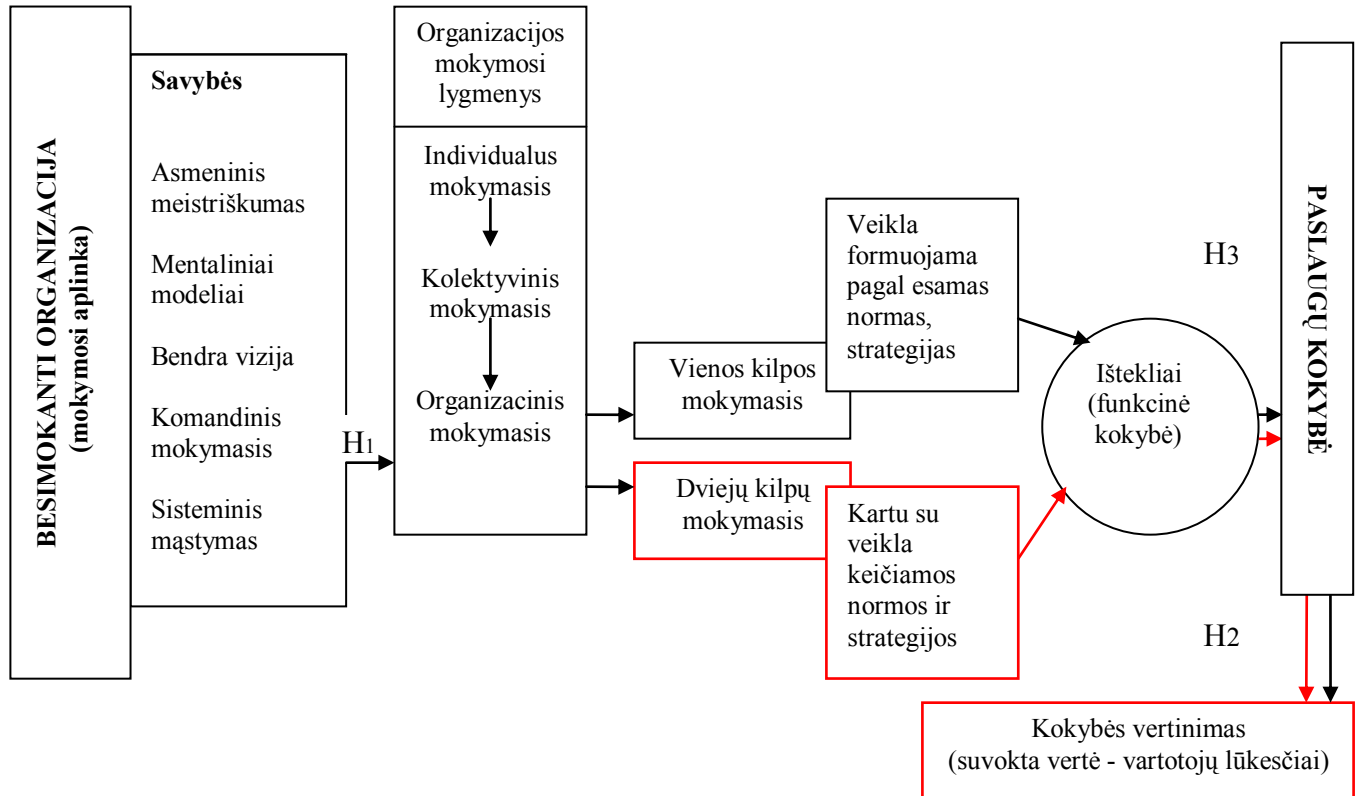
Ne tik personalo asmeninės savybės, išvaizda, išsilavinimas, bet ir motyvacija lemia aptarnavimo, paslaugų kokybę. G.Maxwell, S.Watson, S.Quail (2004) išskiria personalo pasitenkinimo darbu svarbą. Teigia, jog kokybę prasideda verbavimu, bet daugiau priklauso nuo atitinkamo darbuotojų vystymo. Darbuotojai turi augti materialiai ir intelektualiai, personalas mokomas atitikti aukštus kokybės standartus.

Paslaugų kokybę, pagal J.Martinkienės, E.Župerkienės, R.Kneitaitės (2008) tyrimo rezultatus, vartotojams yra vienas pagrindinių faktorių renkantis viešbutį. Tačiau, pagal A.Skurvydo, G.Strakšienės (2008) tyrimą, turizmo sektoriaus organizacijų vadovai mano, kad paslaugų kokybė tik 20% lemia verslo sėkmę. Tai įrodo paslaugų kokybės tyrimų reikalingumą, kadangi vadovai stokoja žinių apie personalo darbo kokybę, ją lemiančius veiksnius bei jos svarbą verslo sėkmei.

Atlikta tyrimų analizė atskleidžia, kad paslaugų kokybė suprantama kaip intervalas tarp vartotojo lūkesčių ir suvoktos vertės, kuri priklauso nuo vartotojų poreikių bei prioritetų (svarbiausi saugumas, prierašumas ir ekonomija). Šie glaudžiai susiję su paslaugų kokybę lemiančiais veiksniais, kurių pagrindiniai yra personalo kompetencija, mandagumas, supratingumas, komunikacija. Taip pat svarbus materialumo faktorius bei paslaugų atlikimo greitis ir problemų sprendimas. Taigi, personalas yra pagrindinis viešbučių paslaugų kokybę formuojantis veiksnys, kurį būtina nuolatos vystyti. Tai patvirtina ir vartotojų lūkesčiai viešbučiui. Viešbučių paslaugų kokybę vertinama subjektyviai, vertinimui tinkamiausiu nustatytas SERVQUAL metodas.

2.2. Teorinis organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelis

Išnagrinėjus Lietuvoje ir užsienio šalyse atliktus tyrimus, susijusius su organizacijos mokymosi ir paslaugų kokybe (2.1. dalyje), ir remiantis teorinėje dalyje analizuota besimokančios organizacijos koncepcija ir viešbučių paslaugų kokybe, bei jų sąsaja, pateikiamas apibendrintas modelis 13 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis G.Romme, A.Witteloostuijn (1999), M.K.Smith (2001), D.Stewart (2001), V.Adomėnas, E.Vaičikonis (2001), A.Andrzejczak (2004), E.Jasinskas, V.Tamaševičius (2004), G.Maxwell, S.Watson, S.Quail, (2004), A.Aksu, B.Özdemir (2005), T.Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008), V.J.Garcia-Morales, A.J.Verdu-Jover, F.J.Lorens (2009)

11 pav. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelis

Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelio pagrindas yra besimokanti organizacija. Jos aplinka, vidinė ir išorinė, kartu su P.Senge (1990 cit. pagal Smith, 2001) išskirtomis pagrindinėmis savybėmis (1 lentelė) įgalina individus mokymuisi organizacijoje (Hong, 1999; Stewart, 2001; Aksu, Ozdemir, 2005; Jucevičienė, 2007; Sakalas, Venskus, 2007).

Besimokančios organizacijos savybės, jų intensyvumas turi įtakos mokymosi lygiui, kuris gali būti individualus, kolektyvinis ir organizacinis. Keliami **pirmoji hipotezė**, kad kuo ryškiau reiškiasi besimokančios organizacijos savybės, tuo aukštesnio lygio mokymasis vyksta organizacijoje. Mokymasis individualiame lygmenyje yra pradinis etapas visame organizacijos mokymesi (García-Morales ir kt., 2009), kolektyvinis mokymasis remiasi dalinimusi individualia patirtimi, žiniomis, taip

formuojant bendras vertybes, požiūrius (Aksu, Özdemir, 2005), o organizacinis mokymasis įtraukia visus organizacijos narius, keičiasi jų mąstymas, elgesys, veiksmai, nuostatos, pildomos jų ir organizacijos žinios, taip vystant visą organizaciją (Hong, 1999). Organizacinis mokymasis gali būti 1, 2 ir 3 kilpų pagrindinis skirtumas tarp jų yra mokymosi šaltinis ir rezultatas (Jasinskas, Tamaševičius; 2004), naujų žinių panaudojimas. Vienos kilpos mokymosi rezultatas – veiklos metodai ir elgesio modeliai formuojami pagal esamas viešbučio normas ir strategijas, atsižvelgiant į esamą situaciją. Tuo tarpu, dviejų kilpų mokymasis įtakoja viešbučio normų, strategijų koregavimus ir veiklos metodų keitimus pagal naujas žinias. Tai transformatyvus procesas (Romme, Witteloostuijn, 1999), reikalaujantis visų darbuotojų dalyvavimo bei tinkamos organizacijos kultūros, keliama **antroji hipotezė**, kad dviejų kilpų mokymasis lemia didesnę paslaugų kokybės atitikimą vartotojų lūkesčiams.

Organizacijos mokymasis viešbučio paslaugų kokybę kelia per žmoniškuosius išteklius, veikiama funkcinė kokybė. Ši turi daugiausia įtakos vartotojų suvoktai paslaugų kokybei, kurią lemia tokie pagrindiniai veiksniai (5 lentelė):

- Materialumas – apčiuopiamas, materialus pagrindas: viešbučio įvaizdis, interjeras, įranga bei kitos bendravimo metu naudojamos priemonės, personalo išvaizda.
- Reagavimas – noras padėti klientui, paslaugą suteikti tiksliai, greitas problemų sprendimas.
- Kompetencija – personalo žinios, gebėjimai, patirtis.
- Patikimumas – viešbučio veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus.
- Užtikrinimas – personalo žinios, komunikacija, mandagumas ir paslaugumas, sugebėjimas vartotojui sužadinti pasitikėjimą.
- Individualus dėmesys – rūpinimasis klientu, specialių poreikių tenkinimas (Akan, 1995; Maxwell, Watson, Quail, 2004; Latvėnienė, 2005).

Personalas yra pagrindinis paslaugų kokybės kūrėjas (Maxwell, Watson, Quail, 2004; Aksu, Özdemir, 2005; Tarí, Cortés, Moliner, Azorín, 2009), kurio kompetencija didėja vykstant organizacijos mokymuisi. Keliama **trečioji hipotezė** – į aukštesnio lygmens mokymąsi išitraukęs darbuotojas lemia aukštesnę paslaugų kokybę. Vykstant organizacijos mokymuisi klientams suteikiama paslauga, kurios kokybės atitikimas turėtiems vartotojo lūkesčiams sukuria grįžtamąjį ryšį. Grįžtamasis ryšys leidžia atpažinti ir pataisyti pagrindines klaidas keičiant įprastinį elgesį, tiksliau prognozuoti rezultatus, geriau paskirstyti ir išnaudoti išteklius bei sėkmingiau patenkinti klientų norus. Kartu atsiskleidžia viešbučio mokymosi ryšys su veiklos rezultatyvumu (6 pav.) ir mokymosi nauda (4 lentelė).

Sukurta organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelis bei išskeltos hipotezės leis įvertinti besimokančios organizacijos poveikį viešbučių paslaugų kokybei.

3. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimas

Šioje dalyje aprašomas organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimo organizavimas: iškeliamas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, aprašomi tyrimo metodai ir apskaičiuojama tyrimo imtis. Toliau nagrinėjami tyrimo metu surinkti duomenys, sisteminama gauta informacija ir įvertinami gauti rezultatai.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimu siekiama įvertinti organizacijos mokymosi poveikį viešbučių paslaugų kokybei. Tyrimui atlikti pasirinkti du Kauno miesto centre ir senamiestyje esantys viešbučiai, teikiantys visas turizmo sektoriui būdingas paslaugas. Rinktasi iš „Centre Hotel Nuova“, „Magnus Hotel“, Kaunas Apartments“, „Kunigaikščių menė“, esančių Kauno centre bei senamiestyje 3 žvaigždučių viešbučių. Savanoriškumo principu pasirinkti panašaus lygio viešbučiai „X“ ir „Y“ (viešbučių vadovai pageidavo likti anonimiški), kadangi tarp vidutinės klasės viešbučių, kuriuos linkę rinktis tiek turistai, tiek verslo klasės atstovai, vyrauja didžiausia konkurencija, vykdoma panaši veiklos strategija – rinkos lyderio sekėjo: siekiama pritraukti kuo daugiau naujų klientų, juos išlaikyti paverčiant lojaliais. Tiriamų viešbučių panašumas sudaro galimybes tiksliau įvertinti organizacijos mokymosi poveikį teikiamų paslaugų kokybei. Viešbučiams tinkamo verslo modelio būtinumą lemia turizmo verslo aplinkos dinamiškumas: ekonominės krizės metu PVM mokesčio pakėlimas iki 21%, subankrutavusios FLYlal avialinijos, Ryanair avialinijų atėjimas į Kauną, padidėję turistų srautai, bei būsimo krepšinio čempionato dalyvių ir žiūrovų masinis srautas.

Tinkamą verslo modelį taikantys viešbučiai pasižymi ne tik optimaliomis kainomis, bet ir aukšta kokybe. Aukšta teikiamų paslaugų kokybė, aptarnavimo lygis bei svetingumas – pagrindinis viešbučių verslo sėkmės garantas, daugiausia priklausantis nuo personalo kvalifikacijos, paslaugumo, mandagumo, draugiškumo. Viešbučio personalas turi padaryti viską, kad kiekvienas svečias būtų taip sužavėtas viešbučiu ir aptarnavimu, kad ne tik norėtų grįžti, bet ir rekomenduotų viešbutį kitiems (Jonikienė, Mikulskienė, 2007). Tai pasiekti padeda visos organizacijos mokymasis, todėl siekiama įvertinti organizacijos mokymosi poveikį viešbučių paslaugų kokybei.

Tyrimo tikslas – įvertinti viešbučių mokymosi poveikį teikiamų paslaugų kokybei.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti viešbučių mokymosi lygį, atsižvelgiant į organizacijos mokymosi aspektus;
2. įvertinti viešbučių teikiamų paslaugų kokybę;
3. įvertinti organizacijos mokymosi įtaką teikiamų paslaugų kokybei.

Tyrimui atlikti sukurtas tyrimo modelis (11 pav.), juo remiantis sudaryti klausimai interviu su viešbučių vadovais ir dvi anketos: viešbučių personalui, siekiant nustatyti organizacijos mokymosi lygį ir viešbučių svečiams, siekiant įvertinti teikiamų paslaugų kokybę. Iškeltos hipotezės patikrinamos naudojant SPSS programa: hipotezė patvirtinama jei gaunamas ryšys tarp kintamųjų (koreliacijos koeficiento reikšmė yra artima 1).

Tyrimo metodai. Tyrimu siekiama išsiaiškinti organizacijos mokymosi poveikį viešbučių paslaugų kokybei, todėl pirmiausia reikia išsiaiškinti ar vyksta mokymasis organizacijoje ir kokių lygmeniu. Jei mokymasis vyksta renkama informacija kaip tai veikia organizacijos personalą, jų darbo ir kartu teikiamų paslaugų kokybę. Kadangi siekiama surinkti įvairaus tipo informaciją, duomenims rinkti pasirinkti **kokybinis** ir **kiekybinis tyrimo metodai**, kaip papildantys vienas kitą.

Kokybinis tyrimas naudotas siekiant išsiaiškinti viešbučio vadovų nuostatas, požiūrį į mokymąsi, nuomonę apie mokymosi svarbą, naudą bei poveikį darbo ir teikiamų paslaugų kokybei. Naudotas **neformalizuotas giluminis interviu** metodas, kadangi norima išsiaiškinti ne tik atsakymus į paruoštus klausimus, bet ir respondento nuomonę apie organizacijos mokymąsi, interpretacijas, argumentus patvirtinant ar paneigiant mokymosi svarbą. Giluminiame interviu (6 priedas) naudojami **atviri klausimai**, sudaryti remiantis sukurtu organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modeliu (interviu klausimų susiejimas su modeliu pateikiamas 5 priede). Sudaryti klausimai leido respondentui laisvai išsakyti savo mintis, pačiam formuluoti atsakymą. Susisteminti interviu protokolai pateikiami šalia interviu klausimų 6 priede.

Kiekybinis tyrimas naudotas siekiant išsiaiškinti organizacijos mokymosi lygmenį, intensyvumą, būdus, viešbučio personalo tarpusavio santykius bei komunikavimą su svečiais. Taip pat siekiama išsiaiškinti viešbučio teikiamų paslaugų kokybės vertinimą: kaip vertina patys viešbučio darbuotojai ir svečiai. Tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė apklausa, atitinkamai sudarytos dvi anketos, viena renkami duomenys apie organizacijos mokymąsi, antra – paslaugų kokybės vertinimas.

Pirmoje anketoje (7 priedas), skirtoje viešbučių darbuotojams, naudoti **uždari klausimai**, sudaryti remiantis organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modeliu (anketos klausimų susiejimas su modeliu pateikiamas 5 priede). 1 ir 3 klausimuose taikyta **Likerto skalė**, 1 klausime pateikiami teiginiai susiję su besimokančios organizacijos savybėmis, Likerto skalė padeda nustatyti šių savybių raiškos intensyvumą. Teiginiai sudaryti remiantis besimokančios organizacijos

savybių aprašymais, tyrimais, atliktais P.Senge (1990 cit. pagal Smith, 2001), G.Morgan (1998), B.T.Phillips (2003), P.Jucevičienė (2009), V.J.García-Morales, ir kiti (2009). 2 ir 3 klausimai sudaryti remiantis mokymosi lygmenų (individualaus, grupinio ir organizacinio) analize pagal R.Yeo (2002), T. Lehesvirta (2004), A.Aksu, B.Özdemir (2005). 4 klausimu gaunama informacija ar vykstantis organizacijos mokymasis yra vienos kilpos ar dviejų, klausimai sudaryti remiantis G.Romme, A.Witteloostuijn (1999), D.Stewart (2001), E.Jasinskas, V.Tamaševičius (2004), A.Aksu, B.Özdemir (2005), V.J.García-Morales ir kt.(2009). 5 klausimas atskleidžia kaip organizacijos mokymosi veikiama funkcinė kokybė, ar darbuotojai yra linkę gautas žinias pritaikyti praktiškai. Šią informaciją papildė ir 6 klausimas, sudarytas pagal SERVQUAL metodiką, remiantis A.Parasuraman, L.L.Berry, V.A.Zeithaml (1991). Nustatoma, kaip patys viešbučio darbuotojai vertina teikiamų paslaugų kokybę. Nuo 7 klausimo taikoma **nominali skalė** — tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas (amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas), demografinė anketos dalis.

Antroji anketa (8, 9 priedai) skirta viešbučių svečiams, sudaryta pagal SERVQUAL metodiką, daugiausia remiantis A.Parasuraman, L.L.Berry, V.A.Zeithaml (1991). Nustatoma kaip viešbučio svečiai vertina teikiamų paslaugų kokybę. Analizuojant duomenis apskaičiuojamas paslaugų kokybės indeksas pagal formulę:

$$QI = \frac{\sum_{j=1}^k P_{ij}}{\sum_{j=1}^k E_{ij}}$$

QI – kokybės indeksas,

$\sum P_{ij}$ – gautos kokybės balų suma,

$\sum E_{ij}$ – lūkesčių balų suma (Seth, Deshmukh, 2004; Bagdonienė, Hopelienė, 2004)

Taip pat yra ir demografinė anketos dalis (1, 2 ir 3 klausimai) leidžianti nustatyti objektyvius duomenis apie respondentą: amžių, lytį, apsilankymo viešbutyje tikslą. Klausimuose taikoma **nominali skalė**.

Tyrimo imtis. Tyrimo metu apklausti „X“ ir „Y“ viešbučių vadovai, personalas bei svečiai. Atliekant kokybinį tyrimą respondentai parenkami taikant **patogiają atranką**. Apklausiami viešbučių vadovai, kadangi kiti darbuotojai gali neturėti pakankamai žinių ir trūkti kompetencijos išsamios ir patikimos informacijos suteikimui interviu metu.

Kiekybinio tyrimo imtis nustatoma remiantis Panijoto formule, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu, įvertinant 5% paklaidą (Kardelis, 2007):

$n=1/(\Delta^2 + 1/N)$, kur

n- imties dydis (būtinai apklausti respondentų skaičius);

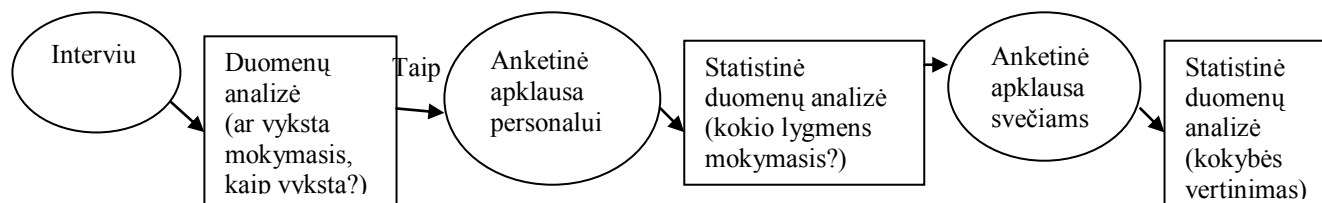
Δ –leidžiama imties paklaida (5 %);

N-tiriamoji visuma.

Pasirinktuose viešbučiuose dirba 85 darbuotojai, iš jų po 10 administracijoje, todėl atliekant tyrimą reikia apklausti 18 darbuotojų, kad gautume duomenis su 5% paklaida. Šis respondentų skaičius gaunamas pritaikius formulę ($n = 1 / ((0,05)^2 + 1/20) = 18$).

Vertinant viešbučio teikiamų paslaugų kokybę reikia apklausti 270 viešbučių svečių (respondentų skaičius gaunamas pagal formulę ($n = 1 / ((0,05)^2 + 1/903) = 270$), kadangi tiriamuose viešbučiuose kovo balandžio mėnesiais apsisėjo 903 asmenys (viešbutyje „X“ – 503, „Y“ – 400). Kiekybinio tyrimo atranka **tikimybinė, paprasta atsitiktinė** – visi populiacijos nariai turi vienodas galimybes patekti į imtį.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vykdytas 2 mėnesius, tyrimo eiga pateikiama 12 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

12 pav. Tyrimo eiga

Pirmiausia atlikti interviu, skirti nustatyti ar vyksta mokymasis viešbučiuose, ar yra galimas tolesnis tyrimas. Taip pat išsiaiškinta kaip vyksta mokymosi procesas, ar jame dalyvaujame aktyviai. Abiejuose viešbučiuose vadovai patvirtino, kad mokymasis vyksta, yra naudingas, reikalingas ir būtinas – mokymasis pagrindinis dalykas, kadangi be gerų darbuotojų nebūtų sėkmingo verslo, todėl buvo galima vykdyti tyrimą pasirinktuose viešbučiuose.

Tuomet pateiktos anketos administracijos darbuotojams, užpildyta 18 anketų (25% vyrai ir 75% moterys, viešbutyje „X“ dirba jaunesni, iki 35 metų darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (80%), o „Y“ dirba daugiau vyresnių žmonių, tačiau aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių tik 50%).

Nustačius mokymosi lygmenį viešbučiuose buvo vertinama paslaugų kokybė ir tikrinamas ryšys tarp mokymosi ir kokybės lygio. Viešbučių svečiams vykdyta taip pat anketinė apklausa, dalis (100) anketų buvo išdalinta viešbučiuose, bei patalpinta internetiniame portale www.publika.lt, įkėlus nuorodas į viešbučių internetinių tinklalapių atsiliepimų skiltis. Internetu užpildyta 170 anketų. Analizuojant duomenis nustatyta, kad didesnė dalis 55% respondentų yra moterys, daugiausia iki 35 metų, o vyrai nuo 35 metų amžiaus iki 50 metų, atvykę verslo reikalais. Be to, vyrų labiau mėgstamas viešbutis „X“ nei „Y“.

3.2. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimo duomenų analizė

Organizacijos mokymosi lygio nustatymas. Pagal tyrimo modelį sudarytais klausimais viešbučių vadovams, pirmiausia buvo išsiaiškinama ar vyksta mokymasis viešbutyje ir kokiomis savybėmis pasižymi. Viešbutyje „X“ mokymasis yra nuolatinis, mokosi visi darbuotojai bendrai su vadovu. Akcentuojamas asmeninis tobulėjimas, vidiniai mainai, vientisumas bei bendrumas su kolegomis ir visu viešbutiu. Viešbutyje „Y“ mokymasis taip pat vyksta, kas yra privaloma pasak vadovo. Akcentuojama komanda, visų darbuotojų įsitraukimas, stiprūs vidiniai ryšiai tarp komandos narių. Tyrimo duomenimis besimokančios organizacijos savybių raiška abiejuose viešbutiuose yra intensyvi – viešbutyje „X“ 80%, kur vadovas teigė, jog mokymasis vyksta nuolat, įtraukiami yra visi darbuotojai, keliamos jų kompetencijos. „Y“ – 71% (6 lentelė), kur mokymasis kyla iš pačių darbuotojų, vadovas mokosi atskirai. Respondentai teigiamai vertino mokymosi procesą: visų besimokančios organizacijos savybių vertinimas yra virš 3 balų, o dažniausiai vertinta buvo 4, tai parodo, kad viešbutiuose yra sukurtos galimybės mokytis, palaikoma palanki aplinka, leidžianti tobulėti darbe, lavinti kalbas, bendravimo etiketą, įvairias kultūras, be to, personalas aktyviai ir noriai dalyvauja mokymosi procese. Viešbučių mokymosi aspektų intensyvumas pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė

Organizacijos mokymosi savybių raiška viešbutiuose

	Viešbutis "X"			Viešbutis "Y"		
	Vidurkis	Mediana	Moda	Vidurkis	Mediana	Moda
Asmeninis meistriškumas	4	4	4	3.8	4	4
Mentaliniai modeliai	4.1	3	4	3.5	4	4
Susiliejusios vizijos kūrimas	4.3	4	4	3.6	3	4
Komandinis mokymasis	4.3	4	4	4	4	4
Sisteminis mąstymas	4.5	4	5	4	4	4

Šaltinis: sudaryta autoriaus

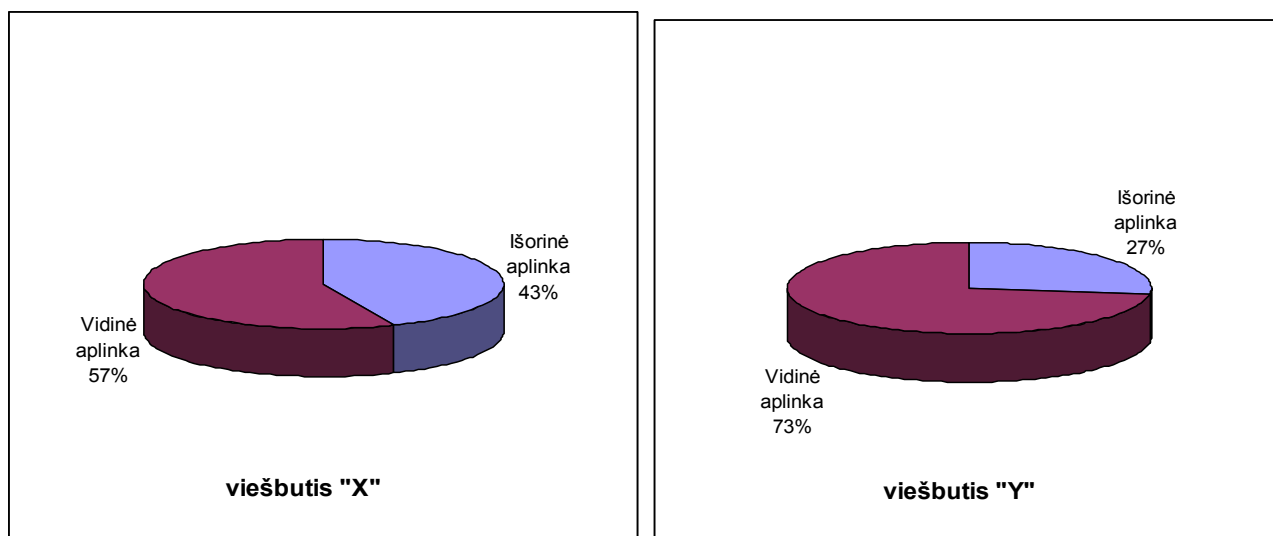
Abiejuose viešbutiuose besimokančios organizacijos savybės reiškiasi panašiu intensyvumu, tačiau didžiausias skirtumas yra susiliejusios vizijos kūrime. Viešbutyje „Y“ ši savybė reiškiasi silpniausiai, o „X“ stiprus bendrumo jausmas su visu viešbutiu, darbuotojams ne tik svarbūs viešbučio tikslai, jų siekiama, bet ir siejasi su asmeniniais tikslais. Stipriausiai besireiškianti savybė yra sisteminis mąstymas, kuris laikomas pagrindine besimokančios organizacijos savybe pagal P.Senge (1990). Tai rodo, kad yra stiprus turimų išteklių (materialinių ir žmogiškųjų) valdymas, jų paskirstymas ir panaudojimas, taigi viešbučių vadovai supranta mokymosi svarbą ir nuolat juos vykdo.

Įvertinus besimokančios organizacijos savybių raišką toliau nustatomas viešbučių mokymosi lygmuo. Interviu ir anketų darbuotojams duomenimis „X“ vyksta organizacinis 2 kilpų, o „Y“ – organizacinis 1 kilpos mokymasis. Pagrindinis skirtumas tarp tiriamų viešbučių yra mokymosi lygmuo.

Viešbutis „X“ pasižymi ne tik darbuotojų, bet ir vadovo mokymusi, vadovas yra komandos dalis, o ne tik viršininkas (interviu 6 priedas). Respondentai žymėjo, jog yra reguliariai organizuojami susirinkimai, kurių metu darbuotojų idėjos yra išklausomos, ieškoma naujų veiklos gerinimo galimybių. Darbinė veikla, normos yra formuojamos pagal esamą strategiją, tačiau priklausomai nuo aplinkybių yra keičiami veiklos metodai ir normos – nėra griežtų normų, kurių nekeistų, vadovo teigimu, viešbučio strategija yra lanksti. Tai palengvina adaptaciją nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

Nors abiejų viešbučių vadovai mokosi, vyksta į kursus, tačiau „Y“ vadovo mokymasis vyksta atskirai nuo darbuotojų, vadovas yra daugiau kaip mokytojas mokymosi procese (6 priedas). Darbinė veikla vyksta daugiau konsultuojantis su bendradarbiais, vyksta intensyvus vidinis mokymasis tarp personalo. Nors kaip ir „X“ yra reguliariai rengiami susirinkimai, kurių metu išklausomi darbuotojų siūlymai ir į juos atsižvelgiama, tačiau iškilusios problemos sprendžiamos kartu su vadovu ir visada tik su juo. Tai nėra gerai, kadangi apribota saviraiškos laisvė mažina darbuotojų motyvaciją tolesniam tobulėjimui darbe. Be to, svarbus vadovo požiūris į mokymąsi bei elgesys: tiek viešbutyje „X“, tiek „Y“ vadovų turimos žinios, gautos komandiruočių metu yra perduodamos darbuotojams. Tačiau „X“ vykstant bendram mokymuisi, vadovui kartu su personalu, yra geriau priimama informacija, darbuotojai yra atviresni mokymuisi, lankstesni, labiau pasitiki vadovu. „Y“ vadovo žinios taip pat yra perimamos vykstant mokymus, tačiau personalas labiau atsirenka kurią informaciją priimti ir pritaikyti. Taigi, vadovo požiūris yra viena iš priežasčių kodėl „X“ mokomasi geriau nei „Y“.

Mokymosi lygio skirtumą viešbučiuose patvirtina ir mokymosi šaltinis: viešbutyje „X“ žinios mokymuisi gaunamos tiek iš vidinės, tiek iš išorinės aplinkos, o „Y“ tik nedidelė dalis žinių yra gaunama iš išorinės aplinkos. Duomenys pateikiami 13 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

13 pav. Mokymosi žinių šaltiniai viešbučiuose

Viešbutyje „X“ informacija mokymuisi gaunama iš vidinės (57%) ir išorinės (43%) aplinkos. Interviu duomenimis mokymasis vyksta ne tik viešbutyje rengiant seminarus (20%), dalinantis patirtimi, žiniomis darbuotojams tarpusavyje (50%) bei nuolatinis vadovo mokymas (30%), bet ir semiantis žinių iš geriausia darbo praktika, sėkminga veikla pasižyminčių viešbučių (68%), verslo atstovų, konsultantų, psichologų vedami seminarai (32%).

Viešbutyje „Y“ mokymosi žinių šaltinis yra vidinė (73%) ir išorinė (27%) aplinka, tačiau žinios mokymuisi gaunamos pagrinde iš vidinės aplinkos – rengiant seminarus, kuriems vadovauja viešbučio vadovas (40%) ir personalo vidinis mokymasis, dalinimasis žiniomis, patirtimi (60%) (6 priedas).

Patvirtinama **pirmoji hipotezė** remiantis besimokančios organizacijos savybių raiškos ir mokymosi lygio viešbutyje ryšiu, nustatytu naudojantis SPSS programa (10 priedas). Koreliacijos koeficiento reikšmė yra artima vienetui (0,7), kas parodo, jog egzistuoja stiprus, statistiškai reikšmingas (p (Approx. Sig) $<0,05$) ryšys – tiesioginė kintamųjų priklausomybė. Kuo ryškiau reiškiasi besimokančios organizacijos savybės, tuo aukštesnio lygio mokymasis vyksta organizacijoje: besimokančios organizacijos savybių intensyvumas viešbutyje „X“ atitinka 4.24 (savybių reiškimosi vidurkis), nustatytas 2 kilpų organizacinis mokymosi lygmuo, o viešbutyje „Y“ besimokančios organizacijos savybių intensyvumas yra 3,78 ir nustatytas 1 kilpos organizacinis mokymosi lygmuo.

Nustatant viešbučių mokymosi lygį vadovo ir personalo nuomonė sutapo – vyksta nuolatinis mokymasis, į kurį įtraukiami visi darbuotojai, tačiau besimokančios organizacijos savybių raiška nėra vienoda. Viešbutyje „X“ itin ryški sisteminio mąstymo raiška, kas yra pagrindinė savybė, apimanti visas kitas, sukurianti mokytis įgalinančią vidinę aplinką. Šiame viešbutyje vyksta organizacinis 2 kilpų mokymasis, o „Y“ – organizacinis 1 kilpos mokymasis, jame intensyviausiai reiškiasi komandinis mokymasis, sujungiantis visus darbuotojus stipriais bendrumo ryšiais. Viešbučiuose mokymosi nauda pasireiškia geresniu klientų norų supratimu, o „X“ ir artimos vidinės kultūros kūrimu.

Viešbučių teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. Tyrimo metu buvo prašoma įvertinti viešbučio paslaugų kokybę, tiek techninę, tiek funkcinę: techninę kokybę atspindi SERVQUAL metodika išskirti apčiuopiamumo kriterijai, o funkcinę – patikimumo, atsakomybės, užtikrintumo ir empatijos kriterijai. Funkcinei kokybei įvertinti išskirta žymiai daugiau kokybės kriterijų, kadangi būtent funkcinė kokybė yra veikiama organizacijos mokymosi proceso.

Pirmiausia tirti viešbučio svečių lūkesčiai, įvertinta laukiama kokybė. Anketų viešbučio svečiams duomenimis, respondentams svarbiausi yra paslaugos užtikrintumo kriterijai (7 lentelė), kad personalas būtų kompetentingas, mandagus bei patikimas, kad svečias apsistojęs viešbutyje galėtų jaustis saugus, nereikėtų nerimauti, kad paslaugos nebus suteikiamos laiku bei tiksliai pagal jo pageidavimus. Taip pat itin svarbūs atsakomybės kriterijai, apimantys tikslų, išsamų informacijos

teikimą ir profesionalų paslaugos suteikimą. Be to, standartinis nuokrypis didžiausias ties empatijos kriterijais, kas atskleidžia, jog svečiai, atvykę pailsėti, nori ramybės ir išskirtinis dėmesys nėra pageidaujamas, taigi, norint patenkinti svečių būtina gerai žinoti ir suprasti jo norus. Apibendrinti svečių laukiamos paslaugos kokybės duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Viešbučio svečių laukiamos kokybės vertinimas

Laukiama kokybė				
Paslaugų kokybės kriterijai	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis
Apčiuopiamumo	4.3	4	4	0.08
Patikimumo	4.4	4	4	0.03
Atsakomybės	4.5	4	5	0.02
Užtikrintumo	4.6	4	5	0.07
Empatijos	4.2	4	4	0.13
Bendra	4.46	4	4.4	0

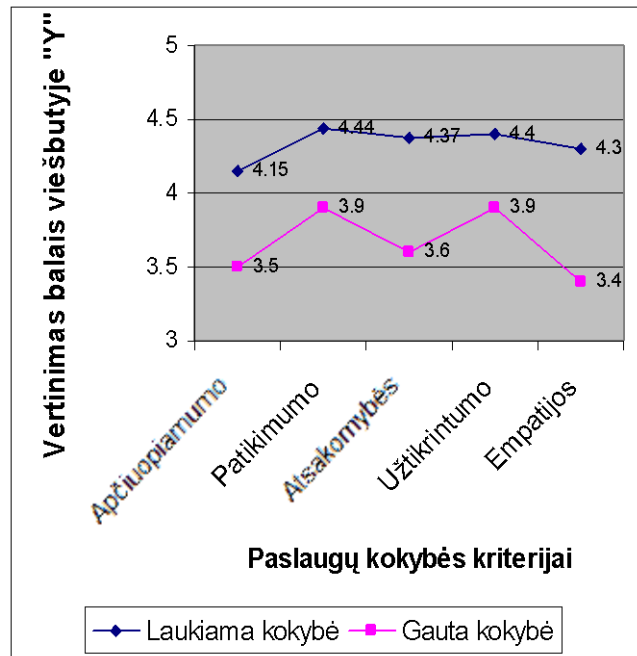
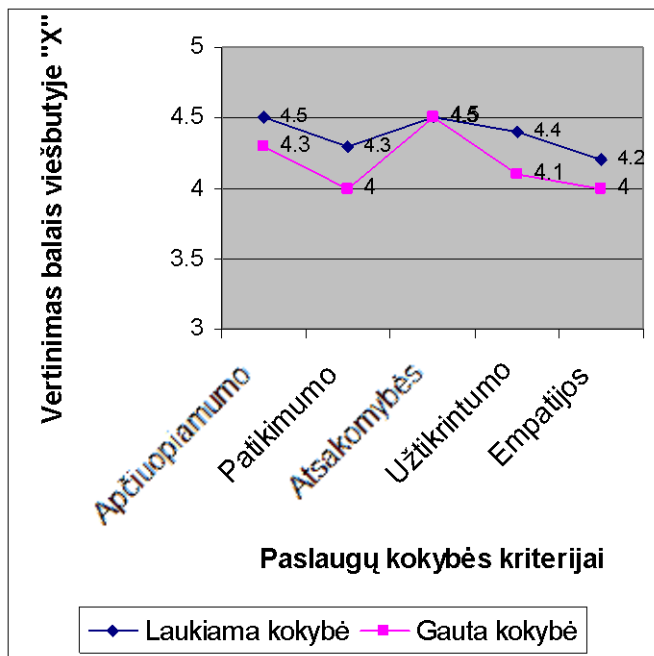
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo metu gauti duomenys visiškai atitinka P.Akan (1995) Turkijoje ir G.Maxwell, S.Watson, S.Quail (2004) Jungtinėse Amerikos Valstijose, tyrimų rezultatus: viešbučių sektoriuje klientams svarbiausia personalo kompetencija, mandagumas, komunikacija ir paslaugos atlikimas.

Klientų lūkesčiai paslaugų kokybei skiriasi priklausomai nuo viešbučio, kuriame ketinama apsistoti. Lūkesčius daugiausia lemia viešbučio įvaizdis, kuris itin svarbus jaunimo ir verslininkų tarpe. Tiriamuose viešbučiuose lūkesčiai taip pat skiriasi: „X“ respondentų lūkesčiai 2% didesni nei „Y“, nors abu viešbučiai yra 3 žvaigždučių, abu strategiškai geroje vietoje.

Vertinant gautą paslaugų kokybę, viešbučių svečiai, pildę anketas tiek viešbučiuose, tiek internetu, geriau vertina „X“ teikiamų paslaugų kokybę (83,6% ir 73,2%) (14 pav.). Visi paslaugų kokybės kriterijai vertinami virš 4 balų (gerai), geriausiai apčiuopiamumo kriterijai, parodantys puikią lokacinę vietą – Kauno miesto senamiestis, netoli Rotušės bei kitų kultūrinių bei pramogų vietų. Taip pat nepriekaištingas viešbučio įvaizdis, kaina atitinkanti kokybę ir malonus, tvarkinga išvaizda pasižymintis personalas paslaugas visiems viešbučio svečiams. Taip pat gerai vertinamas personalo darbas – atsakomybės kriterijai: personalas yra kompetentingas, puikiai išmano savo darbą, supranta klientų poreikius bei norus ir nepriekaištingai juos vykdo (anketų viešbučio svečiams duomenimis).

Viešbutyje „Y“ paslaugų kokybės kriterijai vertinami kiek žemesniu balu (nuo 3 patenkinamai iki 4), blogiausiai vertinami yra apčiuopiamumo kriterijai: lokacinė vieta nėra palanki viešbučiui – sunku rasti, nepasižymi vaizdingu kraštovaizdžiu. Tačiau gerai vertinami patikimumo (paslaugų suteikimas laiku ir tiksliai, personalo nuoširdumas, geranoriškumas) ir užtikrintumo (personalo mandagumas, kompetentingumas, bei pasitikėjimas personalu paslaugos teikimo metu) kriterijai (14 pav.). Laukiamos ir gautos kokybės vertinimas pateikiamas 14 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Viešbučio svečių laukiamos ir gautos kokybės vertinimas

Tiriamuose viešbučiuose gaunama kokybė neatitinka lūkesčių, „Y“ šis skirtumas (0,67) itin ryškus: laukiama kokybė yra virš 4 balų, tačiau gaunama kokybė yra vertinama žemiau 4 balų, itin vertinant apčiuopiamumo kriterijus – viešbučio įvaizdį, įrangos modernumą bei personalo išvaizdą. Mažiausias skirtumas (0.5) yra vertinant patikimumo ir užtikrintumo kriterijus, kurie apima personalo kompetentingumą ir paslaugos suteikimo metodus. Taigi, galima teigti, kad viešbutyje vykstantis organizacinis 1 kilpos mokymasis daugiau lemia darbinės veiklos metodus, tikslų paslaugos suteikimą.

Viešbutyje „X“ skirtumas tarp respondentų lūkesčių kokybei ir gautos kokybės vertinimo nėra toks žymus (0,2), atsakomybės kriterijai netgi sutampa, tai parodo, kad personalas ne tik greitai ir tiksliai suteikia informaciją bei paslaugą, bet ir noriai, nuoširdžiai tai atlieka, kas svečiams sukelia jaukumo išpūdį. Taigi, vykstant 2 kilpų mokymuisi yra sukuriamas stiprus grįžtamasis ryšys, gerai vertinami ir empatijos kriterijai (14 pav.), parodantys, jog suprantant specifinius, individualius klientų poreikius, prašymus, įgaunamas klientų pasitikėjimas, lojalumas. Ir nors svečiai empatijos kriterijus priskiria prie mažiausiai svarbių (7 lentelė), tačiau būtent juos tenkinant yra gaunamos naujos žinios, apdorojamos bei panaudojamos veiklos metodų vystymui ir paslaugų kokybės gerinimui.

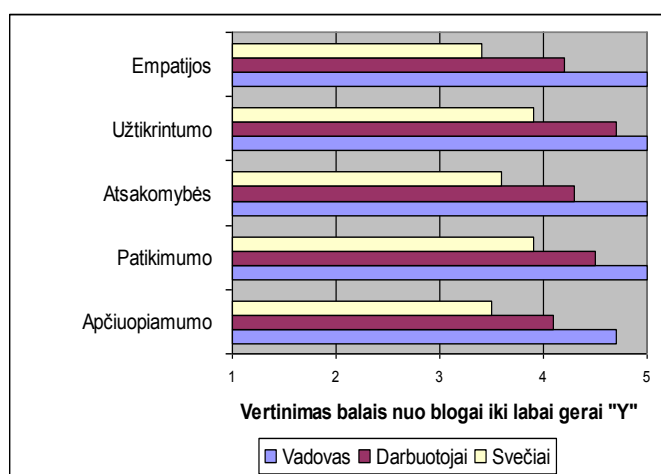
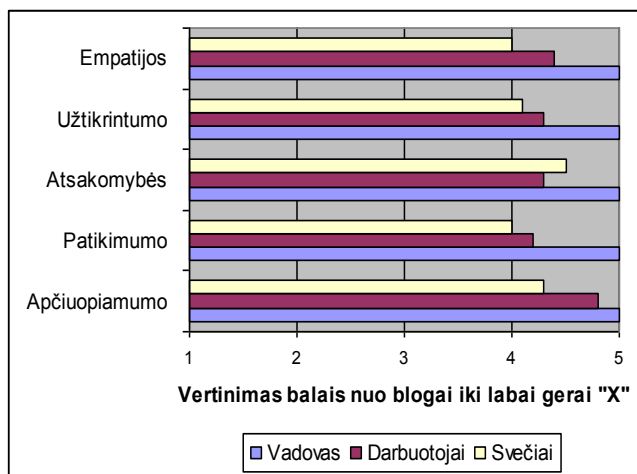
Remiantis N.Seth, S.G.Deshmukh (2004) ir L.Bagdonienė, R.Hopelienė (2004) apskaičiuojami paslaugų kokybės indeksai (formulė pateikta 3.1. dalyje). Viešbutyje „X“ kokybės indeksas yra 0.9, o „Y“ 0.71, parodantys, kad „X“ paslaugų kokybė vertinama labai gerai, o „Y“ reikia stiprinti silpniausias vietas, kadangi kuo kokybės indeksas mažiau nei 1, tuo tikroji kokybė yra žemesnė ir

tampa problemine sritimi. Galima teigti, kad Lietuvos viešbučiai pasižymi aukšta kokybe, gerai vertinamas tiek įvaizdis bei turima įranga, tiek teikiamos paslaugos. Lyginant su anksčiau atliktais tyrimais, vieno garsiausių Hilton tinklo viešbučių kokybės indeksas 0.97 (Maxwell, Watson, Quail; 2004), vieno didžiausių Delta viešbučių Kanadoje – 0.95 (William, Pallet, Taylor, Jayawardena; 2003). Toks nežymus kokybės indeksų skirtumas paaiškinamas skirtingais viešbučių įvaizdžiais, lemiančiais skirtingo lygio lūkesčius bei reikalavimus: garsiems tarptautiniams viešbučiams keliami žymiai didesni reikalavimai, skirtingos ir tikslinės vartotojų grupės, taip pat svarbus ir kultūrinis aspektas. Taigi, viešbučio „X“ paslaugų kokybės lygis nedaug skiriasi nuo geriausiai vertinamų viešbučių, o „Y“ yra žymiai mažesnis kokybės indeksas, kas parodo, kad 2 kilpų organizacinis mokymosi lygmuo lemia mažiau spragų kokybės vertinime nei 1 kilpos mokymosi lygmuo.

Remiantis paslaugų kokybės indeksu 0.95 bei SPSS programa gautu koreliacijos koeficientu -0.5 (10 priedas), ryšiu tarp mokymosi lygmens ir neatitikimu tarp gautos kokybės ir turėtų lūkesčių. Nustatytas stiprus ir statistiškai reikšmingas (p (Approx. Sig) $<0,05$) ryšys tarp organizacinio 2 kilpų mokymosi lygmens bei tikrosios paslaugų kokybės, gautas neigiamas koreliacijos koeficientas parodo, kad yra atvirkštinė priklausomybė tarp kintamųjų: aukštesnis mokymosi lygmuo lemia mažesnę neatitikimą tarp svečių lūkesčių ir gautos kokybės. Taigi, yra patvirtinama **antroji hipotezė** – 2 kilpų mokymasis lemia didesnę paslaugų kokybės atitikimą vartotojų lūkesčiams.

Vertinant paslaugų kokybę, aukštesni lūkesčiai (2%), kaip ir aukštesnis (10,4%) gautos kokybės vertinimas gautas viešbutyje „X“. Tikroji paslaugų kokybė taip pat geriau vertinama „X“, kaip parodo gautas paslaugų kokybės indeksas („X“ 0.95, „Y“ 0.71). Tikslesnį teikiamų paslaugų kokybės atitikimą turėtiems lūkesčiams lemia viešbutyje vykstantis organizacinis 2 kilpų mokymasis, kuriam vykstant yra daugiau žinių gaunama iš išorinės aplinkos, sukuriamas stiprus grįžtamasis ryšys, leidžiantis geriau suprasti ir patenkinti klientų norus ir šios žinios panaudojamos tobulinant veiklos metodus, taip sukuriant aukštą paslaugų kokybę.

Organizacijos mokymosi poveikio teikiamų paslaugų kokybei vertinimas. Interviu metu išsiaiškintas vadovų požiūris į organizacijos mokymąsi – mokymasis yra reikalingas, naudingas, tai pagrindinis būdas kelti teikiamų paslaugų kokybę (6 priedas). Paslaugų kokybę viešbučių vadovų nuomone yra labai gera, vertinama maksimaliu balu, tik „Y“ dėl nepalankios lokacinės vietos techninė kokybė vertinama 4,7 balais (maksimalus 5). Iš pateiktų paslaugų kokybės vertinimo grafikų aiškiai matyti, kad viešbučių vadovai linkę kokybę pervertinti: viešbutyje „X“ vadovas kokybę vertina 12% aukščiau lyginant su darbuotojais ir 16,4% lyginant su svečiais, o „Y“ – 11% daugiau nei vertina personalas ir 26% daugiau nei svečiai. Šie duomenys pateikiami 15 paveiksle.

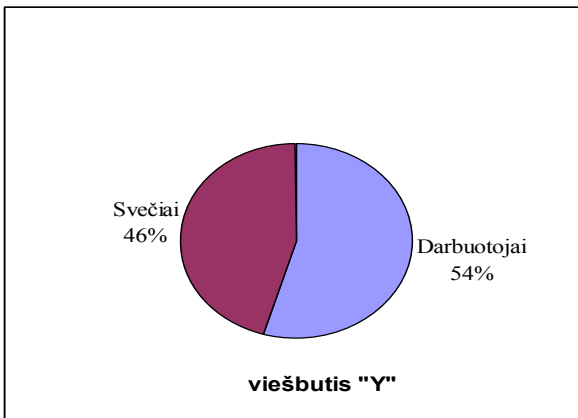
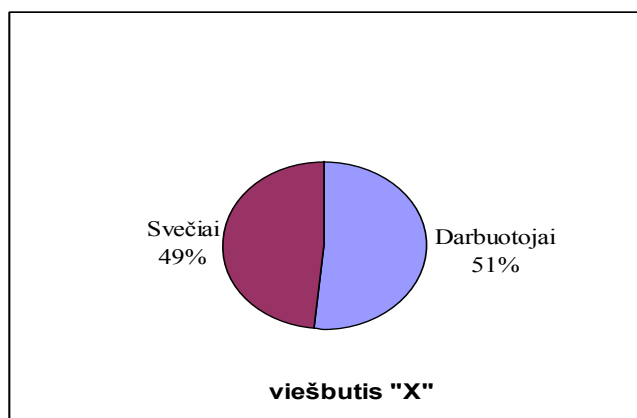


Šaltinis: sudaryta autoriaus

15 pav. Viešbučių paslaugų kokybės vertinimas viešbutyje „X“ ir „Y“

Tyrimo duomenimis abiejų viešbučių darbuotojai panašiai vertina teikiamų paslaugų kokybę: „X“ – 88%, o „Y“ – 87,2%, skirtumas tik 0,8%. Taigi, darbuotojų požiūris į darbą, pasitenkinimo darbu lygis yra pakankamai aukštas, kadangi vykstant mokymuisi organizacijoje kuriama palanki atmosfera tiek profesiniam, tiek asmeniniam tobulėjimui. Visi paslaugų kriterijai vertinami gerai, virš 4 balų (15 pav.), „X“ personalas geriausiai vertina empatijos kriterijus: teikiamas individualus dėmesys kiekvienam klientui, puikiai suprantami asmeniniai klientų norai ir geranoriškai vykdomi, taip pritraukiami klientai sugrįžti. Tuo tarpu „Y“ geriausiai vertinami paslaugos užtikrintumo kriterijai, darbuotojai pažymi esantys kompetentingi, suteikiantys klientams pasitikėjimo, saugumo jausmą. Toks funkcinės kokybės vertinimas atskleidžia, kad vykstant 1 kilpos mokymuisi daugiausia dėmesio skiriama veiklos vystymui, o 2 kilpų mokymasis lemia ir vidinės kultūros, atmosferos vystymą.

Viešbučiuose vykstančius skirtingo lygio mokymosi procesus patvirtina personalo ir svečių gautų paslaugų kokybės vertinimo santykis (51:49 ir 54:46), pateikiamas 16 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

16 pav. Personalo ir svečių gautos paslaugų kokybės vertinimo santykis

Viešbutyje „X“ personalo ir svečių suvoktos kokybės vertinimas labai panašus, personalas tik 4,4% geriau vertina kokybę nei viešbučio svečiai (88% ir 83,6%), o „Y“ šis skirtumas yra 14% (87,2% ir 73,2%). Taigi, vykstant organizaciniam 2 kilpų mokymuisi daugiau informacijos, žinių yra gaunama iš išorinės aplinkos, kas lemia geresnį klientų norų bei poreikių supratimą, bei stipresnio grįžtamojo ryšio sukūrimą nei vykstant 1 kilpos organizaciniam mokymuisi viešbutyje. Taigi, remiantis anketų personalui ir svečiams duomenimis, nustatytas stiprus 0,6 (10 priedas), statistiškai reikšmingas ryšys (p (Approx. Sig) $<0,05$) tarp organizacijos mokymosi (kaip vertina darbuotojai) ir paslaugų kokybės (kaip vertina į atitinkamą mokymosi lygį įsitraukę darbuotojai). Taigi, patvirtinama **trečioji hipotezė** – į aukštesnio lygmens mokymąsi įsitraukęs darbuotojas lemia aukštesnę paslaugų kokybę.

Mokymasis teigiamai veikia personalą, kuris yra pagrindinis kokybės kūrėjas, kuriam turėtų priklausyti dalis vadybos bei priimamų sprendimų klientų aptarnavimo klausimais. Vykstant organizaciniam 1 kilpos mokymuisi viešbutyje yra stiprūs komandiniai ryšiai, efektyviai siekiama esminių tikslų, greitai reaguojama į aplinkos pokyčius keičiant veiklą pagal nustatytas taisykles. Taigi, organizacinis 1 kilpos mokymasis daugiausia lemia patį paslaugos atlikimo procesą, darbinius metodus. Vykstant organizaciniam 2 kilpų mokymuisi viešbutyje yra ne tik tobulinami veiklos metodai, bet ir kuriama organizacinė kultūra, pasižyminti aukštu personalo pasitenkinimo darbu lygiu, viso viešbučio atmosfera, suteikianti klientams saugumo, pasitikėjimo jausmą. Taip sukuriamas stiprus grįžtamas ryšys, sėkmingi ilgalaikiai ryšiai su klientais, kurie užtikrinami teikiant aukštos kokybės paslaugas.

Vertinant viešbučio mokymosi poveikį teikiamų paslaugų kokybei, nustatyta, kad kuo labiau darbuotojas įsitraukęs į mokymosi procesą, kuo intensyviau mokomasi, tuo didesnis poveikis teikiamų paslaugų kokybei. Organizacijos aplinka įgalina darbuotojus mokytis, tobulėti, vystyti asmeninius bei darbinius įgūdžius, taip keliant pasitenkinimo darbu lygį, motyvaciją bei rezultatyvumą. Tai patvirtina nustatytas statistiškai reikšmingas organizacijos mokymosi ir viešbučių paslaugų kokybės tarpusavio ryšys. Be to, viešbučių vadovai supranta mokymosi teikiamą naudą: personalo bendrumas su visu viešbučiu, tikslų svarbumas, motyvacija, pasitenkinimo darbu lygis bei darbo našumas priklauso nuo mokymosi intensyvumo. Mokymasis, tiek asmeninis, tiek profesinis vystymasis yra pagrindinis būdas tobulinti paslaugų kokybę kartu keliant viso viešbučio rezultatyvumą.

3.3. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučio paslaugų kokybei tyrimo rezultatų įvertinimas

Tyrimo duomenų analizės metu įvertintas besimokančios organizacijos savybių intensyvumas viešbučiuose, nustatytas mokymosi lygmuo bei mokymosi poveikis teikiamų paslaugų kokybei. Be to, patvirtintos visos 3 hipotezės.

Pirmoji hipotezė – kuo ryškiau reiškiasi besimokančios organizacijos savybės, tuo aukštesnio lygmens mokymasis vyksta. Kadangi šios savybės yra mokytiškos aplinkos pagrindas, intensyvesnė jų raiška lemia aukštesnį mokymosi lygį. Viešbutyje „X“ besimokančios organizacijos savybių intensyvumas 80% (12 pav.) ir nustatytas organizacinis 2 kilpų mokymasis (remiantis vykstančio mokymosi proceso ir darbinės veiklos metodais). Tuo tarpu „Y“ šių savybių intensyvumas 71% ir nustatytas organizacinis 1 kilpos mokymosi lygmuo. Hipotezę patvirtina ir nustatytas besimokančios organizacijos savybių ir mokymosi lygmens stiprus statistiškai reikšmingas ryšys.

Antroji hipotezė – 2 kilpų mokymasis lemia didesnę paslaugų kokybės atitikimą vartotojų lūkesčiams. Patvirtinama viešbučio „X“ atveju, kur skirtumas tarp svečių gautos kokybės ir turėtų lūkesčių yra 0,2% (14 pav.). Vykstant organizaciniam 2 kilpų mokymuisi yra sukuriama stiprus grįžtamasis ryšys, bendraujant su svečiais, semiantis patirties iš geriausia praktika pasižyminčių viešbučių, bei iš kitų išorinės aplinkos šaltinių gautos žinios yra pasidalinamos vidinės komunikacijos tinklais ir kuriama aukšta paslaugų kokybė. Nuolatinis mokymasis, asmeninis ir profesinis tobulėjimas kelia darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, motyvaciją, bendrumą su kolegomis ir visu viešbučiu.

Trečioji hipotezė – į aukštesnio lygmens mokymąsi įsitraukęs darbuotojas lemia aukštesnę paslaugų kokybę. Mokymasis teigiamai veikia personalą, kuris yra pagrindinis kokybės kūrėjas, kaip teigia viešbučių vadovai, paslaugų kokybė didžiąja dalimi priklauso nuo darbuotojų („X“ - 87%, „Y“ - 99%). Mokymasis yra pagrindinis būdas kelti paslaugų kokybę, darbuotojai turi nuolat tobulėti, gerinti bendravimo, etiketo įgūdžius, gilinti kultūrinės žinias, kalbas bei darbinės veiklos metodus (6 priedas). Be to, kuo intensyviau darbuotojas mokosi, tuo didesnis bendrumo jausmas su kolegomis bei visu viešbučiu, tuo svarbesni tampa viešbučio tikslai ir siejasi su asmeniniais tikslais. Darbuotojas jaučiasi labiau vertinamas, kyla pasitenkinimo darbu lygis, darbo rezultatyvumas, teikiamų paslaugų kokybė.

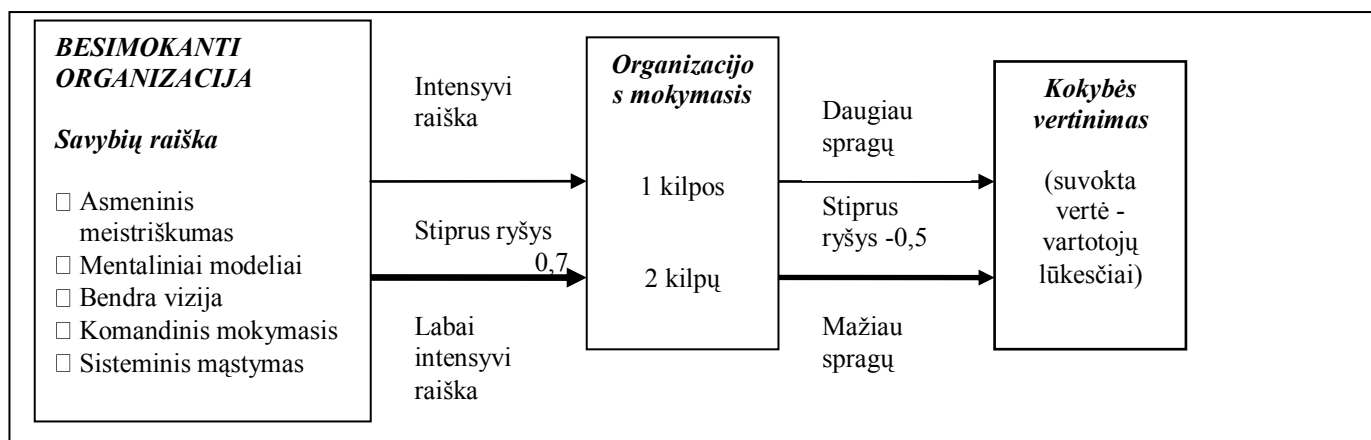
Lyginant su 2.1. dalyje pateikta tyrimų analize, gauti rezultatai nesutampa su R. Balvočiūtės (2008) rezultatais, kad vadovai skiria mažai dėmesio darbuotojams. Tiriamuose viešbučiuose vadovas mokosi pats ir kartu moko personalą, tiesiogiai kaip mokytojas ir bendraudamas, dalindamasis naujomis žiniomis. Be to, dauguma darbuotojų yra skatinami siekti asmeninio tobulėjimo, tęsiant studijas, lankant kalbų kursus. Tuo pačiu patvirtinama P.Akan (1995), A.Aksu, B.Ozdemir (2005), J.Nine, K.Young (2008) nustatyta vadovų įtaka personalo dalyvavimui mokymosi procese. Nors

vadovai yra labiau linkę mokytis, kas aiškinama geresnėmis galimybėmis bei didesne motyvacija, tačiau aktyvus vadovų mokymasis yra vienas pagrindinių stimulų personalo įsitraukimui į mokymus, kvalifikacijos kėlimui. Motyvacija mokytis taip pat priklauso nuo išsilavinimo, šis susijęs su poreikiu toliau tobulėti: kuo aukštesnis išsilavinimas tuo labiau siekiama tobulėti (Zuzevičiūtė, Teresevičius; 2008; SkillSoft, 2007). Tyrimo metu gauti demografiniai duomenys patvirtina išsilavinimo svarbą: viešbutyje „X“ dirba daugiau aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių nei „Y“ (80% ir 50%).

Gautais rezultatais papildomi P.Akan (1995), V.Latvėnienės (2005), W.Urban (2010) išskirti paslaugų kokybę lemiantys veiksniai (5 lentelė), kur svarbiausia kompetencija, mandagumas ir komunikacija. Individualus dėmesys išskiriamas kaip mažai svarbus veiksnys, tačiau gauti rezultatai parodo, jog empatijos kriterijai smarkiai įtakoja kokybės vertinimą: svečiai, aptarnaujami malonaus personalo ir gaunantys daug dėmesio yra patenkinti ir paslaugų kokybę vertina gerai, neatsižvelgdami į techninius ar kitus trūkumus. Taip pat patvirtinama pagrindinio žmogaus poreikio – saugumo reikšmė, viešbutyje apsistojusiems esminis kriterijus yra saugumo jausmas, sukuriama paslaugos užtikrinimo kriterijais. Šių aukštu vertinimu pasižymi viešbutis „Y“, kurio paslaugų kokybė taip pat vertinama gerai (73,2%), užtikrinimo kriterijų aukštas vertinimas leidžia pritraukti ir išlaikyti klientus.

Nustatytas teigiamas, intensyvus organizacijos mokymosi poveikis viešbučių paslaugų kokybei patvirtina T. Hernaus, M.Škerlavaj, V.Dimovski (2008), gautą stiprų, statistiškai reikšmingą ryšį tarp organizacijos mokymosi ir jos veiklos rodiklių – organizacija, kuri vysto mokymosi procesus didina savo rezultatyvumą. Organizacijos mokymasis didžiausią įtaką turi žmogiškajam veiksmui, personalo produktyvumui bei rezultatyvumui. Būdami motyvuoti, darbuotojai deda daugiau pastangų efektyviai dirbti, nepriekaištingai patenkinti klientų poreikius suteikiant itin kokybišką paslaugą.

Tyrimo rezultatais bei patvirtintomis hipotezėmis papildomas empirinis tyrimo modelis parodo ryšį tarp viešbutyje vykstančio mokymosi proceso ir teikiamų paslaugų kokybės (17 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

17 pav. Empirinis organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelis

Atlikta tyrimų analizė parodo, kad besimokančios organizacijos aplinka bei intensyviai besireiškiančios savybės įgalina individus mokymuisi, suvienija su bendradarbiais, vadovu ir visu viešbučiu. Šių savybių raiškos intensyvumas turi įtakos vykstančiam mokymosi lygiui. Vykstant mokymuisi sukuriama gerai vertinama paslaugų kokybė, kadangi personalas bendromis jėgomis dirba produktyviau, vysto veiklos metodus siekdami didžiausio rezultatyvumo. Vykstant 2 kilpų mokymuisi viešbutyje paslaugų kokybė vertinama labai gerai, kadangi personalas ne tik vysto veiklos metodus, tobulina profesinius įgūdžius, bet ir kuria tobulėjimui palankią kultūrą ir bendrą viso viešbučio atmosferą, kurioje klientas jaučiasi saugus, pasitiki personalo gebėjimais, profesionalumu. Suteiktų paslaugų kokybė pateisina klientų lūkesčius ir taip sukuriama ilgalaikiai ryšiai. Lojalus klientas yra atviras ir suteikia naujos informacijos, žinių, kurios panaudojamos tolesniame organizacijos mokymosi procese. Apibendrinus gautą organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelį, pateikiami pasiūlymai 8 lentelėje.

8 lentelė

Pasiūlymai viešbučiams „X“ ir „Y“

Sritis	Siūlymai	Nauda	
Mokymosi aplinka	„X“	Sukurti daugiau galimybių asmeniniam tobulėjimui, saviraiškos, sprendimų priėmimo laisvės.	Padidėtų darbuotojų savimotyvacija, bendrumas su viešbučiu, siejant asmeninius siekius, lūkesčius su viešbučio tikslais.
	„Y“	Skatinti atvirumą naujoms žinioms, pasaulėžiūros, suvokimo lankstumą, stiprinti pasitikėjimą lyderiu.	Sustiprėtų bendrumo jausmas su visu viešbučiu. Gerėtų darbinė atmosfera, organizacijos kultūra. Personalas būtų labiau motyvuotas efektyvesnei veiklai.
Mokymosi procesas	„X“	Vesti nuoseklesnį aplinkos pokyčių, klientų poreikių kaitos stebėjimą. Vadovui tapti lyderiu.	Būtų tiksliau vertinami bei tiksliau prognozuojami siekiami veiklos rezultatai. Vadovo lyderystė lemtų geresnį naujos informacijos perėmimą.
	„Y“	Vadovo išitraukimas į mokymus vykstančius kartu su darbuotojais.	Stiprėtų darbinė atmosfera, vidinė kultūra, pasitikėjimas vadovu, pasitenkinimo darbu lygis.
Paslaugų kokybės kėlimas	„X“	Vystyti paslaugos teikimo metodus, sutrumpinant paslaugos laukimo laiką.	Būtų pasiekiamas didenis klientų pasitikėjimas viešbučiu, stipresnis grįžtamasis ryšys.
	„Y“	Kelti paslaugos teikimo empatijos kriterijus.	Stipresnis grįžtamasis ryšys, daugiau naujų žinių tolesniam organizacijos mokymuisi.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Abiejuose viešbučiuose vyksta organizacijos mokymasis, nustatytas remiantis intensyvia besimokančios organizacijos savybių raiška, mokymosi proceso aspektais (interviu ir anketų darbuotojams duomenimis). „Y“ vadovas mokymąsi supranta labiau kaip apmokymus, vykdomus priėmus naują darbuotoją, o mokymasis kyla iš pačių darbuotojų. O „X“ mokymosi procese dalyvauja visas personalas kartu su vadovu, kas lemia aukštesnio lygmens mokymąsi ir stiprią vidinę atmosferą.

Taigi, galima teigti, kad organizacijai tapti besimokančia yra svarbi mokyti įgalinanti aplinka, galimybių mokyti prieinamumas ir įvairumas, darbuotojų tobulėjimo palaikymas bei skatinimas. Rekomenduojamas demokratinis valdymo stilius, kuomet yra stiprūs vidiniai ryšiai, laisva komunikacija, idėjų raiška.

IŠVADOS

1. Besimokanti organizacija – individų pastovaus mokymosi, vykstančio individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygmenyse, aplinka, sukurta organizacijos, užtikrinant efektyvią veiklą nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Ji pasižymi asmeniniu meistriškumu, mentaliniais modeliais, susiliejusios vizijos kūrimu, komandiniu mokymusi, sisteminiu mąstymu, vidiniais mainais, pokyčių valdymu. Pagrindiniai efektyvumo kriterijai: adaptacija nuolat besikeičiančioje aplinkoje, inovatyvumas, konkurencingumas.
2. Nagrinėjant paslaugų kokybės vertinimo modelius, pagrindiniu trūkumu išskiriamas techninės (materialinių išteklių, įrengimų, sistemų) kokybės sureikšminimas E. Gummesson ir Ch. Grönroos ir A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lyth kokybės modeliuose. Kokybės vertinimo modelių privalumai: aiškiai išskirti kokybę įtakojantys veiksniai, A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lyth kokybės modelyje išskiriamas įvaizdžio faktorius, lemiantis klientų lūkesčius bei gautų paslaugų kokybės vertinimą, o SERVQUAL metodas leidžia įvertinti paslaugos kokybės ir klientų lūkesčių atitikimą, subjektyvų kokybės vertinimą. Be to, aiškus, lengvai pritaikomas, informatyvus.
3. Organizacijos mokymasis įtakoja teigiamus viso viešbučio ir jo darbuotojų pokyčius: vertybių, požiūrių, gebėjimų, sistemų, struktūrų. Kelia viešbučio konkurencingumą ir užtikrina veiklos sėkmę. Tačiau didžiausia mokymosi įtaka daroma personalui: didėja pasitikėjimas vadovybe, gerėja darbinė aplinka, didėja pasitenkinimas darbu ir lankstumas, kyla darbo efektyvumas. Kartu kyla ir teikiamų paslaugų kokybė: viešbutis, keisdamas, koreguodamas strategijas, normas, veiklos metodus, greitai ir efektyviai adaptuojasi prie nuolat besikeičiančių klientų poreikių.
4. Anksčiau atliktų tyrimų analizė parodo, kad yra organizacijos mokymosi poreikis, mokymasis vyksta, suprantama mokymosi nauda: kyla darbuotojų kompetencija, darbo kokybė, rezultatyvumas, konkurencinis pranašumas. Kadangi paslaugų kokybę lemia darbuotojai (jų kompetencija, mandagumas, supratingumas, komunikacija), taigi, darbo kokybė priklauso nuo atitinkamo darbuotojų vystymo.
5. Organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei modelio pagrindas yra besimokanti organizacija. Vykstant mokymuisi, personalas vysto veiklos metodus atsižvelgdamas į organizacijos mokymosi lygį (1 ar 2 kilpų) ir atitinkamai kelia paslaugų kokybę. Šios atitikimas turėtiems vartotojo lūkesčiams sukuria grįžtamąjį ryšį, kuris tampa naujos informacijos šaltiniu.
6. Atlikus viešbučių mokymosi poveikio teikiamų paslaugų kokybei tyrimo analizę nustatyta, kad abiejuose viešbučiuose vyksta organizacinis mokymasis, sukurta palanki aplinka asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui. Intensyvesnė besimokančios organizacijos savybių raiška įtakoja

aukštesnį 2 kilpų organizacinį mokymąsi, į kurį įtraukiami visi darbuotojai kartu su vadovu. Vykstantis 1 kilpos organizacinis mokymasis kyla iš pačių darbuotojų, vadovas yra daugiau mokytojas nei komandos dalis. Vykstant organizaciniam 2 kilpų mokymuisi, tikroji paslaugų kokybė vertinama geriau, nes daugiau žinių gaunama iš išorinės aplinkos, sukuriamas stiprus grįžtamasis ryšys, leidžiantis geriau suprasti ir patenkinti klientų norus.

7. Vertinant organizacijos mokymosi poveikį paslaugų kokybei nustatyta, kad kuo labiau darbuotojas įsitraukęs į mokymosi procesą, kuo intensyviau mokomasi, tuo daugiau pastangų dedama dirbant, tuo aukštesnės kokybės sukuriama paslauga. Organizacijos mokymasis teigiamai veikia paslaugų kokybę. Organizacijos aplinka įgalina darbuotojus mokytis, tobulėti, vystyti asmeninius bei profesinius įgūdžius, taip keliant pasitenkinimo darbu lygį, motyvaciją bei rezultatyvumą. Viešbučiuose mokymosi nauda pasireiškia geresniu klientų norų supratimu ir artimos vidinės kultūros kūrimu. Tyrimo analizės metu neatmesta nei viena hipotezė: tikrinant kintamųjų priklausomumą gauti stiprūs, statistiškai reikšmingi ryšiai.

PASIŪLYMAI

- Viešbučiuose, siekiant aukšto paslaugų kokybės vertinimo, siūloma stiprinti organizacijos mokymąsi: vadovas turėtų daugiau dėmesio skirti personalo mokymuisi, sukurti daugiau galimybių mokytis (rengti seminarus, kviesti konsultantus, remtis geriausia praktika pasižyminčių viešbučių patirtimi) bei skirti tam daugiau laiko, kartu dalyvauti mokymosi procese, įtraukti visus darbuotojus, būti komandos dalimi, užimti lyderio poziciją, taip sustiprinant bendrumo jausmą su visu viešbučiu. Be to, reiktų palaikyti bei skatinti ir asmeninį tobulėjimą, saviraišką.
- Viešbučiams siūloma reguliariai vykdyti svečių apklausas, išsiaiškinat jų lūkesčius kokybei ir visam viešbučiui. Taip būtų lengviau gaunama informacija apie besikeičiančius poreikius bei greičiau koreguojami, keičiami veiklos metodai, leidžiantys pasiekti aukštą teikiamų paslaugų kokybę (interviu duomenimis apklausos vykdomos retai, informacija gaunama daugiausia iš atsiliepimų knygos).
- Organizacijai tapti besimokančia yra svarbi mokytis įgalinanti aplinka, todėl viešbučiams siūlomas demokratinis valdymo stilius, kuomet yra stiprūs vidiniai ryšiai, laisva komunikacija, idėjų raiška.

VENCKUTE, Aurelija (2011) *Organizational learning impact on the quality of hotel services*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 60p.

SUMMARY

The theme relevance and necessity of its decision. Living in XXI century we must be in time with a changing world. The right business model, that ensure fast and easy adaptation, is necessary for enterprises, especially acting on service field. Hotel' business characterizes some particularity, where the main factor for success is services quality for the most part depending on personnel. Achieving high quality it is essential personnel development and learning in the right environment. Therefore it is needful to evaluate learning organization's impact on service quality and this business model rightness for successful hotel.

The aim of the work – to evaluate learning organization's impact on hotel service quality

The goals of the work:

- 1.To specify the conception of learning organization, exclude features and criterion of effectiveness;
- 2.According by particularity of hotel services to exclude the merits and demerits of services quality evaluation models;
- 3.According by learning organization characteristic determine the influence on hotel service quality;
- 4.To create theoretic evaluation model of organization learning impact on hotel service quality;
- 5.According by theoretic model, to determine the impact on hotel service quality in Kaunas city.

The object of the work – learning organization's impact on hotel service quality

The main results of the research. The research of organization learning and hotel services quality show that there are active learning in these hotels and personnel is involved in this process. The executives are also learning, but they learn separately and give personnel the new knowledge by leading learning seminar. There is determined that the most impact on hotel services quality is from 2 loop organization learning. In this learning most part of knowledge is from external environment, executive encourages learning and self-expression, besides take part in learning process collectively. In the result there are created cozy atmosphere in the hotel, strong internal relations, reliance upon colleagues and executives, raising work satisfaction, motivation and usefulness. Clients of hotel are cater right and sincerely. Pleasant service, cozy atmosphere attract clients, give strong feedback, which determine exactly client's needs fulfillment and high service quality, which matches their expectations.

The structure and largeness of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 60 pages, including 8 charts and 17 pictures. The list of literature consists of 65 sources.

LITERATŪRA

Moksliniai literatūros šaltiniai:

1. ADOMĖNAS, Vidmantas; VAIČIKONIS, Eduardas. (2001). Organizacijos procesų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pagrindas*. 38-46p. ISBN 9955-09-088-X
2. AKAN, Perran. (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*. Research paper. No.6. p.39-43 ISSN 0960-4529
3. AKSU, Akin; ÖZDEMİR, Bahattin. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations. Five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*. Technical paper. No.4. p.422-441 ISSN 0268-6902
4. ANDRZEJCZAK, Aldona. (2004). The Changing Role of Learning and Training in Polish Companies. *Transformation in business and economics*. Kaunas: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. Scholarly papers. Vol.3., No.2. ISSN 1648-4460
5. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; MARKEVIČIŪTĖ, Lina; MATKEVIČIENĖ Renata., STONKIENĖ, Marija. (2004). *Kokybės komunikacija ir informacija*. VU. 174p. ISBN 9986-19-656-6
6. BAGDONIENĖ, Liudmila; HOPELIENĖ, Rimantė. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. 468 p. ISBN 9955- 09- 579- 2
7. BALEŽENTIS, Alvydas.(2008). Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešojo politika ir administravimas* Nr.26. ISSN 1648-2603
8. BALVOČIŪTĖ, Rasa. (2008). The Means of Organizational Learning Assessment. *Socialiniai tyrimai*. Nr.3. ISSN 1392-3110
9. BLACKMAN. Deborah; CONNELLY, James; HENDERSON, Steven. (2004). Does double loop learning create reliable knowledge? *The Learning Organization*. No.1. p11-27 ISSN 0969-6474
10. BUKANTAITĖ, Daiva. (2006). Besimokančios tinklinės organizacijos modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.40 p. 23-40. ISSN 1392-1142
11. CAMISON, Cesar; FLOR, Marisa; CRUZ, Sonia; KUSTER, Ines. (1996). Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: an empirical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*. No.7. p.79-92ISSN 0265-671X
12. COYE, W.Ray. (2004). Managing customer expectations in the service encounter. *International Journal of Service Industry Management*. Conceptual Paper. No.1. p.54-71 ISSN 0956-4233

13. ECCLES, Gavin; DURAND, Phillip. (1997). Improving service quality: lessons and practice from the hotel sector. *Managing Service Quality*. Research paper. No.7. p.224-226 ISSN 0960-4529
14. GARCIA-MORALES, Victor.J; VERDU-JOVER, Antonio.J; LORENS, F.Javier. (2009). The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning. *International Journal of Manpower*. No. 6. p. 567-590 ISSN 0143-7720
15. GEDIMINAITĖ, Aistė; RUŽEVIČIUS, Juozas. (2006). Verslo informacijos kokybės vertinimas. Kokybės vadybos: vertė vartotojui ar nauda verslui. Kaunas: Technologija. 45-53p. ISBN 9955-25-168-9
16. HERNAUS, Tomislaw; ŠKERLAVAJ, Miha; DIMOVSKI, Vlado. (2008). Relationship between organizational learning and organizational performance: the case of Croatia. *Transformations in business and economics*. No. 2(14). p. 32-48 ISSN 1648-4460
17. HONG, Jacky. (1999). Structuring for organizational learning. *The Learning Organization*. No. 4. p.173-186. ISSN 0969-6474
18. YASIN, Mahmoud; ZIMMERER, Thomas.W. (1995). The role of benchmarking in achieving continuous service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. No.4. p.27-32 ISSN 0959-6119
19. YEO, Roland. (2002). From individual to team learning: practical perspectives on the learning organisation. *Team Performance Management*. No.7. p. 157-170 ISSN 1352-7592
20. JASINSKAS, Edmundas; TAMAŠEVIČIUS, Virginijus. (2004). Motives Influencing Organization Learning. *Engineering economics* No. 1(36). ISSN 1392-2785
21. JONIKIENĖ Marija; MIKULSKIENĖ, Alfreda. (2007). Viešbučių verslo pagrindai. Vilnius: Homo liber. 142p. ISBN 978-9955-716-27-3
22. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (2009). The alternative trajektories towards the learning organization. *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, Nr.2 (64). ISSN 1392-0758
23. JUCEVIČIENĖ, Palmira (2007). Besimokantis miestas. *Monografija*. Kaunas: Technologija. 408p. ISBN 9955-25-183-2
24. KARDELIS, Kęstutis. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
25. LANGVINIENĖ, Neringa; VENGRIENĖ, Birutė. (2008) Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija. 363p. ISBN 9955-09-924-0
26. LATVĖNIENĖ, Virginija. (2005). Svetingumo paslaugų teikėjų mokymosi galimybės Šiaulių rajone. Profesinės studijos: teorija ir praktika.

27. LEHESVIRTA, Tuija. (2004) Learning processes in a work organization. From individual to collective and/or vice versa? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. No. 1. p. 92-100 ISSN 1366-5626
28. LEONAVIČIENĖ, Rūta; ŽVIRDAUSKAS, Dainius; SIMONAITIENĖ, Berita. (2004). Manifestation of Leader's Communicative and Educational Abilities as a Premise for Learning Organization Development. *Socialiniai mokslai*. Nr.4 (46) ISSN 1392-0758
29. MARTINKIENĖ, Jurgita; ŽUPERKIENĖ, Erika; KNEITAITĖ, Raimonda. (2008). Paslaugas teikiančių įmonių rėmimo priemonių veiksmingumo analizė. *Vadyba*. Nr. 2(13) ISSN 1648-7974
30. MAXWELL, Gill; WATSON, Sandra; QUAIL, Samantha. (2004). Quality service in the international hotel sector. A catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training*. No.3. p.159-182 ISSN 0309-0590
31. MORGAN, Gareth. (1998). Images of Organization. *The Executive Edition*. London: Sage Publications
32. ÖRTENBLAD, Anders. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization. Conceptual Paper*. No.3. p.125-133 ISSN 0969-6474
33. PALLET, William.J; TAYLOR Wayne.J; JAYAWARDENA, Chandana. (2003). People and quality: the case of Delta Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. No.6. p.349-351 ISSN 0959-6119
34. PARASURAMAN, A. BERRY, Leonard; ZEITHAML, Valarie. (1991) Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*. Vol6. No4. p.420-450
35. PAULAVIČIENĖ, Eimienė. (2001). Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pagrindas*. 117-125p. ISBN 9955-09-088-X
36. PAWITRA, Theresia; TAN, Kay. (2003). Tourist satisfaction in Singapore – a perspective from Indonesian tourists. *Managing Service Quality*. No.5. p.399-411 ISSN 0960-4529
37. PHILLIPS, Bryan.T. (2003). A four-level learning organization benchmark implementation model. *The Learning Organization. Research paper*. No.2. p.98-105 ISSN 0969-6474
38. POCIŪTĖ, Danguolė; JANUŠAUSKIENĖ, Vita; VITKAUSKAS, Romualdas. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika 218p. ISBN 9986-05-781-7
39. PUNDZIENĖ, Asta; DIENYS, Vytautas. (2003). Darbas ir mokymasis: darbo, pasaulio ir švietimo pobūdžio kaita. *Vytauto Didžiojo universitetas*.
40. RAMANAUSKIENĖ, Silvija. (2005). Švietimas žinių visuomenėje. Globalūs pokyčiai ir mokslieji organizacija. *Informacijos mokslai*. Nr.35 p.80-93. ISSN 1392-0561

41. RATKUS, Karolis; BLINSTRUBAS, Artūras. (2009). Aptarnavimo kokybė asmeniniame pardavime: slapto pirkėjo tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.1 (14). P. 217-223. ISSN 1648-9098
42. ROMME, George; WITTELOOSTUIJN Arjen. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*. No.5. p. 439-454 ISSN 0953-4814
43. RUŽEVIČIUS, Juozas. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui. VU. 210p. ISBN 9986-19-837-2
44. SAKALAS, Algimantas; VENSKUS, Rimantas. (2007). Interaction of Learning Organization and Organizational Structure. *Engineering economics*. Kauno Technologijos universitetas. Nr.3 ISSN 1392-2785
45. SAVANEVIČIENĖ, Asta; STANKEVIČIŪTĖ, Živilė. (2010). Learner-oriented Quality Management in continuing learning. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.15 ISSN 1822-6515
46. SETH, Nitin; DESHMUKHI, S.G., VRAT, Prem. (2004). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 22. No9. p.913-949
47. SIMONAITIENĖ, Berita. (2007). Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas. *Mokslo studija*. Kaunas: Technologija. 100p. ISBN 9955-25-164-6
48. SIMONAITIENĖ, Berita. (2003). Mokykla – besimokanti organizacija. *Monografija*. Kaunas: Technologija.
49. SKUNČIKIENĖ, Solveiga; BALVOČIŪTĖ, Rasa; BALČIŪNAS, Sigitas. (2009). Exploring Characteristics of a Learning Organization as Learning Environment. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*. Nr.1(15). ISSN 1392-3110 P. 64-73.
50. SKURVYDAS, Audronis; STRAKŠIENĖ, Giedrė. (2008). Kaimo turizmo sodybos Klaipėdos rajone: aplinka, rekreacinės paslaugos, aptarnavimo kultūra. *Vadyba*. Nr.2(13) 1648-7974
51. STEWART, Deb. (2001). Reinterpreting the learning organisation. *The Learning Organization*. No.4. p.141-152 ISSN 0969-6474
52. TARI, Juan; CORTES, Enrique; MOLINER, Jorge; AZORIN, Molina. (2009). Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*. No.9. ISSN 0265-671X
53. URBAN, Wieslaw. (2010). Customers experiences a factor affecting perceived service quality. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.15. ISSN 1822-6515
54. VANAGAS, Povilas. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija. 427p. ISBN 9955-09-748-5

55. VENGRIENĖ, Birutė. (2006). Paslaugų vadyba. Vilnius: VU leidykla. 272p. ISBN 9986-19-854-2
56. VILKAS, Mantas. (2001). Kokybės problemų identifikavimo metodai – procesų tobulinimo galimybė. Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pagrindas. 214-220p. ISBN 9955-09-088-X
57. ZUZEVIČIŪTĖ, Vaiva; TERESEVIČIUS, Tadas. (2008). Besimokančios organizacijos kūrimo prielaida. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392-1142
58. ŽEKEVIČIENĖ, Alma. (2009). Aukštojo mokslo institucijų paslaugų kokybės tyrimai SERVQUAL metodu. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.14 ISSN 1822-6515

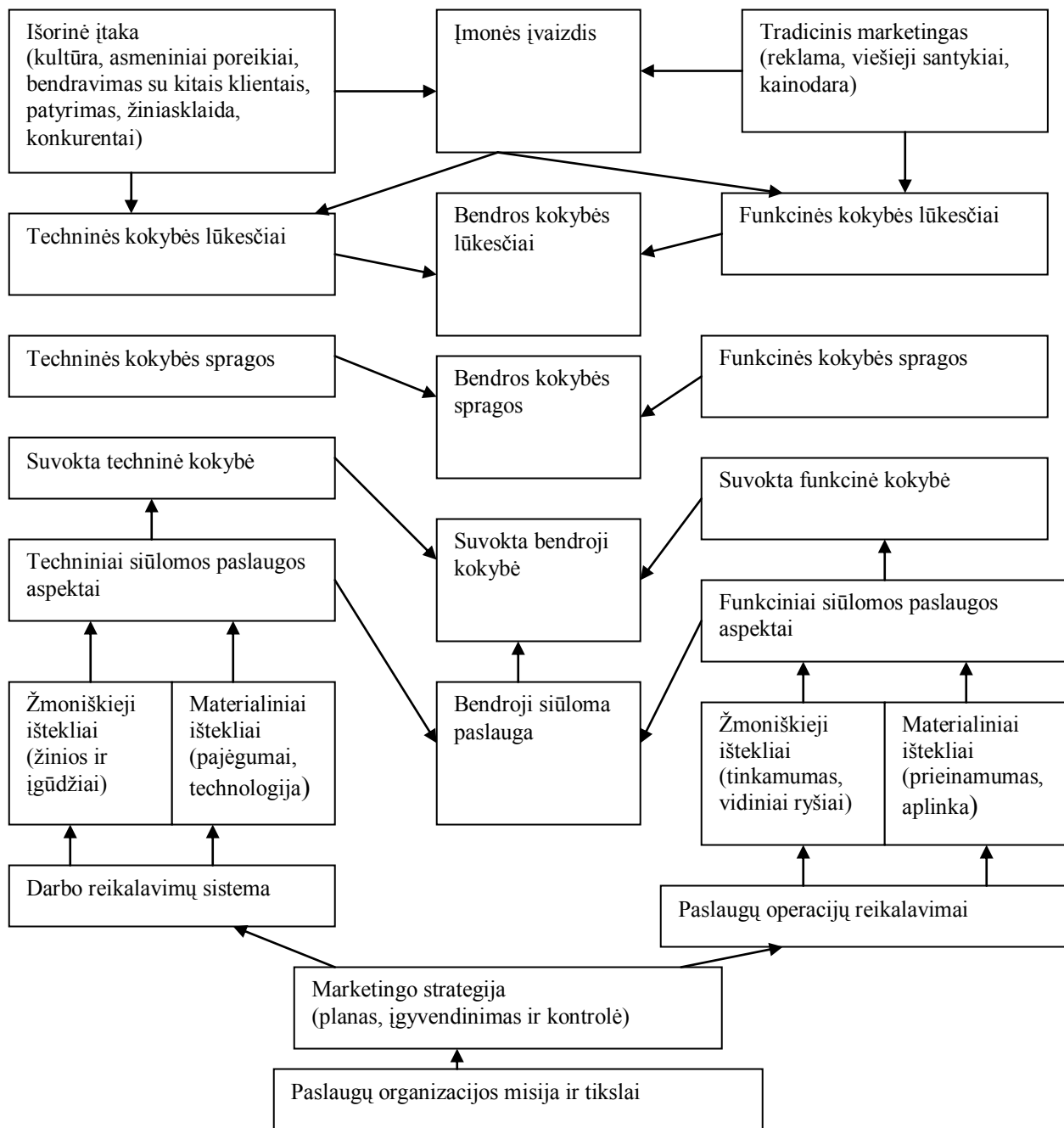
Informaciniai šaltiniai:

59. Baltic Hotels Online. (2010) Viešbučiai Kaune [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.baltichotelsonline.com/lt/Lithuania-Kaunas/Kaunas-hotels.html>
60. JEWELL, Bruce. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press. [žiūrėta 2009-12-10] prieiga per internetą: <http://www.pokyciuvadyba.su.lt/imone6.html>
61. Kelionių kritikai. (2010) Viešbučiai Kaune [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-12-10]. Prieiga per internetą: http://www.kritikai.lt/keliones/viesbuciai?city_nid=1009
62. NINE, Jerry; YOUNG, Kevin. (2008). Essential learning–the employee perspective. Iš SkillSoft [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 25d.]. Prieiga per internetą: <http://www.skillsoft.com/infocenter/whitepapers/documents/SkillSoft_Benchmark_Study_08.pdf>
63. SkillSoft (2007). The future of learning. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-09-25]. Prieiga per internetą:<http://www.skillsoft.com/infocenter/whitepapers/documents/SkillSoft_Future_of_Learning.pdf>
64. SMITH, Mark.K. (2001). Peter Senge and the learning organization. The encyclopedia of informal education [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-10] Prieiga per internetą: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
65. Statistikos departamentas. (2010) Turizmas. Apgyvandinimo įstaigų veikla, požymiai rodiklių duomenų bazėje [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M4090201&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSid=4660&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>

PRIEDŲ SĄRAŠAS

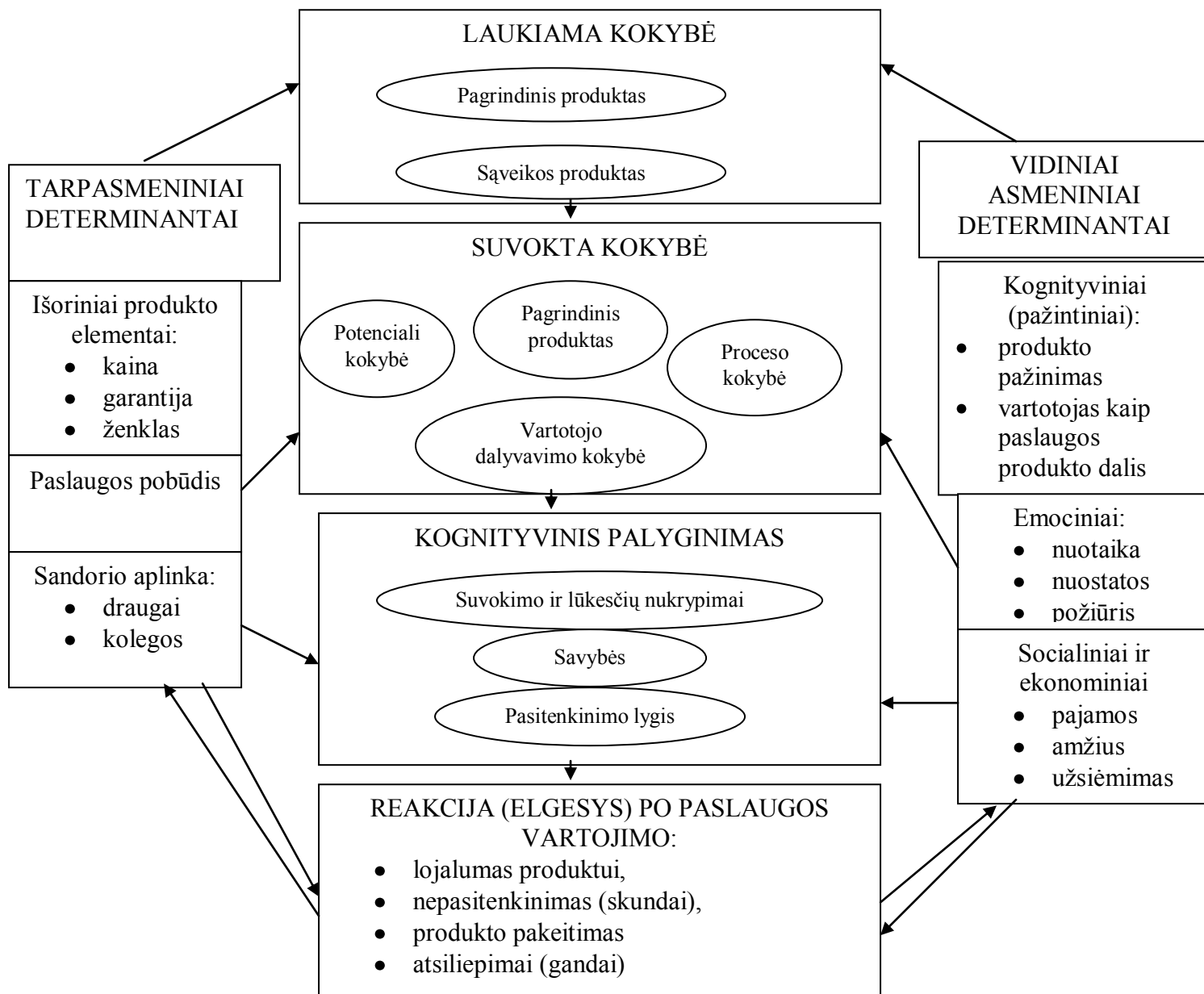
1 PRIEDAS_A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lyth apibendrintas kokybės modelis	67
2 PRIEDAS_W. Muller kokybės modelis	68
3 PRIEDAS_E. Gummesson ir Ch. Grönroos integruotas kokybės modelis	69
4 PRIEDAS_Apibendrintas paslaugų kokybės modelis.....	70
5 PRIEDAS_Interviu ir anketos klausimų susiejimas su modeliu.....	71
6 PRIEDAS_Interviu klausimai	72
7 PRIEDAS_ANKETA	73
8 PRIEDAS_ANKETA	75
9 PRIEDAS_QUESTIONNAIRE	76
10 PRIEDAS_Hipotezių tikrinimas SPSS programa	77

A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lyth apibendrintas kokybės modelis

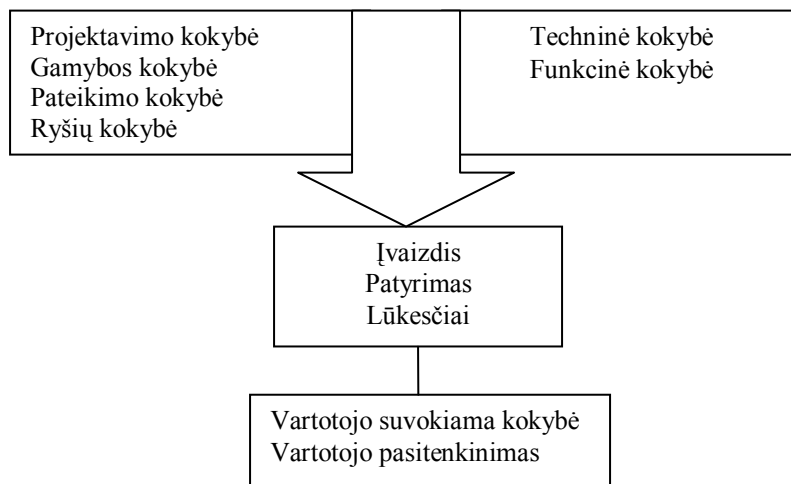


Šaltinis: L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004) Paslaugų marketingas ir vadyba. 136p

W. Muller kokybės modelis

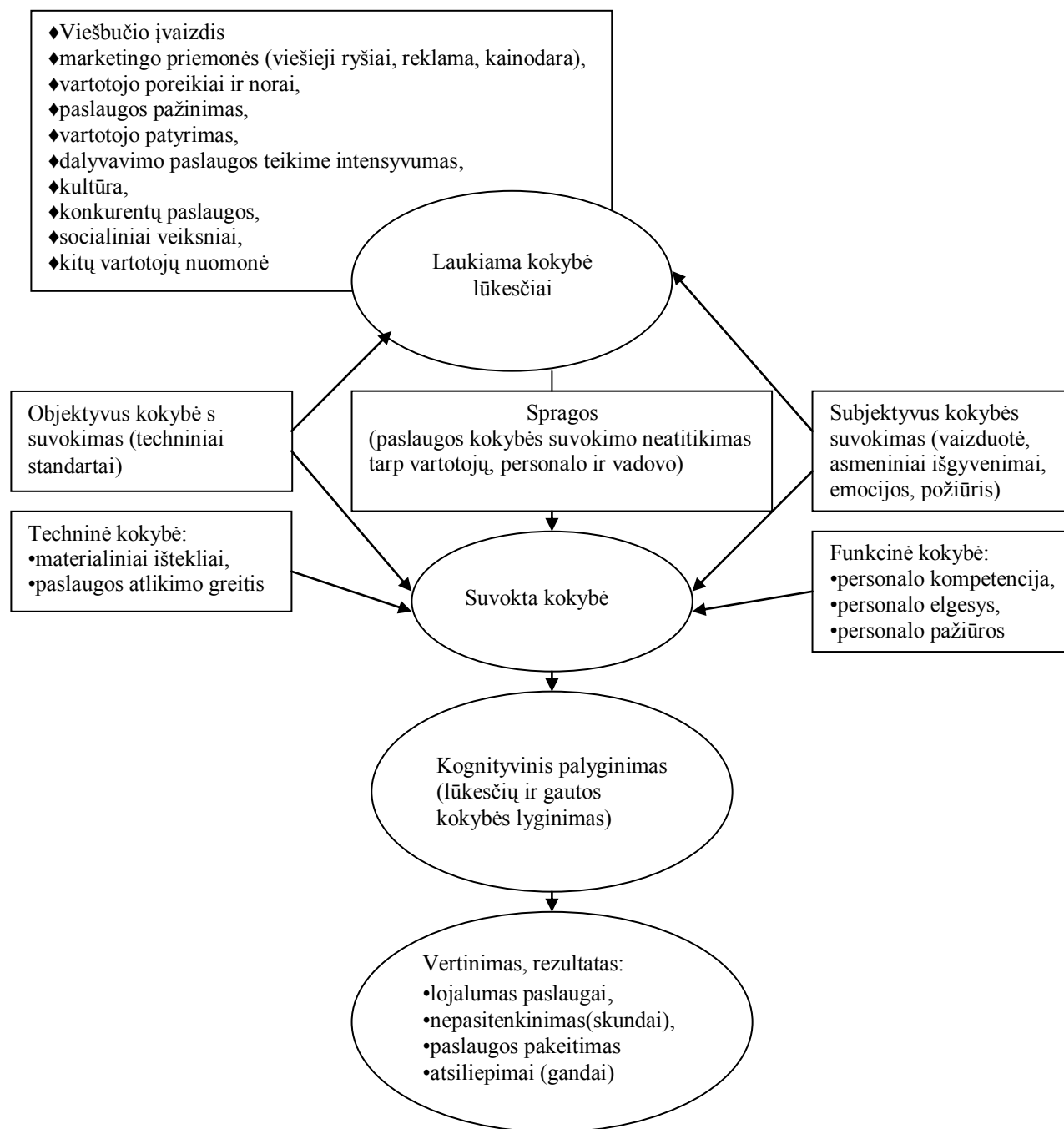


Šaltinis: L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004) Paslaugų marketingas ir vadyba 131p.

E. Gummesson ir Ch. Grönroos integruotas kokybės modelis

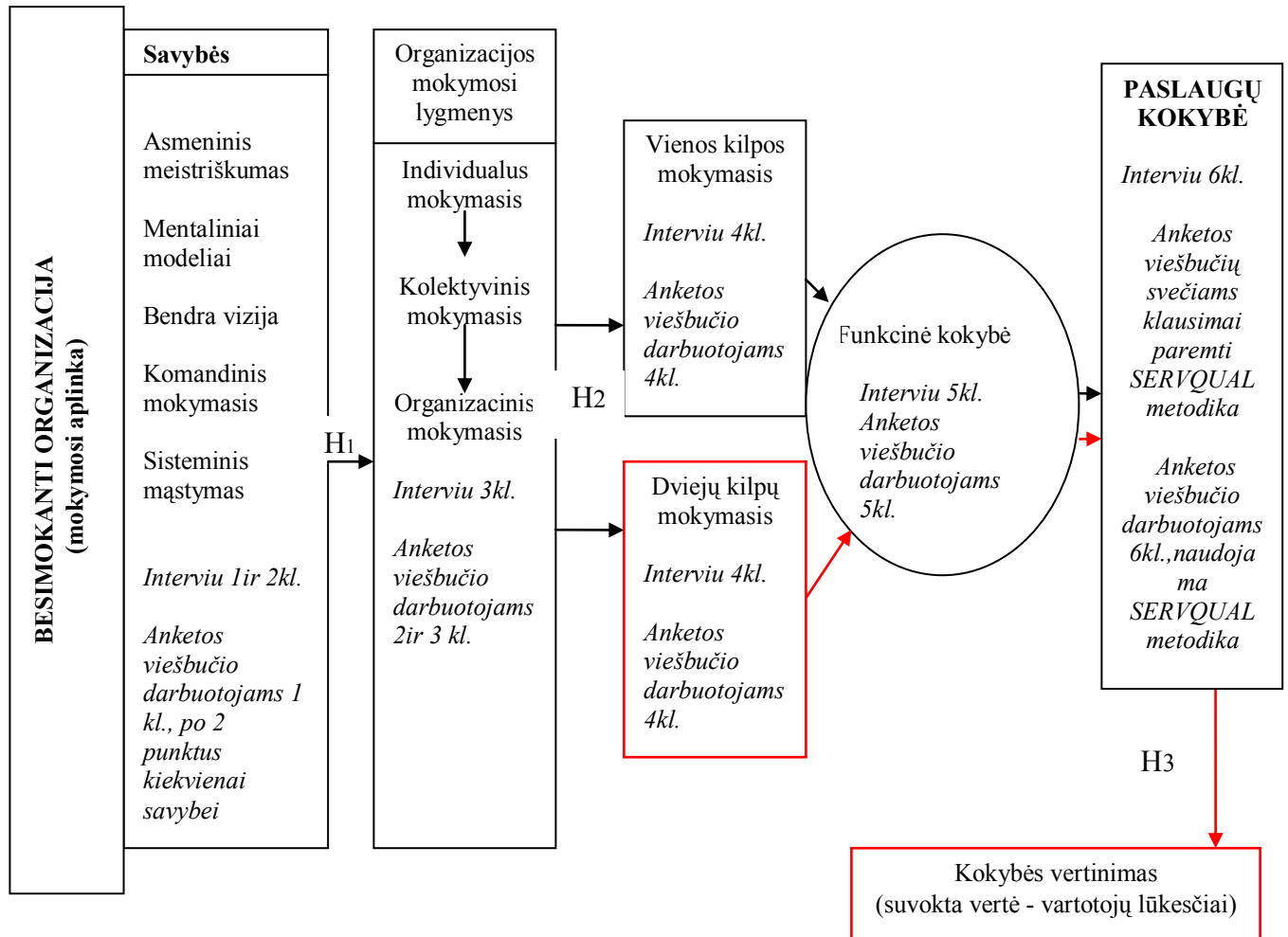
Šaltinis: L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004) Paslaugų marketingas ir vadyba. 145p.

Apibendrintas paslaugų kokybės modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis L. Bagdonienė, R. Hopnienė (2004).

Interviu ir anketos klausimų susiejimas su modeliu



Interviu klausimai

Tyrimu siekiama nustatyti organizacijos mokymosi poveikį viešbučio paslaugų kokybei.

Interviu tikslas yra išsiaiškinti ar viešbutyje vyksta mokymasis, kokiomis savybėmis šis procesas pasižymi ir kaip tai veikia paslaugų kokybę.

1. Ką manote apie organizacijos mokymąsi?
2. Kokiais bruožais, savybėmis pasižymi mokymasis viešbutyje?
3. Kaip vyksta mokymasis? (mokymosi šaltinis? dalinimasis informacija?)
4. Kada ir kaip keičiama veikla, metodai?
5. Kokia mokymosi nauda, poveikis teikiamų paslaugų kokybei?
6. Kaip vertinate paslaugų kokybę? Kaip ją tobulinate? Kaip prie paslaugų tobulinimo gali prisidėti organizacijos mokymasis?

Viešbučių „X“ ir „Y“ vadovų atsakymų į interviu klausimus susisteminti duomenys.

Klausimas	Viešbutis „X“	Viešbutis „Y“
1.	Reikalingi, bendradarbiavimas padeda tobulėti. (<i>Nėra stiprios hierarchinės struktūros, vadovas – komandos dalis</i>).	Privalomi, reikalingi, vykdomi. (<i>Aiški hierarchinė struktūra, vadovas vykdo mokymus darbuotojams</i>).
2.	Asmeninis tobulėjimas, vidiniai mainai, bendradarbiavimas, bendrumas (<i>tobulėjimas asmeninėje ir profesinėje srityse, stiprūs vidiniai ryšiai, ryšiai su viešbutiu, mokymuisi palanki aplinka</i>)	Komandinis mokymasis, kiekvienas įtraukiamas į komandą. (<i>stiprūs komandiniai ryšiai, vientisumas</i>)
3.	Bendrai mokomasi, darbuotojai siūlo idėjas, kurios apsvarstomos ir kartu priimami sprendimai. Vyksta seminarai, remiamasi kitų viešbučių pavyzdžiais. (<i>vadovas mokosi kartu su darbuotojais, žinios gaunamos iš vidinės ir išorinės aplinkos</i>).	Kolektyviai, mokymus veda vadovas, rengiami seminarai, kurių metu vadovas perduoda stažuotėse gautas žinias, intensyvus vidinis dalinimasis žiniomis. (<i>vadovas mokosi atskirai nuo personalo</i>).
4.	Veikla formuojama pagal strategiją, normas, kurios kinta priklausomai nuo aplinkybių. (<i>Viešbutis lanksčiai reaguoja į aplinkos pokyčius</i>)	Veiklos metodai keičiami pagal aplinkybes, norimus rezultatus. Laikomasi strategijos, nors nėra griežtų normų. (<i>Viešbutis pakankamai lanksčiai reaguoja į aplinkos pokyčius</i>).
5.	Geriau suprantami klientų norai, geriau atliekamos funkcijos, palanki vidinė kultūra. (<i>Mokymasis naudingas viešbučio veiklos ir vidinės kultūros atžvilgiu</i>).	Geriau atliekama darbinė veikla, suprantami klientų norai. (<i>Mokymasis pagrindinis dalykas verslo sėmei</i>)
6.	Paslaugų kokybė labai gera, tobulinimui vykdomi mokymai, gražinama aplinka, kuriamas jaukumas, daugiau funkcijų įdiegiama. (<i>Keliama tiek funkcinė, tiek techninė kokybė</i>)	Paslaugų kokybė – 10 balų. Nepriekaištingas aptarnavimas. Tik lokacinė vieta nėra gera. Tobulina vykdydami mokymus. (<i>Mokymasis pagrindinis dalykas, keliantis kokybę</i>).

ANKETA

Gerbiamas Respondente!

VU KHF verslo administravimo II magistrantūros kurso studentė Aurelija Venckutė atlieka organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimą. Tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami apibendrintai. Jūsų nuoširdūs atsakymai į žemiau pateiktus klausimus padės objektyviai atlikti tyrimą. **Anketa anoniminė.**

1. Įvertinkite teiginius apibūdinančius mokymąsi Jūsų organizacijoje nuo 1 iki 5 (1-visiškai nepritariu; 5-visiškai pritariu)

Tinkamos sąlygos mokytis, prieinama reikalinga informacija	
Atliekamas darbas suteikia galimybę tobulėti, įgyti naujų žinių	
Bendradarbiavimas, dalinimasis idėjomis, informacija	
Naujų žinių įgijimas iš bendradarbių, vadovų	
Organizacijos vizijos žinomumas	
Organizacijos tikslai Jums svarbūs, siekiate jų	
Komandinių darbų, projektų, mokymų, seminarų vykimai	
Galimybė mokytis iš bendradarbių	
Kiekvieno asmens darbas (indėlis) yra svarbus	
Kiekviena užduotis veda link bendro tikslo	

2. Kaip sprendžiamos problemos, taisomos padarytos klaidos?

- Kartu su vadovais, darbuotojai išreiškia savo siūlymus
- Konsultuojantis su bendradarbiais, jų pagalba iškilus sunkumams
- Kiekvienas darbuotojas savo kompetencijos ribose

3. Įvertinkite kaip vyksta informacijos, žinių sklaidos procesai Jūsų organizacijoje nuo 1 iki 5 (1-visiškai nepritariu; 5-visiškai pritariu)

Darbuotojai tarpusavyje dalijasi savo turimomis žiniomis darbo metu	
Organizacijoje nuolat vyksta susirinkimai, pasitarimai su vadovais	
Organizacijoje nuolat vykdomi projektai, grupiniai darbai	
Informacija mokymuisi gaunama iš išorinės aplinkos	
Darbuotojai vyksta į mokomąsias išvykas, komandiruotes	
Organizacijoje vyksta įvairūs mokymai, seminarai	

4. Kaip atliekama darbinė veikla?

- Nenukrypstant nuo normų, griežtai laikantis taisyklių ir iš anksto užsibrėžtų tikslų
- Pagal situaciją keičiami veiklos metodai ir normos
- Darbas atliekamas visada vienodai, griežtai pagal vadovų nurodymus

5. Kaip vyksta darbo rezultatų aptarimas?

- Reguliariai organizuojami susirinkimai,
- Retai, tik iškilus būtinybei
- Nevyksta

6. Įvertinkite pateiktus paslaugos kokybės kriterijus balais nuo 1 iki 5.(1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – gerai, 5 – labai gerai)

	Vertinimas
Apčiuopiamumo kriterijai	
Viešbučio įvaizdis	
Viešbučio interjeras	
Viešbučio įrangos modernumas	
Personalo išvaizda patraukli	
Personalo apranga tvarkinga	
Patikimumo kriterijai	
Paslaugos suteikiamos laiku	
Personalas ramiai išklauso bei reaguoja į klientų nusiskundimus	
Personalas nuoširdžiai sprendžia klientui iškilusias problemas	
Registracija vykdoma tiksliai, atsakingai	
Atsakomybės kriterijai	
Personalas greitai ir tiksliai suteikia informaciją	
Personalas paslaugą suteikia greitai	
Personalas noriai padeda klientams	
Personalas nėra užsiėmęs pašaliniais darbais, trukdančiais atlikti paslaugą	
Užtikrintumo kriterijai	
Personalo elgesys sukelia klientams pasitikėjimą	
Klientų saugumas paslaugos teikimo metu	
Personalas mandagus	
Personalas kompetentingas	
Darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje ir padeda vieni kitiems	
Empatijos kriterijai	
Viešbutis dirba visiems klientams patogiu laiku	
Personalas teikia individualų dėmesį kiekvienam klientui	
Personalas kreipia dėmesį į asmeninius klientų poreikius	
Personalas supranta specifinius klientų poreikius ir norus	

7. Jūsų amžius

- iki 20 metų
- 21-35 metai
- 36-50 metų
- virš 50 metų

8. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

9. Išsilavinimas

- vidurinis
- aukštesnysis
- aukštasis universitetinis

Ačiū už Jūsų atsakymus!

ANKETA

Gerbiamas Respondente!

VU KHF verslo administravimo II magistrantūros kurso studentė Aurelija Venckutė atlieka organizacijos mokymosi poveikio viešbučių paslaugų kokybei tyrimą. **Anketa anoniminė.**

1. Jūsų amžius

- iki 20 metų
- 21-35 metai
- 36-50 metų
- virš 50 metų

2. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

3. Jūsų viešnagės tikslas

- Verslo reikalai
- Poilsinė kelionė
- Kita

4. Įvertinkite žemiau pateiktus paslaugos kokybės kriterijus balais, nuo 1 iki 5. Laukiamas paslaugas vertinkite pagal svarbą (1 – visiškai nesvarbu, 2 – nelabai svarbu, 3 – svarbu, 4 – labai svarbu, 5 – svarbiausia), o gautas paslaugas pagal kokybės gerumą (1 – labai blogai, 5 – labai gerai)

	Laukiamos paslaugos vertinimas	Gautos paslaugos vertinimas
Apčiuopiamumo kriterijai		
Viešbučio įvaizdis		
Viešbučio įrangos modernumas		
Personalo išvaizda patraukli		
Personalo apranga tvarkinga		
Patikimumo kriterijai		
Paslaugos suteikiamos laiku		
Personalas ramiai išklauso bei reaguoja į klientų nusiskundimus		
Personalas nuoširdžiai sprendžia klientui iškilusias problemas		
Registracija vykdoma tiksliai, atsakingai		
Atsakomybės kriterijai		
Personalas greitai ir tiksliai suteikia informaciją		
Personalas paslaugą suteikia greitai		
Personalas noriai padeda klientams		
Personalas neužsiėmęs pašaliniais darbais, trukdančiais atlikti paslaugą		
Užtikrintumo kriterijai		
Personalo elgesys sukelia klientams pasitikėjimą		
Klientų saugumas paslaugos teikimo metu		
Personalas mandagus		
Personalas kompetentingas		
Darbuotojai bendradarbiauja ir padeda vieni kitiems		
Empatijos kriterijai		
Viešbutis dirba visiems klientams patogiu laiku		
Personalas teikia individualų dėmesį kiekvienam klientui		
Personalas kreipia dėmesį į asmeninius klientų poreikius		
Personalas supranta specifinius klientų poreikius ir norus		

Ačiū už Jūsų atsakymus!

QUESTIONNAIRE

Dear Respondent!

VU KHF II course student of Master of Business Administration Aurelija Venckutė researches Learning Organization influence on Hotel service quality. **The questionnaire is anonymous.**

1. How old are you?

- to 20
 from 21 to 35
 from 36 to 50
 over 50

2. Gender

- Female
 Male

3. Aim of stay

- Business trip
 Holiday travel
 Other

4. Please to evaluate features of service quality from 1 to 5. In expectations section write the number „1“ if you feel a feature is not at all essential for good Hotel and write 5, if a feature is absolutely essential. If your feelings are less strong, write one of the numbers in the middle. In perceptions section set of statements relate to your feelings about service quality. The same as in expectations section.

	Expectation	Perception
Tangibles features		
The Hotel has excellent image		
The Hotel has modern-looking equipment		
The Hotel' physical facilities are visually appealing		
The Hotel' employees are neat-appearing		
Reliability features		
The Hotel provides its services at the time it promises to do so		
The Hotel' employees always listen and react to complaints		
The Hotel' employees show a sincere interest in solving your problems		
Registration are performing right and responsibly		
Responsiveness features		
The Hotel' employees give you the right information on time		
The Hotel' employees give you prompt service		
The Hotel' employees are always willing to help you		
The Hotel' employees are never too busy to respond to your request		
Assurance features		
The behaviour of Hotel' employees instills confidence in customers		
You feel safe in your service with the Hotel		
The Hotel' employees are consistently courteous		
The Hotel' employees are competent		
The Hotel' employees work and help each other		
Empathy features		
The Hotel has operating hours convenient to all its customers		
The Hotel' employees give you individual attention		
The Hotel' employees have your best interests at heart		
The Hotel' employees understand your specific needs		

Thank you for answers!

Hipotezių tikrinimas SPSS programa

1 hipotezė – ryšys tarp besimokančios organizacijos savybių raiškos ir mokymosi lygmens viešbutyje

Kryptiniai matai				
	Reikšmė	Asimptotinė Standartinė paklaida	T ^b Artinys	p artinys
Ranginis - ranginis Somers' d Simetrinis	.745	.070	10.077	.000
BO savybių raiška priklausomas	.756	.073	10.077	.000
Mokymosi lygmuo priklausomas	.735	.069	10.077	.000
Simetriniai matai				
	Reikšmė	Asimptotinė Standartinė paklaida	T ^b Artinys	p artinys
Ranginis -ranginis Kendall's tau-b	.745	.070	10.077	.000
Kendall's tau-c	.739	.073	10.077	.000
Gamma	.787	.069	10.077	.000
Spearman koreliacija	.875	.057	7.677	.000 ^c
Intervalinis - intervalinis Pearson's R	.871	.048	7.516	.000 ^c
Duomenų skaičius	20			

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2 hipotezė – 2 kilpų organizacinis mokymasis lemia didesnę paslaugų kokybės atitikimą vartotojų lūkesčiams

Kryptiniai matai					
		Reikšmė	Asimptotinė standartinė paklaida	T ^b Artinys	P artinys
Ranginis - Somers' d simetrinis		-.463	.099	-3.988	.000
ranginis	Mokymosi lygmuo priklausomas	-.372	.093	-3.988	.000
	Lūkesčių ir gautos kokybės skirtumas priklausomas	-.615	.125	-3.988	.000
Simetriniai matai					
		Reikšmė	Asimptotinė standartinė paklaida	T ^b artinys	P artinys
Ranginis - ranginis	Kendall's tau-b	-.478	.102	-3.988	.000
	Kendall's tau-c	-.413	.104	-3.988	.000
	Gamma	-.622	.126	-3.988	.000
	Spearman koreliacija	-.590	.124	-3.870	.001 ^c
Intervalinis - intervalinis	Pearson's R	-.531	.135	-3.315	.003 ^c
Duomenų skaičius		42			

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Gautas neigiamas koreliacijos koeficientas parodo, kad yra atvirkštinė priklausomybė tarp kintamųjų: aukštesnis mokymosi lygmuo lemia mažesnę neatitikimą tarp svečių lūkesčių ir gautos kokybės.

3 hipotezė – į aukštesnio lygmens mokymąsi įsitraukęs darbuotojas lemia aukštesnę paslaugų kokybę.

Kryptiniai matai					
		Reikšmė	Asimptotinė standrtinė paklaida	T ^b Artinys	P artinys
Ranginis - ranginis	Somers' d Simetrinis	.609	.146	4.014	.000
	Mokymosi lygmuo priklausomas	.627	.150	4.014	.000
	Kokybės vertinimas priklausomas	.592	.145	4.014	.000
Simetriniai matai					
		Reikšmė	Asimptotinė standrinė paklaida	T ^b Artinys	P artinys
Ranginis - ranginis	Kendall's tau-b	.609	.147	4.014	.000
	Kendall's tau-c	.605	.151	4.014	.000
	Gamma	.667	.151	4.014	.000
	Spearman koreliacija	.726	.154	4.217	.001 ^c
Intervalinis - intervalinis	Pearson's R	.846	.053	6.358	.000 ^c
Duomenų skaičius		18			

Šaltinis: sudaryta autoriaus